# Управленческие науки в современном мире

# Management Sciences in the Modern World

## Сборник докладов научной конференции

Санкт-Петербург 2015

**Том II**

**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
в 2 томах**

Том 2

**Санкт-Петербург
2015**

УДК 338.24
ББК 65.050
У 677

У 677 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», 2015. – Т. 2. – 750 с.

ISSN: 2412-2289

В настоящем сборнике опубликованы материалы II научной конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 25–26 ноября 2014 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).

Литературный редактор: О. С. Капполь
Корректор: С. З. Пошивалова
Компьютерная верстка: А. А. Степанченко

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 07.09.2015 г.
Тираж 350 экз. Заказ № 739
Отпечатано в ООО «Типография Литас+»
190020, Санкт-Петербург, Лифляндская ул., д. 3

ISSN: 2412-2289

© Коллектив авторов (текст), 2015
© ООО «Издательский дом "Реальная экономика"». 2015

# Управленческое образование

**УДК 378(045)**

**И. А. Фирсова,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: firsova-moscow@yandex.ru

# Профориентационная работа в системе развития образования: опыт работы Финансового университета

**Аннотация:**
В статье раскрываются проблемы развертывания профориентационной деятельности на разных уровнях обучения. Выделяются важнейшие направления работы в профессиональной ориентации абитуриентов. Автором предложены пути совершенствования процесса профориентационной деятельности.

**Ключевые слова:** абитуриент, компетенция, образование, образовательный кластер, профориентация, Финансовый университет.

**I. A. Firsova,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: firsova-moscow@yandex.ru

# Professional orientation in development education system: the experience of Financial University

**Abstract:**
The article reveals the problems of deployment of career guidance activities at different levels of education. The most important areas of work in the professional orientation of students are highlighted. The author suggests ways to improve the process of career guidance activities.

**Keywords:** applicant, competence, education, educational cluster, vocational guidance, Financial University.

С учетом развития экономики изменяется и состояние развития образования в целом. На рубеже XXI века образование становится одной из важных сфер человеческой деятельности. Изменяются структура подготовки кадров, статус образования, как и во всех отраслях, процесс сопровождается проблемами. Меняются взгляды людей на образование, все большее значение в развитии индивида играют знания, опыт, умения, навыки, компетенции, которые позволяют развивать профессиональные и личностные качества.

В последние десятилетия в сфере образования происходят радикальные изменения, связанные с процессами в социально-политической и экономической жизни мирового сообщества, они привели к формированию новой образовательной системы.

В условиях рыночной экономики индивид начинает задумываться над тем, что источником стоимости и прибыли в будущем выступают знания, инновации и способы их практического применения. Приобретение новых знаний, компетенций становится приоритетным для развития индивида. Не секрет, что в жестких рыночных условиях развития общества индивиду не раз придется менять профессию или непрерывно повышать квалификацию. Поэтому образовательная деятельность становится важнейшей компонентой экономического развития общества в целом. Также необходимо отметить, что знания являются ресурсом страны и во многом определяют ее суверенитет и национальную безопасность.

Существующая концепция, содержащая функциональное развитие компетенций, должна перейти к концепции развития личности. Суть предлагаемой концепции заключается в смене приоритетов: подготовка специалистов должна учитывать индивидуализированный характер образования, стремления и возможности каждого индивида и способствовать его развитию.

Рассмотрим проблемы, которые имеют место в современном школьном образовании. Статистика показывает, что в настоящее время до 40% старшеклассников не имеют планов в профессиональной сфере, 32% выпускников, вышедших на рынок труда, готовы поменять свою профессию после первого года работы[1]. Это говорит о необходимости и важности ранней профориентационной деятельности.

Услуги профориентационной деятельности все больше востребованы населением, так как мир профессий стал более дифференцированным, сделать правильный профессиональный выбор стало сложнее. Следует разворачивать профориентационную деятельность на разных уровнях обучения, в том числе по программам высшего образования.

При выборе форм проведения профориентационной деятельности необходимо учитывать развитие творческого потенциала будущего абитуриента, поэтому наиболее практичными в данном случает будут выступать такие формы, как дискуссии, деловые игры, круглые столы и мастер-классы. Преподавателей кафедр вузов можно привлечь как экспертов или организаторов при проведении мероприятий.

Одним из важнейших направлений работы считается взаимодействие с будущими работодателями, оно, несомненно, выступает значимым звеном в профессиональной ориентации абитуриентов. Интересные экскурсии на базовые кафедры, в офисы компаний, на предприятия реального сектора пользуются спросом среди школьников, учителей и лиц, ответственных за профориентацию в образовательных организациях.

Профессиональная ориентация – сложный процесс, который направлен на развитие компетентности учеников при выборе карьеры, а именно на способность анализировать информацию о выборе карьеры, возможность получить теоретически и практически знания и навыки, в результате чего повысить шансы правильно определить собственный трудовой путь.

Финансовый университет формирует вокруг себя кластер базовых школ, где открыты предпрофильные и профильные классы, в процессе обучения школьники получают практическую информацию о направлениях в виде мастер-классов, игр и других активных мероприятий. Их учат рефлексировать, строить жизненные планы, сопоставлять свои способности, личностные особенности, интересы и ценности с будущей профессией – иными словами,

[1] Фирсова И., Карпова С., Коровушкина М. Рынок образования как сфера развития и взаимодействия предприятий малого и среднего бизнеса в рамках социального партнерства // Вестник Поволжского университета сервиса. Сер. Экономика. 2013. № 3(29). С. 117–125.

учат принимать решения самостоятельно и взвешенно. Очень важно, чтобы школьник ответил на такие вопросы:

- Для чего я получаю это образование?
- Будут ли учеба и будущая профессия соответствовать моим ценностям?
- Что я буду делать после окончания вуза?

С учетом комплексного подхода информирование о профессиях должно начинаться с дошкольного возраста. Дошкольникам оно предлагается как игры, ученикам начальной и средней школы – тренингов, старшим подросткам – образовательные выставки, дни открытых дверей, ярмарки вакансий, встречи со специалистами, представителями различных вузов и организаций, презентации, семинары, посвященные профориентационной тематике.

В рамках работы со школами и профильными классами мы пришли к выводу, что всю профориентационную работу со школьниками в рамках вуза можно разделить на несколько блоков.

*Информационный блок* предполагает обеспечение школьника разнообразной достоверной информацией о современных профессиях, учебных заведениях и организациях, предоставляющих рабочие места, о рынке труда и планировании карьеры. Этим могут заниматься представители кафедр, принимая участие в различных мероприятиях. Большое значение для информирования школьников имеют специальные справочники, статьи в СМИ, видеоматериалы, сайты, содержащие информацию об учебных заведениях, описания профессий, полезные статьи, рейтинги вузов и специальностей, обзоры рынка труда, интернет-форумы.

*Знаниевый блок* включает формирование различных знаний, умений и навыков, необходимых для овладения той или иной профессией и дальнейшего успешного трудоустройства. Материал подается в виде тренингов и мастер-классов, развивающих компетенции. Для успешного освоения профессии или для оптимизации обучения важны тренинги личностного роста. К формам знаниевого блока также можно отнести коучинговые технологии, развивающие упражнения по саморегуляции, консультации, составления резюме, самопрезентации и др.

*Блок самоопределения* представляет собой работу по формированию внутренней готовности к самостоятельному и осознанному построению своего профессионального и жизненного пути. Особенности этой работы заключаются в том, чтобы с использованием элементов игры, нестандартных вопросов вызвать у подростка интерес к проблематике профессионального самоопределения, заставить задуматься о себе, о явных и скрытых особенностях профессий, о жизненных ценностях и их связи с предполагаемым путем профессионального развития.

*Консультационно-оценочный блок.* Профориентационная работа в этом направлении ведется с подросткового возраста, так как только с 14 –15 лет подросток воспринимает себя человеком мира и может осознанно сделать профессиональный выбор. Здесь широко применяются интервью-собеседование и анкетирование, профориентационное и психологическое консультирование, мастер-классы, набор лекционного материала, профориентационные тесты, оценивающие потенциал, профессионально важные качества (компетенции) школьника.

Основным результатом профориентационной работы является развитие профессионально важных качеств у школьника. Таким образом, профориентационную работу на современном уровне следует начинать в дошкольном

возрасте, вести одновременно по нескольким направлениям (информационное, развивающее, активизирующее) и ориентировать на развитие профессионально важных качеств оптанта. Профориентационная работа должна стать стержнем всего образовательного процесса. Необходимы новые подходы к профориентации школьников, отвечающие современным потребностям общества в эффективной социализации молодежи.

**УДК 371.313**

**Н. Ю. Псарева,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
профессор, зав. кафедрой
кафедра «Экономика и менеджмент»
ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kaf-em@yandex.ru

**Н. Т. Яцыно,**
аспирант,
ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ninaabramson@me.com

# Развитие механизмов взаимодействия высшего профессионального и среднего общего образования

**Аннотация:**

В статье рассматриваются механизмы взаимодействия высшего профессионального и среднего общего образования на основе компетентностного подхода. Показано, что взаимодействие школы и вуза представляет собой сложное динамическое явление, которому присуще наличие не только случайной и детерминированной составляющих, но и составляющей, связанной с неопределенностью развития этого взаимодействия. Рассмотрены формы взаимодействия учреждений профессионального и общего образования по различным направлениям деятельности.

**Ключевые слова:** высшее профессиональное образование, компетенция, механизм взаимодействия, направление взаимодействия, непрерывное образование, общее среднее образование.

**N. Yu. Psareva,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of General Management
Financial University at the Government of the Russian Federation
Professor, Head of the Department,
Department of Economics and Management
Educational institution of trade unions
«Academy of labor and social relations»
Moscow, Russian Federation
E-mail: kaf-em@yandex.ru

**N. T. Yazino,**
PhD Student,
Educational institution of trade unions
Academy of Labor and Social Relations
Moscow, Russian Federation
E-mail: kaf-em@yandex.ru

# Development of mechanisms of interaction of higher professional and secondary education

**Abstract:**
This article discusses the mechanisms of interaction between higher education and secondary education on the basis of competence approach. It is shown that the interaction between school and University is a complex dynamic phenomenon, which is inherent in the existence not only of the random and deterministic components, and a component associated with the uncertainty of the development of this interaction. A form of interaction between vocational and general education in different fields are considered.
**Keywords:** higher professional education, competence, mechanism of cooperation, area of cooperation, continuing education, general secondary education.

Современное российское общество характеризуется активными процессами модернизации в экономике, эффективность которых во многом зависит от степени подготовки кадров. Высокая скорость обновления знаний и необходимость формирования личности, ориентированной на инновационную экономику, влекут за собой необходимость реформ в сфере профессионального образования. Этому способствуют высокие темпы и глубина социально-экономических перемен, что вызывает необходимость постоянного совершенствования профессиональных знаний и умений. В современном мире знания обновляются на 20% в год, то есть примерно за пять лет происходит практически полное обновление знаний. Концепция образования в последние годы претерпевает существенные изменения, большие изменения в образовательную деятельность внес новый Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»[1].

В данных условиях приоритетной стратегической целью системы образования является предоставление образовательных услуг такого качества, которое соответствует запросам экономики и общества в целом в условиях устойчивого социально-экономического развития. Интеграция всех уровней образования является одним из основных элементов системы непрерывного образования, концепция которого рассматривается как основа обучения личности, способной на протяжении всей жизни получать, наращивать и применять полученные компетенции.

Современная российская экономика вовлечена в глобальный процесс активного развития сферы услуг, в том числе образовательных услуг, поэтому исследование теоретико-методологических и практических аспектов повышения качества образования на основе всех уровней образования и разработка механизмов управления такой интеграцией особенно важны в российской экономике.

Нам представляется интересным подход к формированию механизмов интеграции на основе компетентностного подхода, изложенный в работе Е. С. Горбатко[2]. Там рассмотрены вопросы интеграции образования на уровнях высшего профессионального и дополнительного профессионального образования. В основе подхода, предложенного Е. С. Горбатко, лежит построение и управление интегрированной системой трех ступеней высшего профессио-

[1] Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Гарант. URL: http://base.garant.ru/70291362/#ixzz3HB9jOwsf.
[2] Горбатко Е.С. Управление процессами интеграции основного высшего и дополнительного образования на основе компетентностного подхода: Автореф. дис. … канд. экон. наук. М., 2014.

нального образования: бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, и дополнительного профессионального образования.

С нашей точки зрения, необходимо рассматривать интеграции уровней образования не только профессионального образования, но и профессионального и общего образования, включая дошкольное, начальное, основное, среднее (см. рис.).

**Модель образования**[1]

Сложившееся положение дел свидетельствует о том, что уровень подготовки школьников, получивших среднее образование, является недостаточным не только для обучения в высших учебных заведениях, но и в образовательных организациях среднего профессионального образования. Для восполнения недостающих компетенций, получаемых в системе среднего общего образования, многие высшие учебные заведения организуют активное взаимодействие со школами, создавая не только профильные классы, но и школы, ориентированные на подготовку школьников для получения необходимых компетенций с учетом перспективы обучения в высшей школе по конкретному направлению.

Взаимодействие вуза и школы формирует систему ценностей, навыков и знаний, необходимых для освоения профессии, подготовка по которым ведется вузом. Анализ методологических подходов к моделированию взаимодействия образовательных систем в области развития академической одаренности школьников, обобщение опыта взаимодействия показывают многоаспектность и сложность данного процесса.

Форма взаимодействия учреждений профессионального и общего образования по различным направлениям деятельности достаточно детально изучены Л. Н. Лесохиной[2]:

- Информационно-познавательная социальная деятельность заключается в углублении и расширении знаний учащихся об окружающем мире вообще и о себе как субъекте общего цивилизационного процесса школьной и внешкольной деятельности. В рамках данной модели могут развиваться организационные службы: факультативы, кружки, лектории, научно-практические конференции, школьный научный центр, школьные СМИ, выставочный зал для изучения истории школы и т. д.

[1] Составлен автором на основе: там же. С. 16.
[2] Лесохина Л. Н. К обществу образованных людей: Теория и практика образования взрослых. СПб.: ИОВ РАО; Тускадор, 1998.

- Проблемно-аналитическая, или дискуссионная, деятельность предполагает развитие социальной деятельности в направлении осмысления и анализа реальности, включает подготовку, проведение и создание дискуссионного клуба, студий, салонов и т. д.
- Социально-ролевая деятельность включает действия, направленные на поиски содержания жизни и ориентированные на поиски себя в определенной социальной роли, а также на подготовку (интеллектуальную, эмоциональную и поведенческую) к этой роли. Деятельность ориентирована на допрофессиональную подготовку школьников старших классов.
- Игровая деятельность, или «театр жизни», как разворачивающаяся во времени и пространстве картина человеческих исканий, счастья, радости и горести, ориентирована на проигрывание различных жизненных ситуаций.

По данным исследования[1], к эффективным формам взаимодействия относятся следующие направления:

- осуществление совместных долговременных и краткосрочных проектов;
- проведение совместных мероприятий вуза и школы (конференций, семинаров, совещаний);
- участие школьников и учителей в вузовских конференциях, совместный выпуск печатных работ (сборников, учебников и т. д.).

Взаимодействие вуза со школой является основой профильного обучения, цель которого – непосредственная подготовка учащихся к обучению по выбранной специальности в вузе. В содержательном плане взаимодействие трактуется как обучение, взаимообмен формами работы, возможность преподавателям вузов работать с ученической аудиторией. Прежде всего, речь идет о преподавании специальных курсов работниками высшей школы и проведении ими просеминаров по отдельным предметам, а также об оказании методической помощи школе со стороны вузов. К самым эффективным формам взаимодействия высшей школы и общеобразовательной можно отнести спецкурсы и просеминары, подготовку школьниками творческих работ и их защиту на конференциях, предметные круглые столы и мастер-классы для преподавателей.

Взаимодействие школы и вуза представляет собой сложное динамическое явление, у которого есть не только случайная и детерминированная составляющие, но и составляющая, связанная с неопределенностью развития этого взаимодействия, принятие решения об организации взаимодействия образовательных учреждений должно быть основано на теоретико-игровых концепциях.

[1] Каримова Г. Р., Корягина О. В. Взаимодействие школы и вуза как один из путей инновационного образования // Publishing house Education and Science s.r.o. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2013/Pedagogica/4_135043.doc.htm.

**УДК 378 (045)**

**Е. Исаев,**
профессор, ректор
Европейский университет информатики и экономики
Варшава, Польша
E-mail: biuro@eu.edu.pl

**Д. Клоц-Исаева,**
почетный ректор
Европейский университет информатики и экономики
Варшава, Польша
E-mail: kanclerz@eu.edu.pl

# Негосударственное высшее образование в Польше. Последнее десятилетие и перспективы[1]

**Аннотация:**

Старейший польский университет (Ягеллонский университет) был основан 12 мая 1364 года и является одним из старейших в Европе. После Второй мировой войны в Польше работают только государственные университеты. Ситуация изменилась после 1989 года, когда в Польше было создано 330 частных университетов (2009–2010), более чем в 2,5 раза больше, чем общественных. С этого момента число студентов колледжей и университетов уменьшается из-за демографического спада. Представлено современное развитие частных университетов и их перспективы на будущее.

**Ключевые слова:** высшее образование, демографический процесс, национальный состав населения, Польша.

**J. G. Isajew,**
Professor, Rector,
European University of Information Technology and Economics
Warsaw, Poland
E-mail: biuro@eu.edu.pl

**D. M. Kloc-Isajew,**
Chancellor,
European University of Information Technology and Economics
Warsaw, Poland
E-mail: kanclerz@eu.edu.pl

# Private higher education in Poland. Past decade and prospects

**Abstract:**

The oldest Polish university (Jagiellonian University) was founded May 12, 1364, and is one of the oldest in Europe. After World War II in Poland only state universities operated. The situation changed after 1989, Poland created private universities, of which there were 330 in 2009 / 10 more than almost 2½ public. From that moment, the number of universities and university students is decreasing due to demographic low. The paper presents the current development of private universities and their future prospects.

[1] Доклад публикуется в авторской редакции (на польском языке).

**Keywords:** higher education, population processes, population composition, Poland.

**J. G. Isajew,**
Rektor,
Europejskiej Uczelni Informatyczno-Ekonomicznej
Warszawie, Polska
E-mail: biuro@eu.edu.pl

**D. M. Kloc-Isajew,**
Kanclerz,
Europejskiej Uczelni Informatyczno-Ekonomicznej
Warszawie, Polska
E-mail: kanclerz@eu.edu.pl

# Uczelnie niepubliczne w Polsce. Dotychczasowy rozwój i perspektywy

**Streszczenie:**
Najstarszy polski uniwersytet (Uniwersytet Jagielloński) powstał 12 maja 1364 roku i jest jednym z najstarszych w Europie. Po drugiej wojnie światowej w Polsce działały tylko uczelnie państwowe. Sytuacja uległa zmianie po 1989 roku, w Polsce powstały uczelnie niepubliczne, których było 330 w roku 2009/10 – prawie 2½ więcej niż publicznych. Od tego momentu liczba uczelni i studentów maleje w związku z niżem demograficznym. W pracy przedstawiono dotychczasowy rozwój uczelni niepublicznych oraz ich dalsze perspektywy.
**Słowa kluczowe:** szkolnictwo wyższe, procesy ludnościowe, struktura ludności, Polsce.

## Wstęp

Znajdująca się w Europie Wschodniej Polska jest podzielona na szesnaście regionów (województw) (Rys. 1), które do dziś są na różnych poziomach rozwoju ekonomicznego i mają różny potencjał demograficzny. Stwarza to w poszczególnych województwach różne warunki do funkcjonowania i rozwoju uczelni wyższych (patrz rysunek poniżej).

Najwięcej uczelni jest w województwie mazowieckim, w którym znajduje się stolica kraju, Warszawa, oraz na Górnym Śląsku. Tam też studiuje najwięcej studentów. Najmniej uczelni jest w regionach północno-wschodnich oraz niżej rozwiniętych ekonomicznie.

Mimo skierowania przez rząd znacznych środków pochodzących z Unii Europejskiej na wyrównanie różnic w poziome rozwoju poszczególnych regionów kraju, nie należy przypuszczać, aby w najbliższym czasie doszło do istotnych zmian w zakresie przestrzennej alokacji uczelni w Polsce.

## Rozwój sektora szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 roku

Uniwersytet Jagielloński, najstarszy polski uniwersytet, został założony 12 maja 1364 roku i jest jednym z najstarszych w Europie. Po drugiej wojnie światowej w Polsce działały tylko uczelnie państwowe (publiczne), gdyż panujący ustrój socjalistyczny nie dopuszczał funkcjonowania uczelni prywatnych. Sytuacja uległa zmianie po 1989 roku, gdy w Polsce wprowadzono liberalny model gospodarki. To stworzyło warunki

do powstania prywatnych uczelni. Pierwsze w Polsce niepubliczne szkoły wyższe powstały w Warszawie już w 1991 roku[1]. Od tego momentu rozpoczął się nowy etap w rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. W ciągu kilku lat powstaje wiele prywatnych uczelni (na ogół niedużych i kształcących na nielicznych kierunkach), a od roku akademickiego 1997/98 liczba uczelni niepublicznych jest większa niż publicznych (Rys. 2).

**Rys. 1. Uczelnie i wydziały zamiejscowe w roku akademickim 2012/2013**[2]

**Rys. 2. Liczba uczelni publicznych (◆) i niepublicznych (■) w okresie 1991-2013**[3]

Rośnie również liczba studentów i absolwentów uczelni niepublicznych[4], których warunki funkcjonowania określa, porządkuje i wspiera nowoczesne prawo o szkolnictwie wyższym, uchwalone przez Sejm w 2005 roku (Rys. 3).

[1] Diagnoza społeczna. Warunki i jakość życia Polaków / Red. J. Czapiński, T. Panek T. Warszawa, 2011 // Wyższa szkola finansów i zarządzania. URL: http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2011.pdf.
[2] Szkoły wyższe i ich finanse / Główny Urząd Statystyczny. Za lata 2001–2013.
[3] Szkoły wyższe i ich finanse.
[4] Szkoły wyższe i ich finanse.

**Rys. 3. Studenci i absolwenci szkół wyższych publicznych (◆) i niepublicznych (■) w lata 1991-2012**[1]

Rośnie również liczba uczelni publicznych oraz liczba ich studentów, przede wszystkim na studiach niestacjonarnych.

Patrząc na dynamiczny rozwój ilościowy szkolnictwa wyższego w Polsce w latach 1991-2009 można mówić o prawdziwym boomie. Większość badaczy[2] wskazuje na cztery główne jego przyczyny:

- Demograficzne – ukończenie szkół średnich przez kolejne roczniki wyżu demograficznego z przełomu lat 70. i 80. zeszłego stulecia.
- Zwiększenie poziomu aspiracji Polaków odnośnie edukacji w nowych warunkach ustrojowych spowodowało zainteresowanie uzyskaniem wykształcenia wyższego również przez roczniki starsze.
- Nowa sytuacja prawna – ustawa o systemie oświaty z 1991 roku stworzyła możliwość zakładania placówek niepublicznych.
- Przymusowy pobór młodzieży męskiej do zasadniczej służby wojskowej (prawnie zawieszony 1 stycznia 2010 roku).
- W rezultacie powstała nowa sytuacja.
- Intensywny rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce w latach 1991-2005 spowodował zmiany oceniane zarówno jako pozytywne, jak i negatywne[3]. Do tych pierwszych bezsprzecznie należy:
- Zmiana struktury społecznej według wykształcenia.
- Wzrost aspiracji edukacyjnych społeczeństwa, co znajduje odzwierciedlenie we wzroście współczynnika skolaryzacji[4].

[1] Szkoły wyższe i ich finanse.
[2] Diagnoza społeczna
[3] Inglot-Brzęk E. Przemiany demograficzne a rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce // Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Z. 26. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2012. S. 216–229.
[4] Współczynnik skolaryzacji brutto to stosunek wszystkich osób uczących się na danym poziomie do całej populacji osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia, w przypadku szkolnictwa wyższego jest to grupa ludności w wieku 19-24 lata. Współczynnik skolaryzacji netto to stosunek liczby studentów w nominalnym wieku kształcenia na danym poziomie do liczby ludności zdefiniowanej w ten sam sposób, jak dla współczynnika skolaryzacji brutto. Źródło: http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-5063.htm.

W wyniku zwiększania udziału osób z wyższym wykształceniem w społeczeństwie i wśród zatrudnionych nastąpiła swego rodzaju dewaluacja wykształcenia, przejawiająca się w tym, że:

- Wykształcenie wyższe jest częściej spotykane wśród zatrudnionych i nie zawsze osoby z wyższym wykształceniem mają wyższe dochody.
- Wiele osób z wyższym wykształcenie pracuje na stanowiskach pracy, na których wymagany jest niższy status wykształcenia i niższe kwalifikacje.

W ten sposób zmalała rola wykształcenia jako czynnika stymulującego awans finansowy i zawodowy pracowników.

W statystyce współczynnik skolaryzacji uważany jest za podstawową miarę powszechności kształcenia. W przypadku szkolnictwa wyższego, gdzie edukacja jest nieobowiązkowa, jego wartość reprezentuje również aspiracje edukacyjne społeczeństwa. W przeciągu ostatnich 23 lat współczynniki skolaryzacji w szkolnictwie wyższym wzrosły ponad czterokrotnie. Współczynnik skolaryzacji brutto wzrósł z 12,9% w roku akademickim 1990/1991 do 53,1% w roku akademickim 2011/2012, ale spadł do 51,8% w roku akademickim 2012/2013[1]. Współczynnik skolaryzacji netto wzrósł z 9,8% w roku akademickim 1990/1991 do 40,6% w 2011/2012, a następnie spadł do 40,2% w 2012/2013 (Rys. 4).

**Rys. 4. Współczynnik skolaryzacji w Polsce w latach 2000-2010.**
**Źródło: Opracowanie własne na podstawie**

Kwestią do dyskusji jest to, czy wysoki odsetek studentów kształcących się w trybie niestacjonarnym jest niewłaściwy (zły). Jeśli uznamy, iż kształcenie ustawiczne ma mieć charakter dominujący w adaptacji społeczeństwa do permanentnie zmieniających się potrzeb rynku pracy, to forma studiów niestacjonarnych może pretendować do

[1] Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2012/2013 / Główny Urząd Statystyczny. Warszawa, 2013.

najbardziej właściwej i przydatnej dla jego realizacji. Ostatnio liczba studentów na studiach niestacjonarnych zmniejszyła się, zarówno w liczbach bezwzględnych (z 931 tys. w roku akademickim 2010/11 do 799 tys. w roku akademickim 2011/12), jak i co do udziału (odpowiednio z 50% do 45%) (Rys. 5).

**Rys. 5. Liczba studentów na studiach stacjonarnych (◆) i niestacjonarnych (■) w Polsce w latach 1990-2012. Źródło: Opracowanie własne na podstawie[1]**

Wśród efektów ocenianych jako negatywne[2] wymienić należy:

- Niski w stosunku do przyrostu liczby studentów przyrost kadry naukowej – prowadzi to co prawda do obniżenia jednostkowych kosztów kształcenia bardzo istotnego w warunkach silnej konkurencji, ale stwarza ryzyko obniżenia poziomu kształcenia.
- Duże rozbudowanie segmentu kierunków społecznych, humanistycznych i pedagogicznych, przy jednocześnie mniejszym wzroście segmentu kierunków technicznych.

Należy jednak zwrócić uwagę, że zwiększenie ilości studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego jest bardziej skutkiem masowości kształcenia na poziomie wyższym, niż przyczyną obniżenia poziomu kształcenia na tym poziomie. Za główną przyczynę obniżenia poziomu kształcenia prawdopodobnie odpowiada jago masowość. To właśnie masowość kształcenia wprowadza do systemu kształcenia więcej absolwentów szkół średnich, w tym więcej tych mniej zdolnych i gorzej przygotowanych do dalszego kształcenia, i to ona jest prawdopodobnie główną przyczyną obniżenia poziomu kształcenia tam, gdzie go obserwujemy. Oczywiście, można się spodziewać, że w przypadku studentów mniej zdolnych

[1] Szkolnictwo wyższe w Polsce 2013 /Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2013.16 Szkoły wyższe i ich finanse.
[2] Inglot-Brzęk E. Przemiany demograficzne.

i gorzej przygotowanych, zmniejszając ilość studentów na jednego nauczyciela akademickiego i zwiększając liczbę godzin zajęć uzyskalibyśmy podwyższenie poziomu kształcenia, ale prawdopodobnie część studentów by odpadła, a koszty kształcenia dla wszystkich by wzrosły.

Trzeba również pamiętać, że ostatnie dekady XX wieku i pierwsza dekada XXI to okres wzrostu zainteresowania nowymi obszarami, takimi jak: kreacja wartości marki (a nie produktu), zarządzanie wartością (np. przedsiębiorstwa), reklamą, podatkami, finansami, długami itp. oraz dynamiczny wzrost zatrudnienia w administracji i rozwój (również zatrudnienia) w sektorze edukacyjnym. W tym kontekście taka, a nie inna struktura studentów ze względu na kierunek studiów może się wydawać jeśli nie bardziej uzasadniona, to przynajmniej zrozumiała. Oddzielną kwestią jest, czy taka struktura kształcenia jest odpowiednia w stosunku do aktualnych i przyszłych potrzeb gospodarki narodowej.

**Rys. 6. Liczba studentów w uczelniach publicznych (◆) i niepublicznych (■)w latach 1991–2012**[1]

W drugiej połowie pierwszej dekady XXI wieku sytuacja uległa zmianie. Tendencje wzrostowe najpierw wyhamowały, a następnie odwróciły się. Od roku akademickiego 2009/2010 – gdy liczba uczelni niepublicznych osiągnęła maksymalny poziom 330 – ich liczba stopniowo maleje. W roku akademickim 2012/13 liczba ta zmniejszyła się o 3,7%, i należy się spodziewać, że nadal będzie spadać[2].

Niemniej obecnie w Polsce jest nadal 2,43 razy więcej uczelni niepublicznych niż publicznych. Na początku roku akademickiego 2012/2013 funkcjonowało 321 uczelni niepublicznych, w których uczyło się 459.500 studentów (czyli 27,4% ogółu studentów), w tym 102.600 w pierwszym roku studiów[3].

Obserwuje się również spadek liczby studentów (wszystkich – na uczelniach publicznych i niepublicznych). Od roku akademickiego 2005/2006 – kiedy liczba studentów osiągnęła maksymalny poziom 1.954.000 – obserwujemy stały spadek. W ciągu ostatnich siedmiu lat liczba ta zmniejszyła się o 14,2%, a w roku akademickim 2012/13 spadek wyniósł aż 4,9%[4].

[1] Szkoły wyższe i ich finanse.
[2] Szkoły wyższe i ich finanse.
[3] Szkoły wyższe i ich finanse.
[4] Szkoły wyższe i ich finanse.

Od roku akademickiego 2007/2008 – gdy liczba studentów w uczelniach publicznych osiągnęła maksymalny poziom ponad 660 tys. – liczba ta stale się zmniejsza. W roku akademickim 2012/13 miało miejsce dalsze zmniejszenie liczby uczelni niepublicznych, a ponadto liczba studiujących spadła o 11,3%. Jak można zauważyć, dynamika spadków jest silniejsza w przypadku uczelni niepublicznych (Rys. 6).

Aktualne kurczenie się sektora edukacji wyższej ma podobne źródła jak jego wcześniejszy boom. Wśród nich wymienić należy:

- Niż demograficzny – w drugiej połowie pierwszej dekady XXI wieku szkoły średnie zaczęły opuszczać mniej liczne roczniki niżowe.
- Większość starszych Polaków zainteresowanych uzyskaniem wykształcenia wyższego zaspokoiła już swoje aspiracje w tym zakresie – jest znacznie mniej osób starszych zainteresowanych studiowaniem.
- Zawieszenie od stycznia 2010 poboru do służby zasadniczej w wojsku.

Dodatkowo, w przypadku uczelni niepublicznych, mamy do czynienia z czynnikami utrudniającymi ich funkcjonowanie:

- Niekorzystne dla uczelni niepublicznych zmiany w prawie (kolejne modyfikacje ustawy prawo o szkolnictwie wyższym 2011, 2014).
- Wspieranie przez Rząd RP uczelni publicznych dużymi środkami finansowymi pochodzącymi z Unii Europejskiej (pomoc publiczna dla konkurencji).
- Rozbudowa biurokracji prowadząca do nieuzasadnionego względami merytorycznymi wzrostu kosztów funkcjonowania uczelni niepublicznych.

Należy się spodziewać, iż w najbliższej przyszłości dynamika spadku będzie nadal silniejsza w przypadku uczelni niepublicznych niż publicznych[1].

## Perspektywy rozwoju uczelni niepublicznych

Wszyscy są zgodni co do tego, że rynek dla sektora szkolnictwa wyższego w Polsce będzie się kurczył i że ilość uczelni i studentów będzie maleć w kolejnych latach. Już teraz można zaobserwować, iż spadek liczby studentów ma wyższą dynamikę na uczelniach niepublicznych niż publicznych. Należy się spodziewać, że tak będzie również w przyszłości. Bez wątpienia też rząd będzie nadal wspierał uczelnie publiczne i udzielał im pomocy finansowej. W ten sposób chronione uczelnie publiczne mają zdecydowanie większe szanse na przetrwanie, niż uczelnie niepubliczne. Niemniej jednak teza, iż «niż (demograficzny) zabije niepubliczne szkoły wyższe» jest ewidentnie przesadna[2]. Zagrożenie jest jednak duże i nie można go lekceważyć!

Z drugiej strony prognozy zawarte w raporcie pt. *Demograficzne tsunami*[3] wydają się zbyt korzystne w ogóle, a przede wszystkim dla sektora niepublicznego.

Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do roku 2010[4] przedstawia wariantową prognozę rozwoju szkolnictwa wyższego

[1] Por. prognozy np. w: Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku, Warszawa 2011. URL: http://www.perspektywy.pl/pdfy/demograficzne_tsunami_instytut_sokratesa.pdf; Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2020. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum Ernst & Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką. Warszawa, 2010.

[2] Niż zabije prywatne szkoły wyższe, «Gazeta Wyborcza» // Wiadomości. URL: http://m.wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,117915,10845116, Niz_zabije_prywatne_szkoly_wyzsze_Za_9_lat_studentow.html.

[3] Demograficzne tsunami.

[4] Demograficzne tsunami.

w Polsce. Wariant A zakłada, że studia stacjonarne są studiami pierwszego wyboru i studenci będą wybierać najpierw uczelnie publiczne, a dopiero potem niepubliczne. Zatem skutki niżu demograficznego dotkną głównie uczelni niepublicznych i straty poniesie płatny segment rynku edukacyjnego (Rys. 7).

**Rys. 7. Przewidywana liczba studentów w latach 2011-2020 w podziale na tryb studiów i typ uczelni (Wariant A)**[1]

W wariancie B przyjmuje się, że struktura liczby studentów wg trybu studiów i odpłatności za studia pozostanie w przyszłości niezmieniona. Niż zatem «wpłynie identycznie dotknie identycznie na wszystkie grupy studentów» i dotknie jednakowo (proporcjonalnie) uczelnie publiczne i niepubliczne (Rys. 8).

Oba warianty prognozy bazują na prawdopodobnie zbyt wysokim 54% współczynniku skolaryzacji. Raczej należy liczyć z jego spadkiem i spadek już obserwujemy. Oczywiście daje się zauważyć ogólnie dodatnia korelacja między współczynnikiem skolaryzacji i poziomem rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego kraju – jest to jednak tyko korelacja, a warunkach intensywnego rozwoju sfery wirtualnej w gospodarce i życiu społecznym, być może należałoby się zastanowić nad zredefiniowaniem stosowanych aktualnie wskaźników rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego. Ponadto należy pamiętać, że liczba osób studiujących w ogóle, jak i jej struktura, jest wynikiem indywidualnych wyborów dokonywanych przez osoby podejmujące studia i studiujące. Duży wpływ na te wybory będą miały czynniki natury psychologicznej, w tym również nastrój – poziom optymizmu i sposób widzenia przyszłości u poszczególnych osób.

Należy też przewidywać, że liberalny rząd podejmie dalsze działania, z własnej inicjatywy lub pod naciskiem lobby, w kierunku jeszcze silniejszego wsparcia sektora publicznego i wykorzysta do tego dostępne możliwości prawne (nowa Ustawa i Rozporządzenia) oraz finansowe (fundusze Unijne), co pogorszy warunki funkcjonowania sektora niepublicznego. Reasumując, można postawić tezę, prognozy zawarte w raporcie pt. Demograficzne tsunami[2] wydają się zbyt korzystne dla sektora niepublicznego.

[1] Demograficzne tsunami.
[2] Demograficzne tsunami.

**Rys. 8. Przewidywana liczba studentów w latach 2011-2020 w podziale na tryb studiów i typ uczelni (Wariant B)[1]**

Uwzględniając przedstawione powyżej wątpliwości, zrobiona została i przedstawiona poniżej prognoza ilości studentów przy założeniu różnych scenariuszy dotyczących kształtowania się w przyszłości współczynnika skolaryzacji. Pierwszy z nich zakłada, że współczynnik skolaryzacji będzie w przyszłości względnie stały i na poziomie podobnym jak dziś – przyjęto średnią 50%. W drugim wariancie przyjęto, iż w przypadku braku przymusu edukacyjnego poziom współczynnika solaryzacji jest w dużym stopniu jest zależny od indywidualnych wyborów będących wynikiem indywidualnych nastroi i ocen dotyczących perspektyw itd. Przyjęto, iż w przyszłości należy się liczyć z pogorszenie nastroi społecznych oraz zadziałaniem innych przyczyn, które mogą spowodować spadek współczynnika skolaryzacji nawet do 40% w okolicach roku 2024.

Co do podziału puli studentów między sektor uczelni publicznych i niepublicznych przyjęto założenie, że będzie on się dokonywał, w podobnych proporcjach jak to miało miejsce w przeszłości. Oczywiście w przyszłości przyczyny i ich siła oddziaływania mogą być różne, ale nie sposób ich przewidzieć.

Prognoza (wariant P – pozytywny) na bazie stałego współczynnika skolaryzacji, przy założeniu jego średniej wartości w okresie 2015-2024 na poziomie 50% przedstawia Rysunek 9.

Jak można zauważyć, w okresie 2015-2024 należy spodziewać się dalszego spadku liczby studentów ogółem do około 1 mln na koniec okresu, tj. do poziomu z roku akademickiego 1997/98. Jeśli przyjąć, że sposób podziału rynku w okresie jego kurczenia się jest podobny do tego w okresie wzrostu, to należałoby się spodziewać, że w tym okresie (około 2024 roku) w uczelniach niepublicznych będzie studiować około 200 tys. studentów. Oczywiście jest to prognoza oparta na samych stosunkach liczb, która nie uwzględnia wielu czynników, które ukształtują w przyszłości liczbę studentów uczelni publicznych i niepublicznych. Średnia wielkość uczelni na poziomie około 2,5 tys. studentów tworzy perspektywę funkcjonowania dla około 80 uczelni niepublicznych.

[1] Demograficzne tsunami.

**Rys. 9. Prognoza liczba studentów w Polsce w latach 2015-2024 – Wariant P. Źródło: Opracowanie własne**

Jeśli przyjąć współczynnik solaryzacji będzie malał do poziomu 40% (wariant N – negatywny), to prognozę wykonaną, jak poprzednia przedstawia Rysunek 10. W tym przypadku, około roku 2024, mielibyśmy spadek liczby studentów do poziomu rzędu 800 tys. Taki poziom był w okolicach roku akademickiego 1995/96. Wtedy na uczelniach niepublicznych studiowało około 80 tys. studentów. W tym przypadku należałoby się spodziewać, że funkcjonować może około 30 uczelni niepublicznych.

Oczywiście wszystkie przedstawione powyżej rozważania i prognozy pomijają kwestie cudzoziemców, w tym również studentów posiadających Kartę Polaka.

**Rys. 10. Prognoza liczba studentów w Polsce w latach 2015-2024 – Wariant N. Źródło:Opracowanie własne**

## Konkluzje Odnośnie rynku dla usług edukacyjnych na poziomie wyższym

Bez wątpienia najsilniejszym czynnikiem określającym wielkość rynku dla sektora edukacji wyższej jest czynnik demograficzny. Co do tego wszyscy się zgadzają. Po okresie

intensywnego wzrostu rozmiarów rynku stymulowanego wyżem demograficznym musi nastąpić jego skurczenie w wyniku niżu. W ślad za tym należy spodziewać się zmniejszenia się liczby osób studiujących oraz liczby uczelni. Spadek liczby uczelni dotyczyć będzie w zasadzie tylko uczelni niepublicznych.

**Odnośnie działań prognostycznych**

Celowe są działania prognostyczne odnośnie wielkości rynku. Pozwalają one ocenić potencjalne korzyści, jakie można osiągnąć po opanowaniu jakiejś jego części oraz nakłady, które warto ponieść, aby to uzyskać.

Mniej celowe wydają się działania prognostyczne odnośnie podziału rynku. Podział ten w przyszłości prawdopodobnie ukształtuje się w wyniku działań podejmowanych przez organizacje funkcjonujące na nim oraz warunki zewnętrzne. O ile te drugie można przewidzieć, o tyle pierwsze są trudne do przewidzenie i mogą się zmieniać w trakcie.

**Podziękowania**

Autorzy serdecznie dziękują prof. dr hab. Juriemu Pawluczykowi za cenne uwagi i pomoc w prezentacji artykułu w języku rosyjskim oraz dr Franciszkowi Stokowskiemu za cenne uwagi.

**УДК 336**

**С. А. Дербичева,**
д.ф.н., профессор,
кафедра истории государства и права
ФГКОУ ВО «Московский университет МВД России им. В. Я. Кикотя»
директор
Первая Европейская гимназия Петра Великого
Москва, Российская Федерация
E-mail: der-sv@mail.ru

# Матура и будущее российского образования

**Аннотация:**
Матура – это своеобразная надстройка, которая позволяет сохранить всю самобытность российского образования, но при этом интегрировать его в мировой образовательный процесс и сделать востребованным на европейском континенте.

**Ключевые слова:** глобальность образования, Матура, механизм интеграции российского образования в мировой образовательный процесс, образование, универсальность образования.

**S. A. Derbicheva,**
Doctor of Philosophy, Professor
Department of History of State and Law
V. Y. Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia
Principal
First European Gymnasium of Peter The Great
Moscow, Russian Federation
E-mail: der-sv@mail.ru

# Matura and the future of Russian education

**Abstract:**
Matura is an additional specific way that allows not only to preserve all the originality of Russian education but to integrate it into the global educational process and to make it much in demand on the European continent.

**Keywords:** global education, Matura, mechanism of integration of Russian education in the global educational process, education, universal education.

Термин «Матура» является интернациональным, но малораспространен в российском обществе. Для многих он звучит впервые и может вызвать обоснованный вопрос, обусловленный с тем, как Матура может быть связана с будущим российского образования.

Современное образование глобально и интернационально. Мы не можем замыкаться и оперировать исключительно национальными категориями и понятиями, понятными и ясными для нас. Мы должны оперировать категориями эффективными, отвечающими вызовам нового времени.

Глобальность образования – это новые возможности, которых не было еще несколько лет назад. Однако новые возможности в условиях глобального мира – это качественно новые вызовы и проблемы, с которыми сталкивается

не только образование, но и страна. Мы видим, как изменяются не только формы и методика обучения, претерпевают сущностные изменения наши взгляды на роль и значение образования. Нам уже недостаточно, чтобы образование образовывало и воспитывало, являлось социальным лифтом и локомотивом культурно-экономических изменений.

Мы все больше говорим об образовании как об одном из главных инструментов конкурентоспособности страны. Без образования нет современной страны, стабильного государства и самостоятельной суверенной политики как внутри страны, так и за ее пределами. Данный тезис был актуален всегда и во все эпохи. Мы можем обратиться к опыту нашей страны, взять абсолютно разные эпохи, например петровскую Россию и Советский Союз.

Внутренним и внешним успехам (скачку) страны предшествовали титанические изменения в системе образования. При этом общим у всех преобразований было одно – расширение социальной базы образования. Доступ к образованию получали социальные группы, которые при естественном развитии событий остались бы вне образовательного процесса. Они стали основой мощного социально-экономического и политико-культурного развития страны.

В современном мире в развитых странах, подобно России, образование не только глобально, но и универсально.

Статья 43 Конституции России гласит:

- Каждый имеет право на образование.
- Гарантируются общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях и на предприятиях.
- Каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.
- Основное общее образование обязательно. Родители или лица, их заменяющие, обеспечивают получение детьми основного общего образования.
- Российская Федерация устанавливает федеральные государственные образовательные стандарты, поддерживает различные формы образования и самообразования.

При этом провозглашается обязательность среднего общего образования.

Универсальность образования является нормой. Оно перестало быть фактором скачкообразного развития. Мы исчерпали важнейший внутренний ресурс развития. В нашей стране импульс всеобщего среднего образования, по нашему мнению, полностью исчерпал себя на рубеже 1970 –1980-х годов, став одним из факторов распада страны. Этот фактор мы не осмыслили до настоящего времени.

1990-е годы в нашей стране – это поиск новых моделей образования, возникновение новых школ и, самое главное, начало процесса, который можно определить как элитаризацию образования.

Приняв универсальность как норму, современные страны стали создавать своеобразные «островки» образования ввиду его стоимости. К сожалению, современное образование требует максимизировать ресурсы на каждого учащегося, чтобы быть конкурентоспособным. Качественное образование становится доступным для избранных. Здесь мы видим ту же проблему, о которой говорили ранее, но уже в качественно иной плоскости: необходимость расширения

социальной базы, связанной с поиском механизмов доступа к качественному образованию как можно большего количества учащихся. Данная проблема особенно актуальна в системе среднего образования.

Среднее образование – это своеобразная Золушка, которую видят, замечают, но все усилия и внимание направляют на высшее образование. Если мы говорим о проблемах образования, то эти проблемы в подавляющем своем большинстве связываем с проблемами высшего образования.Но ведь все начинается с детского сада и школы. Какую бы мы ни создали элитарную высшую школу, какие бы гениальные профессора ни работали в ней, но без основы нельзя учить.

Следовательно, конкурентоспособность современного образования – это конкурентоспособность, прежде всего, средней школы и воспитательно-образовательного процесса на уровне детского сада.

В настоящее время российский аттестат за пределами Российской Федерации не является полноценным документом в том отношении, что не дает права его носителю поступать в вузы Европы и Северной Америки на общих основаниях с резидентами.

Наши выпускники, желающие получать образование за пределами страны, вынуждены проходить подготовительные курсы от года до двух, а также сдавать сертифицированные экзамены по иностранному языку. Российский выпускник теряет не менее двух лет и несет дополнительные расходы на обучение, так как в период подготовительного обучения неевропейским резидентам не предоставляется общежитие и стипендия. Другой вариант – обучение в иностранных школах при посольствах. Однако воспользоваться данной возможностью может только ограниченный круг детей. Третий вариант – массовый вывоз российских детей на обучение в зарубежные школы.

По нашему мнению, существуют гораздо более эффективные инструменты, например получение российскими школами статуса операторов европейского образования. Рассмотрим ключевые особенности данного предложения на примере уже существующего проекта, реализуемого Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации и Первой Европейской гимназией Петра Великого.

В 2011 году между Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации и Министерством образования, искусства и культуры Республики Австрия была достигнута договоренность о предоставлении Первой Европейской гимназии Петра Великого статуса оператора матурного образования.

Матура – это стандартизированная система подготовки учащихся средних общеобразовательных школ в Республике Австрия и стандартизированные выпускные экзамены, аналог российского ЕГЭ. Поскольку Австрия – полноправный член Европейского Союза, то Матуру можно рассматривать как европейскую систему школьной подготовки и сдачи выпускных экзаменов по европейскому стандарту ЕГЭ. По итогам сдачи Матуры выпускнику выдается государственный сертификат – Матура об окончании школы. Именно с Матуры начинается путь европейских школьников в систему высшего образования как Европы, так и всего мира. Соответственно, отсутствие российского аналога Матуры – главное препятствие на пути интеграции российского образования и его конкурентоспособности.

Подготовка и сдача Матуры – это специальная система, в которой участвуют как государственные, так и частные школы. Процесс подготовки находит-

ся под жестким государственным контролем, поскольку выпускники должны соответствовать общеевропейским стандартам обучения.

Совместно с Финансовым университетом мы предложили правительству Австрии механизм внедрения и использования Матуры в системе российского общего среднего образования:

- *Получение официального статуса оператора матурного образования российским образовательным учреждением.* Данный статус предоставлен Первой Европейской гимназии Петра Великого. Учебное учреждение имеет российскую лицензию и аккредитацию на общеобразовательную деятельность всех ступеней, включая дополнительное образование, как обязательное условие для осуществления матурной подготовки.
- *Заключение соглашения с австрийской школой, реализующей программы матурной подготовки и уполномоченной принимать экзамен.* В нашем случае это Академия Матуры (д-р Роланд, Вена, Австрийская Республика). Австрийская школа предоставляет учебный план подготовки, обеспечивает стажировку российских преподавателей, а также аттестацию обучающихся как на территории гимназии в России, так и в Академии Матуры в Вене.

Интеграция Матуры в систему российского образования происходит естественно и поэтапно:

- предначальная, Матура-старт – дошкольное отделение, 1–4-е классы: интерактивное знакомство с английским и немецким языками;
- I ступень (начальная) – 5–6-е классы: интенсивный курс немецкого и английского языков; изучение одного предмета на иностранном языке;
- II ступень (подготовительная) – 7–8-е классы: интенсивный курс немецкого и английского языков, изучение одного предмета на иностранном языке;
- официальная государственная регистрация обучающегося в Вене с присвоением статуса матуранта (образовательного резидента) и прикрепление к Академии Матуры (Вена, Австрия);
- III ступень (основная) – 9–11-е классы (матурные): продвинутый курс немецкого и английского языков, модульное прохождение учебных дисциплин на иностранном языке с итоговой сдачей экзамена;
- IV ступень (выпускная) – 12-й класс (класс «Матура-колледж»): обучение по программе первого курса университета совмещено с выпускными экзаменами на европейский аттестат общего среднего образования (Матура).

После успешного окончания четвертой ступени обучения перед выпускником открывается возможность продолжить обучение на втором курсе Финансового университета или в любом европейском вузе на общих с европейскими резидентами основаниях, то есть на бесплатной основе.

Безусловно, имеет место точка зрения, что российским школьникам лучше учиться в Российской Федерации, особенно в условиях необоснованных и беспрецедентных санкций. Однако проблема не столько и не только в том, что́ более целесообразно для российских детей. Наши дети не должны быть ущемлены в образовательных правах, и мы должны дать им право самим выбрать и оценить, какое образование больше соответствует их устремлениям – в нашей стране или за ее пределами. Наличие российского аттестата

и Матуры дает нашим детям инструмент мобильности в их стремлении стать квалифицированными и конкурентоспособными специалистами.

Проблема гораздо шире. Данная проблема – это интеграция и востребованность российского образования в системе современного образования, а следовательно, востребованность и конкурентоспособность всей Российской Федерации в глазах всего мира. Например, сотни тысяч детей иностранцев, проживающих и работающих в Российской Федерации, не обучаются в российских школах. Почему? Качество образования? Нет! Главная причина не в качестве обучения, а в юридической силе российского аттестата. Если они окончат российскую школу, то не смогут поступить ни в один европейский или североамериканский вуз.

Признание российского школьного аттестата – это одна из главных проблем, которая напрямую определяет востребованность и конкурентоспособность нашего образования за пределами страны. С качеством российского среднего образования все в порядке, оно одно из лучших в мире.

Таким образом, Матура – это своеобразная надстройка, которая позволяет сохранить всю самобытность российского образования, но при этом интегрировать его в мировой образовательный процесс и сделать востребованным на Европейском континенте.

Матура – это дополнительный ресурс, который прост и имеет преимущества, которыми не обладают иные предлагаемые подходы и инструменты:

- Мы полностью сохраняем национальную образовательную систему. Мы ее не ломаем и не реформируем в очередной раз. Мы сохраняем преемственность и свою уникальность.
- Мы постепенно и естественным образом интегрируем российское среднее образование. При этом создаем интегрированную обучающую систему, усиливающую образовательный эффект за счет модульного повторения (закрепления) пройденного материала, но без увеличения нагрузки.
- Матура не требует дополнительных государственных вложений и финансирования. Мы привлекаем частное финансирование.
- Мы последовательно реализуем государственную политику по созданию новой системы образования. Мы формируем прочную основу для конкурентоспособности уже высшего образования, то есть реализуем базовые требования Указа Президента России от 07.05.2012 г. «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».

УДК 37:001.895 (082)

**М. М. Фирсова,**
народный учитель, д.п.н., профессор, директор
ГБОУ «Гимназия № 1518»
Москва, Российская Федерация
E-mail: m.firsova.1518@mail.ru

# Инновации в образовании Москвы: новые условия и новые тактические задачи

**Аннотация:**
В статье рассматриваются инновационные преобразования, связанные с реализацией Государственной программы «Развитие образования города Москвы» (2012–2018) («Столичное образование»). Автор обращает внимание на создание крупных многофункциональных образовательных комплексов, изменения в системе финансирования,обновление содержания и форм образовательной деятельности. На примере опыта гимназии № 1518 автор подчеркивает особую роль социокультурной и научной среды мегаполиса в обеспечении качества образования на современном этапе.

**Ключевые слова:** гимназия, инновационная школа, качество образования, образовательный процесс, оптимизация ресурсов, результативность, эффективность.

**M. M. Firsova,**
People's teacher, Doctor of Education, Professor, Principal
Gymnasium №1518
Moscow, Russian Federation
E-mail: m.firsova.1518@mail.ru

# Innovations in Moscow education: new terms & new tactical moves

**Abstract:**
The article observes innovative approaches related to the realization of the state educational program *Moscow Education Development* (2012–2018) (Capital Education System). The author draws attention to setting up of large multifunctional educational complexes, innovations in financing education, renewing the contents and forms of educational activity. Analyzing the approaches applied in Gymnasia № 1518, the author stresses an important role of social, cultural and scientific environment of the metropolis in achieving the appropriate quality of education at the present stage.

**Keywords:** gymnasium, innovational school, education quality, educational process, resource supply optimization, effectiveness, efficiency.

В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» отмечается: «Конкуренция различных систем образования стала ключевым элементом глобальной конкуренции, требующей постоянного обновления технологий, ускоренного освоения инноваций, быстрой адаптации к запросам и требованиям динамично меняющегося мира.

Одновременно возможность получения качественного образования продолжает оставаться одной из наиболее важных жизненных ценностей граждан, решающим фактором социальной справедливости и политической стабильности»[1]. Таким образом, качественное образование сегодня является стержнем государственной политики в области образования, важным инструментом в международной конкурентной борьбе. Эта позиция нашла свое отражение в содержании закона «Об образовании в Российской Федерации», где впервые введено понятие «качество образования» как «комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы»[2]. В соответствии с законом инновационные образовательные организации, реализуя свою образовательную программу и программу развития, ставят перед собой задачу достижения результатов, соответствующих запросам потребителей их услуг. Эти запросы, как правило, отличаются высокими требованиями к содержанию и технологиям. Следовательно, вопросы качества образования неразрывно связаны с оценкой результативности работы образовательной организации и могут служить ориентиром при оценке эффективности ее работы.

Для реализации государственной политики в сфере образования[3] на региональном уровне разработана Государственная программа города Москвы «Столичное образование» на 2012–2016 гг., которая включает в себя подпрограммы, направленные на обеспечение качественного и доступного общего образования для москвичей, это подпрограмма «Дошкольное образование», подпрограмма «Общее образование», подпрограмма «Управление качеством образования»[4]. Выполнение программы подразумевает инновационные изменения в системе общего образования Москвы, касающиеся структуры системы московского образования, ее финансирования, обновления содержания; изменения в структуре системы общего образования направлены на создание и развитие крупных многофункциональных образовательных комплексов (рис. 1). К концу 2014 года число таких комплексов превысило 900.

Многофункциональный образовательный комплекс включает в себя образовательные организации всех ступеней основного образования: от дошкольной ступени до начального профессионального, а также организации дополнительного образования и психолого-педагогического сопровождения. На начало 2015 года численность обучающихся в таких комплексах составляет от 2000 до 7000 человек. Многофункциональные комплексы – организации, аккумулирующие ресурсы и способные обеспечить большой объем и разнообразие востребованных образовательных услуг. В условиях территориальной разобщенности мегаполиса это важнейшее преимущество позволяет детям и родителям эффективно распределять время, формировать

[1] Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. №1662-р (ред. от 08.08.2009 г.) «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] Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Гарант. URL: http://base.garant.ru/70291362/#ixzz3HB9jOwsf.
[3] Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2014 г. № 2765-р «О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 – 2020 годы» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173677/.
[4] Государственная программа города Москвы на среднесрочный период (2012–2018 гг.) «Развитие образования города Москвы» («Столичное образование») // Департамент образования города Москвы. URL: http://dogm.mos.ru/gosprogramma/gp_so_2012_2018/.

индивидуальную образовательную траекторию в рамках одной организации и регулировать нагрузку.

Финансовые изменения обеспечивают предоставление всего спектра образовательных услуг и состоят в следующем:

- формирование государственного задания на основе нормативно-подушевого финансирования образовательных организаций;
- введение новой системы оплаты труда;
- формирование перечня государственных работ;
- предоставление целевых субсидий[1].

**Рис. 1. Образовательный комплекс**

Новая система оплаты труда ориентирована на соответствие заработной платы учителей качеству их работы. Для финансирования специальных программ для различных групп обучающихся, мероприятий общегородской направленности, в том числе спортивных, творческих, интеллектуальных соревнований и конкурсов, мероприятий для педагогов и родителей, введен ведомственный перечень государственных работ[2]. Образовательная организация вправе подать заявку на предоставление финансирования таких мероприятий. В качестве примера можно привести опыт гимназии № 1518: в 2014–2015 учебном году в рамках госработ гимназия получила финансирование на проведение 20 мероприятий, в том числе семи муниципальных туров Всероссийской олимпиады школьников по разным предметам и одного регионального тура, городской конференции исследовательских работ школьников, программы развития одаренных детей, соревнований по разным видам спорта. Это дает возможность гимназии в полном объеме выполнить

[1] Приказ Департамента образования г. Москвы от 09.12 2013 г. № 823 «Об утверждении ведомственного перечня государственных услуг (работ), оказываемых (выполняемых) государственными организациями, находящимися в ведении Департамента образования города Москвы» // Департамент образования города Москвы. URL: http://dogm.mos.ru/upload/iblock/a02/pr_do_823_09_12_2013_r13.pdf.
[2] Там же.

требования ФГОС[1] в части построения индивидуальной образовательной траектории обучающихся.

Постепенно вводится механизм финансирования значимых для региона программ за счет целевых субсидий. Например, гимназия № 1518 третий год получает такую субсидию на проведение мероприятий в рамках программы «Содействие повышению уровня финансовой грамотности населения города Москвы». В 2015 году гимназия стала победителем проекта «Школа новых технологий», реализуемого Департаментом образования и Департаментом информационных технологий города Москвы, и получила целевую субсидию на закупку оборудования для его реализации. В части финансового обеспечения поддержки профессионального развития педагогов в Москве реализуется модель адресного финансирования повышения квалификации, субсидии на эти цели передаются школам, которые расходуют их на основе индивидуального плана профессионального роста каждого учителя[2].

Таким образом, руководители комплексов, с одной стороны, получили финансовую самостоятельность в части распределения бюджета и управления ресурсами образовательной организации, а с другой – почувствовали растущую ответственность за эффективность расходования бюджетных средств, так как каждая субсидия подразумевает строгий отчет о ее использовании[3].

**Рис. 2. Информационная среда**

Большую роль в московской системе образования играют органы общественного самоуправления, их влияние распространено на все решения в части полномочий образовательного комплекса. Не менее важные изменения произошли в области содержания и организации образовательного процесса: вместе с самостоятельностью в отборе содержания образовательные ком-

[1] Приказ Минобрнауки России от 06.10.2009 г. № 373, в ред. приказов от 26.10.2010 г. № 1241, от 22.09,2011 г. № 2357 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» // Минобнауки РФ. URL: минобрнауки.рф/документы/922/файл/748/ФГОС_НОО.pdf; Приказ Минобрнауки России от 17.12.2010 г. № 1897 (ред. от 29.12.2014 г.) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110255/; Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 г. № 413 (ред. от 29.12.2014 г.) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131131/.

[2] Чечель И. Д. и др. Управленческая компетентность руководителей общеобразовательных организаций, М.: АПКиППРО, 2014.

[2] Там же.

плексы взяли на себя обязательства обеспечить открытость и прозрачность всех направлений деятельности и публичное предъявление ее результатов.

Глубокие инновационные изменения произошли в области информатизации московского образования. Здесь разработаны и внедряются общегородские решения, которые позволят всем школам города существовать в единой информационной среде, охватывающей всех лиц, так или иначе связанных с системой образования: учеников, родителей, преподавателей, социальных партнеров, руководителей всех уровней. Примерами таких решений являются системы «Проход и питание», «Электронный дневник», «Электронный учебник» и др. Родителям обеспечен единый доступ к информационному пространству своего ребенка через общегородской портал государственных услуг.

В рамках инновационной деятельности, направленной на реализацию программы «Столичное образование», Департаментом образования Москвы инициирована работа по привлечению социокультурных объектов города к выполнению образовательных задач. В ст.15 закона «Об образовании» указано, что сетевая форма позволяет использовать ресурсы как образовательных организаций, так и организаций культуры, физкультурно-спортивных организаций, научных и иных организаций. Это важный ресурс как для основного, так и для дополнительного образования. Сегодня для московских школьников обычным явлением становится урок в музее, в театре, на предприятии, в вузе, в городском ландшафтном пространстве (рис. 2). Такие уроки разрабатываются работниками объектов культуры и социальной сферы, учителями, причем формируется открытый банк подобных тематических занятий.

В процессе модернизации системы образования Москвы важная роль отведена профильному образованию на старшей ступени и интеграции профильной школы с вузами. Федеральный образовательный стандарт предполагает обучение в старшей школе по профильным программам[1]. Это необходимо для развития осознанного отношения к выбору профессии и развития мотивации к образовательной деятельности в целом. Департаментом образования инициированы важные и интересные проекты в этом направлении, которые положили начало взаимовыгодному сотрудничеству «школа – вуз». Это «Университетские субботы», вузовские летние школы и курсы повышения квалификации для учителей и учащихся, проект «Пригласи ученого» (лекции и практикумы для школьников).

В связи с изложенным выше важно обратить внимание на новую роль вузов в системе общего образования[2]. Если прежде высшая школа принимала любого абитуриента, прошедшего конкурсный отбор, то сегодня вузы и школы являются партнерами, которые вместе воспитывают и развивают будущего студента. Такое сотрудничество финансово поддерживается Департаментом образования посредством целевых субсидий.

Гимназия №1518 более 20 лет является базовой школой Финансового университета при Правительстве РФ. За эти годы приобретен большой опыт сотрудничества в разных формах, сегодня у нас учатся дети тех гимназистов, которые поступили в Финансовый университет (тогда – в Финансовую академию) благодаря совместному вступительному экзамену для базовых школ, участвовали в совместных конференциях и клубных объединениях.

Благодаря программе «Столичное образование» и инициативам, выдвигаемым Департаментом образования, наше сотрудничество с Финансовым

[1] Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 г. №413

[2] Фирсова М.М., Новожилова Н.В. Новые образцы сотрудничества вузов и образовательных организаций // Сборник материалов Третьей международной научно-практической конференции «Повышение профессиональной квалификации руководящих и педагогических работников в условиях модернизации образования». М.: АПКиППРО, 2012.

университетом получило новый импульс развития. Для учащихся 8–9-х и 10-х классов социально-экономического и информационно-технологического профилей сформирована программа сотрудничества на 2014–2015 год по четырем направлениям:

- программы, осуществляемые Финансовым университетом при поддержке Департамента образования города Москвы;
- участие в научно-практических конференциях, форумах, олимпиадах и конкурсах;
- научная работа и проектная деятельность;
- элективные курсы в рамках профориентации;
- профильные смены, деловые игры, тренинги.

Цель программы – формирование профильных классов по направлениям: международные экономические отношения, информационная безопасность, юриспруденция, экономика и финансы. Программа реализуется с помощью соответствующих кафедр и институтов Финансового университета. Целевая аудитория программы – учащиеся 8–11-х классов. Основные задачи программы – предпрофильная подготовка для учащихся 8–9-х классов и реализация специальных курсов в поддержку социально-экономического профиля для 10–11-х классов. В качестве наиболее значимых форм сотрудничества, заложенных в программе, стоит отметить направление «Проектная работа и исследовательская деятельность». Для молодого человека, имеющего склонность к исследовательской деятельности, очень важно поработать над реальными задачами, которые сегодня решает отраслевая и фундаментальная наука. Не менее важны общение с научным руководителем, погружение в проблематику и научную среду. Все это наши гимназисты могут получить, участвуя в программе. Несмотря на то что работа по программе только началась, можно отметить некоторые ее результаты: в текущем учебном году 30 гимназистов готовят проектные и исследовательские работы под руководством сотрудников Финансового университета, более 200 учащихся посетили мероприятия программы. 16 учащихся завершили обучение на элективных курсах по программированию мобильных приложений IOS, 34 – на курсе «Финансовая грамотность на английском языке», 28 человек участвовали в деловой игре «Общение в стиле бизнес», организованной кафедрой PwC (аудиторской компании PricewaterhouseCoopers) Финансового университета, 30 человек побывали в аудиторской компании KPMG. В рамках программы сотрудничества 4 декабря в Ассоциации российских банков состоялась молодежная научная дискуссия учащихся 11-х классов гимназии № 1518 с руководителями ассоциации, в ней приняли участие 40 гимназистов.

Таким образом, инновационные преобразования системы общего образования Москвы предоставляют образовательным комплексам возможность существенно повысить эффективность и результативность образовательного процесса.

Программа «Столичное образование» в 2012–2018 годах ориентирована на мотивированных, социально активных, стремящихся к самореализации молодых москвичей. Именно они помогут нашему городу удовлетворить потребности в креативных и проактивных профессионалах, которые смогут обеспечить опережающее развитие в инновационных секторах экономики, в малом и среднем бизнесе и смогут поднять инфраструктуру мегаполиса до уровня международных стандартов в социальной сфере.

**УДК 338.24.01**

**Ю. Н. Павлючук,**
д.т. н., профессор,
кафедра менеджмента
Брестский государственный технический университет, Беларусь
профессор,
кафедра управления предприятием
Естественно-гуманитарный университет
Седльце, Польша
E-mail: yury@list.ru

# Методологические аспекты организационного проектирования

**Аннотация:**
Статья посвящена одному из существенных этапов проектирования организационных структур управления – их декомпозиции на системы более низкого порядка и элементы. В самом общем виде предлагается логика решения этой задачи для большой системы строительного производства на основе использования математического аппарата кластерного анализа.

**Ключевые слова:** декомпозиция, кластер, кластерный анализ, кривая Лоренца, мера близости, организационная структура управления.

**Yu. N. Pauliuchuk,**
Doctor of Engineering Science, Professor,
Department of Management
Brest State Technical University, Belarus
Professor,
Department of Enterprise Management
Siedlce University of Natural Sciences and Humanities
Siedlce, Poland
E-mail: yury@list.ru

# Methodological aspects of organizational design

**Abstract:**
This article is devoted to one of the most important stages of design of management organizational structures – their decomposition into the system and lower order elements. The logic of solving this problem is proposed in the general terms for a large system construction industry through the use of mathematical apparatus of cluster analysis.

**Keywords:** cluster, cluster analysis, Lorenz curve, proximity measure, management organizational structures decomposition.

Одной из весьма существенных проблем менеджмента является проектирование организационных структур управления различных организационно-правовых образований (систем) разных уровней управления, от высшего до низшего. Такое проектирование является сложным, трудноформализуемым процессом, включающим в себя решение ряда разнообразных задач, начиная от департаментализации или декомпозиции исследуемых систем

по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям их деятельности по реализации стратегии, и заканчивая функциональными связями, регламентацией, нормированием, подбором персонала и т. д. На практике большинство этих задач, как правило, решается на основании аналогий, опыта, интуиции, логических умозаключений либо директивных постановлений вышестоящих органов управления, что не всегда приводит к ожидаемым результатам. Основополагающей для всех уровней управления задачей является разделение исследуемых систем или объектов на подсистемы или элементы более низкого уровня управления.

Настоящая статья посвящена одному из весьма существенных моментов в исследовании и проектировании организационных структур управления различных систем – их декомпозиции, то есть разделению на системы более низкого порядка и отдельные элементы с позиций природы производственно-технологических, организационных, экономических, информационных и других процессов, определению характера взаимодействия выявленных декомпонентов между собой с точки зрения эффективности достижения как собственных целей, так и цели всей системы.

Декомпозицию можно рассматривать как метод анализа систем разных классов, который позволяет установить разнообразие протекающих в системе процессов. В соответствии с законом необходимого разнообразия У. Р. Эшби на стадии синтеза или композиции системы результаты декомпозиции являются основой при проектировании организационной структуры управления либо реструктуризации системы.

Задача декомпозиции системы представляет собой своего рода классификацию по определенным признакам составляющих ее частей, которые впоследствии можно рассматривать как отдельные элементы либо подсистемы. В математической статистике такого типа задачи относятся к классу задач многомерного анализа, в частности к разделам кластерного анализа, таксономии, распознавания образов.

В аспекте рассматриваемой проблемы наиболее приемлемыми для решения задачи декомпозиции большой системы являются методы кластерного анализа, основные методологические черты которого состоят в образовании единой меры, охватывающей ряд признаков, и количественном решении вопроса о группировке объектов наблюдения.

Кластерный анализ включает в себя следующие основные этапы:

- выбор признаков, по которым будут классифицироваться наблюдаемые объекты;
- объединение этих признаков с помощью некоторой метрики в один количественный показатель сходства (различия) группируемых объектов;
- выбор критерия, по которому будет осуществляться группировка объектов (количество объектов в группе, количество групп и т. д.)[1].

В общем виде задачу кластерного анализа можно сформулировать следующим образом. Пусть $m$ – целое число, меньшее, чем $n$. Задача заключается в том, чтобы на основании данных, содержащихся в множестве $X$, разбить множество объектов $I$ на $m$ кластеров (подмножеств) $\pi_1$, $\pi_2$ ,... $\pi_m$ так, чтобы каждый объект $I_i$ принадлежал одному и только одному подмножеству разбиения и чтобы объекты, принадлежащие одному и тому же кластеру, были сходными, в то время как объекты, принадлежащие разным кластерам, были разнородными (несходными).

[1] Павлючук Ю. Н. Основы проектирования организации управления системами регионального строительства. Брест: БПИ, 1999.

Решением задачи кластерного анализа является разбиение, удовлетворяющее некоторому критерию оптимальности целевой функции, выражающей уровни желательности различных разбиений и группировок. Для решения задачи кластерного анализа необходимо количественное определение понятий сходства и разнородности исследуемых объектов. Так, задача решается, если элементы *i* и *j* попадают в один и тот же кластер всякий раз, когда расстояние (отдаленность) между соответствующими точками $X_i$ и $X_j$ достаточно малое, и, наоборот, попадают в разные кластеры, когда оно достаточно большое.

Методологической основой решения задачи кластерного анализа как предмета прикладных научных исследований является количественное определение понятия сходства и разнородности исследуемых объектов и необходимого числа кластеров. В некоторых случаях число кластеров может быть выбрано априорно, однако в общем случае это число определяется в процессе разбиения множества на кластеры.

Методы кластерного анализа можно использовать в различных ситуациях, встречающихся в исследованиях собственно научного и прикладного характера. Так, при исследовании проблемы формирования организационной структуры управления большой региональной системы строительного производства на основе создания достаточно замкнутых корпоративных образований мы исходили из следующих соображений[1]. Декомпозиция сложной и большой системы осуществляется путем исследования наличия и последующего выделения из нее образований (декомпонентов), имеющих структуру, включающую в себя необходимое и достаточное для самостоятельного функционирования количество элементов, организационные, экономические и технологические связи с остальными элементами системы превращаются как бы в связи с внешней средой.

Формирование материально-производственных систем, куда входит необходимое и достаточное для их успешной деятельности количество элементов, основано на балансе мощностей производства и размеров потребления. Весьма существенное значение имеет величина транспортных расходов, связанных с поставкой материальных и технических ресурсов. Минимизация суммарных транспортных расходов для всей региональной системы достигается решением транспортной задачи линейного программирования, определяющей оптимальный план закрепления потребителей за поставщиками ресурсов различных видов. В системе строительного производства потребителями являются низовые структурные подразделения, реализующие технологические процессы на объектах строительства; поставщиками – промышленные предприятия строительной индустрии, производящие строительные конструкции, материалы, изделия и полуфабрикаты, необходимые для возведения зданий.

Выявление зоны деятельности каждого поставщика предопределяет порядок декомпозиции системы на условно замкнутые образования, в которых бы соблюдался баланс производства и потребления. Как правило, закрепление предприятий-поставщиков за обслуживанием территории с экономически оправданными границами не обеспечивает совпадения размера выпуска продукции с объемами, которые нужны потребителям, расположенным в закрепленной зоне. Кроме того, зоны деятельности поставщиков в большинстве случаев пересекаются между собой. Поэтому в процессе решения задачи требуется либо ликвидация образовавшихся пересечений, либо формирование таких зон, где бы полностью использовались мощности поставщиков. Для этого

[1] Павлючук Ю. Н. Основы проектирования организации управления системами регионального строительства. Брест: БПИ, 1999.

на схеме закрепления необходимо выделить потребителей, объединенных прикреплением к одним и тем же поставщикам ресурсов.

В аспекте постановки задачи кластерного анализа нашу задачу можно сформулировать следующим образом: на основании результатов решения задачи оптимального закрепления потребителей за поставщиками необходимо разбить множество объектов – потребителей и поставщиков на подмножества так, чтобы объекты-потребители в каждом подмножестве обслуживались только поставщиками этого же подмножества. В свою очередь, деятельность поставщиков каждого подмножества должна быть направлена только на обслуживание потребителей этого же подмножества. Отсюда следует, что критерием оптимальности решения задачи является степень замкнутости системы, которая характеризуется соотношением интенсивности внешних и внутренних воздействий на процессы, необходимые для ее целесообразной деятельности.

В качестве меры близости объектов между собой принята степень обеспеченности потребителей ресурсами, поставляемыми одними и теми же предприятиями-поставщиками. Принятая мера близости позволяет рассчитывать условные «расстояния» между объектами-потребителями и объединять в кластеры наиболее «близкие» объекты. На основании принятой меры близости и использования аппарата теории графов разработан алгоритм группирования объектов-потребителей по различным условно замкнутым зонам.

Задача решается для нескольких заранее заданных показателей степени замкнутости системы. В качестве критериальной характеристики выбора оптимального варианта декомпозиции, обеспечивающей реализацию системного эффекта при декомпозиции большой системы, предложена мера концентрации, характеризующая долю производства, приходящуюся на крупные и крупнейшие предприятия. Для количественного выражения меры концентрации использовалась кривая концентрации (кривая Лоренца)[1].

Построение кривой концентрации основано на графической характеристике двухмерного распределения числа предприятий в каждой группе в процентах ко всему числу предприятий и объемов работ, выполняемых предприятиями, включенными в группу, в процентах ко всему объему работ, выполняемых всей совокупностью предприятий.

Если накопленная доля числа предприятий совпадает с накопленной долей объема работ, то есть число предприятий и объемы работ, выраженные в процентах, совпадают между собой, то все точки лежат на прямой линии, называемой линией равномерного распределения, и концентрация отсутствует. При повышении уровня концентрации производства линия концентрации (теоретически кривая, но фактически всегда ломаная линия, так как число групп конечно) резче отклоняется от линии равномерного распределения.

Чем больше уровень концентрации производства в некоторой совокупности предприятий, тем круче кривая Лоренца. Проведя на графике несколько линий Лоренца по различным периодам или объектам, можно сравнить уровни концентрации по степени кривизны этих линий. Оптимальный вариант декомпозиции системы характеризуется наиболее крутой линией концентрации.

Решение задачи декомпозиции большой системы по предложенному методу позволяет получить следующие результаты:

- определить зоны деятельности каждого предприятия-поставщика и потребителей соответствующих материальных ресурсов, закрепленных за ними;

[1] Венецкий И. Г., Венецкая В. И. Основные математико-статистические понятия и формулы в экономическом анализе. М.: Статистика, 1979.

- выявить контуры, где локально сбалансированы потребности производителей работ и мощности предприятий, осуществляющих материально-техническое обеспечение; эти контуры представляют собой границы систем более низкого порядка, характеризуют местоположение, объемы производства и специализацию всех составляющих их элементов, то есть организаций, предприятий и подразделений технологического уровня управления, и определяют, таким образом, состав структуры этой системы.

Полученные в результате декомпозиции условно замкнутые системы являются основой для проектирования организаций корпоративного типа. Это проектирование предполагает определение характера взаимодействия между организациями технологического уровня, их подчиненности, формирование структуры аппарата управления и его функций и др.

Предлагаемый метод позволяет определить узкоспециализированные формообразования, обслуживающие несколько условно замкнутых зон, поэтому при формировании условно замкнутых контуров может быть установлена необходимость создать предприятия зонального действия, охватывающие два контура или несколько, может также возникнуть необходимость в региональных предприятиях. Во всех случаях вычленение замкнутых контуров определяет декомпозицию системы, создает представление о количестве и виде ее структурных элементов и является объективной основой для дальнейшего проектирования структуры управления большой системой.

УДК 339.13

**И. В. Алешина,**
к.э.н., доцент,
кафедра маркетинга
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ialyoshina@gmail.com

# О состоятельности бизнес-модели массового высшего образования

**Аннотация:**
Проблемы реформирования высшего образования и российских вузов обусловлены не только реалиями технологического прогресса и глобализацией индустрии генерации новых знаний, сложностями экономической ситуации, но и сменой бизнес-модели вуза. Значимыми факторами состоятельности управленческого и экономического образования, устойчивости позиции вуза на рынке сегодня могут стать использование концепции холистического маркетинга, активизация работы вуза как бизнес-консультанта и инкубатора новых бизнесов для нового целевого рынка.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, высшее образование, состоятельность, социально-экономическая система, холистический маркетинг.

**I. V. Alyoshina,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Marketing
State University of Management
Moscow, Russian Federeation
E-mail: ialyoshina@gmail.com

# On higher education business model's sustainability

**Abstract:**
Contemporary problems of higher education could be seen as an outcome of economic recession, technological progress, a results of knowledge generation industry's globalization, but also as a result of universities' radical business-model changes. The sustainability factor for economical and business education is the holistic marketing approach, ability for the university to become closer for the roles of business-consulting organization and business-incubator for relatively new target market.

**Keywords:** business model, higher education, sustainability, social-economic system, holistic marketing.

Система высшего образования РФ и мира в целом, рассматриваемая как социально-экономическая, столкнулась с рядом проблем. Как социальная сфера, образование – фактор состоятельности всех общественных институтов, формирования и использования человеческого капитала, развития личности. С другой стороны, система образования – это экономическая система, предполагающая долгосрочные инвестиции ресурсов, текущее финансирование и потому некий возврат вложений, экономическую эффективность. Не случайны дискуссии в обществе по вопросу, в какой мере образование – сфера затрат, а в какой – сфера генерации доходов, в том числе экспортных, как в США или Великобритании.

В условиях ситуации замедления экономического роста, санкций ряда экономически развитых стран мира против РФ, на фоне тренда технологизации и глобализации отраслей генерации и применения знаний вопросы о роли, месте, целях и задачах системы высшего образования в обществе становятся все более актуальными. Ответы на эти вопросы важны не только для планирования госбюджетных расходов на образование. Они значимы для вектора развития вузов, для систем управления вузами, для работы преподавателей и сотрудников вуза. То, кого, чему и как мы можем и должны учить, вытекает из ответов на вопросы о целях и путях развития российской экономики и общества, о задачах образования и миссии университета в стране и мире. Вопросы о том, каково идеальное устройство российского общества, достаточно дискуссионны и отражают широкий спектр мнений и интересов различных социальных групп. По вопросу о роли и миссии университетов наиболее интересной представляется позиция А. Аузана: «…университеты производят некоторые неформальные институты, системы ценностей и поведенческих установок, которые затем через разное время превращаются в формализованные институты – в системы экономики, политики, торговли», «университет производит культуру… средний класс»[1].

Устойчивое функционирование университета в условиях глобальной и национальной конкуренции в некоторой степени определяется его конкурентной позицией на рынке образовательных услуг. В ситуации глобализации рынка генерации знаний и массовости высшего образования, сокращения доли госзаказа и госфинансирования для экономических и управленческих вузов вопрос состоятельности вуза на практике в ближайшей перспективе часто в значительной мере – вопрос рыночной устойчивости. Соответственно, задачи стратегии и маркетинга – сегментация рынков, тагетирование (выбор целевых сегментов) и рыночное позиционирование университета и его программ – становятся для него все более актуальными. Современная концепция холистического маркетинга интегрирует социальные и деловые аспекты рыночного субьекта и позволяет посмотреть на ситуацию реформирования управленческого образования в новом ракурсе. Отметим, что рыночная ориентация госвуза ограничена собственно миссией и статусом университета и рамками госрегулирования (небходимостью соответствия требованиям госстандартов).

Абстрагируясь от сложностей экономической ситуации в стране и мире, посмотрим на примере, чем обусловлены вопросы устойчивого функционирования государственного вуза с точки зрения рыночной стратегии, сегментации рынков и специфики поведения потребителей, используя, в частности, матрицу роста Ансоффа (рис. 1). За последнюю четверть века российские госвузы прошли путь трансформации из G2G-поставщика (Government-to-Government, госструктура – госструктуре) продукта селективного спроса в направлении B2B-поставщика (Business-to-Business) продукта массового спроса. Высшее образование, прежде бывшее продуктом (услугой) селективного, конкурсного спроса госсектора, в значительной степени трансформировалось в продукт массового, неконкурсного (или низкоконкурсного) частного спроса со стороны населения и компаний. Оно фактически коммодизировалось как минимум на уровне своей первой ступени – бакалавриата. Можно предположить, что значительная часть проблем сегодняшних вузов – это сложности трансформации вузов из госорганизаций серийного производства услуг для госсектора в поставщиков мелкосерийного и индивидуализированного продукта для массового потребителя. Сложности работы вузов в последние несколь-

[1] Аузан А. Миссия университета: взгляд экономиста // Polit.ru. URL: http://www.polit.ru/article/2013/05/07/auzan/.

ко лет обусловлены фактически одновременным решением нескольких задач – освоения нового для них продукта (программы бакалавриата) для госбюджетного набора и выхода с этим новым продуктом на другой, массовый рынок платного обучения. Представляется, что наиболее сложной задачей является переориентация госвузов с госбюджетного спроса специалитета на частный массовый спрос на бакалаврские программы. Стратегия диверсификации наиболее сложна для роста.

Масштабность и сложность этой задачи напоминает конверсию – процесс перехода оборонного сектора, занимавшегося выпуском высокотехнологичной оборонной техники по гособоронзаказу в годы Великой Отечественной войны и холодной войны, на выпуск не самой сложной потребительской продукции для гражданских нужд.

В начале 1990-х годов, с переходом к строительству рыночной экономики в РФ, вузы начали осваивать новые специальности, востребованные рынком, в том числе менеджмент, маркетинг, инновации, и финансировавшиеся тогда в основном госбюджетом. Затем начал расти платный набор на актуальные для рынка программы. В вузах все заметнее становился частный клиент – платный студент. Частный спрос «платников», как правило, отличался и отличается от госнабора ресурсной структурой. Платные студенты готовы тратить финансовые ресурсы на обучение, но в среднем когнитивные ресурсы «платников» ниже, так же как и их мотивация к учебе, организованность и волевые характеристики. К тому же у «платников» часто меньше времени на учебу. Пока доля платников в аудитории не превышала 15–20%, их роль в учебном процессе не была критичной. Однако если в аудитории «платников» больше половины, эта группа начинает проявлять свое присутствие, предъявлять специфические запросы, пытается самоорганизовываться и доминировать, в результате преподаватель оказывается уже в несколько другой аудитории с другой мотивацией и поведением. По словам, Я. Кузьминова, «вуз падает в рейтингах»[1].

**Рис. 1. Матрица роста Ансоффа; трансформация бизнес-модели вуза**

В последние годы студенческая аудитория существенно изменилась. Вместо отобранных по конкурсу госбюджетников в аудитории сегодня нередко доминируют те, кого приняли на коммерческой основе. Не случайно слышны отзывы преподавателей вузов о поступательном падении уровня подготовки абитуры. На самом деле это издержки массовизации высшего образования[2]. Часть нынешней абитуры лет 20–30 назад просто не попадала в вузы из-за

[1] Доброхотов Р. Ярослав Кузьминов: «Зарплата преподавателей в Москве вырастет до 150 тысяч рублей» // Slon. URL: http://slon.ru/russia/yaroslav_kuzminov_zarplata_prepodavateley_v_moskve_vyrastet_do_150_tys_rub_-882831.xhtml.

[2] Мухаметшина Е. Мы находимся на пороге революции в образовании. Ректор РАНХиГС Владимир Мау о том, каким будет образование в будущем // Gazeta.ru. 2014. 1 авг. URL: http://www.gazeta.ru/social/2014/07/29/6149585.shtml.

конкурсного барьера[1]. Сегодня для платного приема этот барьер невысок, и потому в вуз идут почти все.

В условиях падения числа абитуриентов почти вдвое за последние 8–10 лет и сокращения госзаказа на обучение бюджетников по управленческим специальностям для вузов (в частности, для Государственного университета управления) сохранение масштабов работы вуза предполагает рост его работы на других рынках, для других потребителей.

Рассмотрим эту ситуацию в разрезе «четырех Р» концепции холистического маркетинга[2]:

- *Люди (People).* У вуза теперь новый и нередко критически значимый, сегмент потребителей – абитуриенты с невысокими когнитивными ресурсами (балл ЕГЭ), но способные оплачивать обучение. Наш опыт работы показывает, что это часто дети семей, занятых в малом бизнесе, индивидуальных предпринимателей. Для работы с таким контингентом в условиях массовизации конвейера иногда считается, что нужны не штучные мастера – преподаватели, которые являются большими учеными, а «конвейерные рабочие», способные обслуживать обучающие автотренажеры, в том числе онлайн, поскольку ученый делает уникальный и мелкосерийный продукт, а рабочий на конвейере – крупносерийный. Однако продукт массового спроса делает уже робот, или роботизированное производство, параметры такого продукта определяются и контролируются высококвалифицированными разработчиками в специальных системах.
- *Процессы (Processes)* обучения массового контингента предполагают технологии кастомизации – индивидуализации продукта для каждого из массы потребителей. Это означает индивидуальный учебный план, в российских вузах его реализация сталкивается с проблемами адекватности информтехнологий, инфраструктуры и специфики культуры (иерархичной системы организации в противовес сетевой).
- *Программы (Programes)* маркетинга вузовского продукта предполагают разработку для целевого сегмента концепции продукта (product), его цены (price), поставки (place), продвижения (promotion), а также физической среды (инфраструктуры, оснащения аудиторий и других мест обучения). Традиционные «4 Р» (или «7 Р» для услуги) маркетинга серийного и массового продукта отличаются.
- *Результаты функционирования (Performance)* вуза есть результат успешной реализации программ маркетинга. Это социальные (имидж, репутация), экономические (финустойчивость), технологические (инфраструктура), научные и прочие результаты, определяющие, соответственно, социальную, экономическую, технологическую, научную устойчивость, или состоятельность, вуза.

Одним из недостатков работы вуза можно считать отсутствие сегментации клиентской базы и тагетирования рынка и продукта (адаптации к работе с целевым сегментом), а также нечеткость позиционирования. Слабость стратегического маркетинга означает низкую эффективность выявления и использования всех видов ресурсов и, соответственно, проблематичность устойчивости, а потому и состоятельности вуза.

---

[1] Клячко Т. Л. Финансирование системы высшего образования в России – основные развилки // Высшая школа экономики. URL: http://goo.gl/YqhFOJ.
[2] Kotler P., Keller K. Marketing Management. 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012.

Рассмотрим пример сегментирования рынка образовательного продукта и тагетирования, то есть сконцентрированного на целевом сегменте (сегментах) маркетинга (рис. 2). Если сегментировать рынок абитуры РФ по критериям наличия когнитивных и финансовых ресурсов, то можно заметить, что, например, НИУ ВШЭ стремится занимать сегмент с максимумом и тех и других ресурсов. Здесь высокий проходной балл и стоимость обучения, которая, впрочем, компенсируется скидками для отличников. Нацелившись на сегмент наиболее обеспеченных семей, этот вуз позиционирует себя как элитарный, аргументируя свою позицию особенностями продукта (курсы на иностранном языке, иностранный профессорско-преподавательский состав (ППС), а также сравнительно более высокая исследовательская квалификация ППС), высокой базовой ценой обучения и активным продвижением программ.

**Рис. 2. Карта позиционирования вузов по ресурсным характеристикам потребителей**

Однако очевидно, что сегмент «элиты» как по экономическим, так и по интеллектуальным ресурсам (высшие баллы ЕГЭ) абитуриентов в РФ – лишь незначительное меньшинство, а основная масса – это средний сегмент и ниже. В ситуации сокращения госзаказа для многих вузов фактически целевым сегментом становится платежеспособный частный спрос среднего и нижнего сегментов. В чем особенности потребительского поведения, реальных потребностей этого сегмента? Как можно сделать вузовский продукт более привлекательным для этой категории клиентов?

Наш опыт работы по программам специалитета в области управления и экономики, а также бакалавриата по направлениям «Менеджмент», «Торговое дело» и др. позволяет выдвинуть несколько гипотез, определяющих профиль потребителей данного сегмента – «платников» бакалавриата.

Рекомендации (уже как цели и задачи) по маркетингу программ для нового и растущего сегмента рынка можно представить в составе элементов холистического маркетинга: People (люди), Processes (процессы), Programs (программы), Performance (результаты) и использовать для ориентации системы управления вузом.

Изменение вектора учебной работы вузов приближает практику их работы к бизнес-организациям. Для управленческих вузов миссия в определенной степени трансформируется: генератор новых знаний становится не только генератором новых умений и навыков, но и интеллектуальным инкубатором новых бизнесов. Рост инновационности вуза требует изменения его целей, стратегий, оргкультуры, систем управления и бизнес-процессов и может быть одним из ключевых факторов состоятельности вуза в сегодняшних условиях.

УДК 338.24

**Л. К. Гуриева,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Владикавказский филиал)
Владикавказ, Российская Федерация
E-mail: 443879@mail.ru

# Подготовка менеджеров для инновационной экономики: проблемы и решения

**Аннотация:**
В статье раскрыты актуальные аспекты подготовки управленческих кадров в условиях инновационно-ориентированной экономики. В частности, рассмотрены проблемы качества подготовки управленческих кадров, обобщен положительный региональный опыт инновационно-проектного подхода обучения при подготовке управленческих кадров.
**Ключевые слова:** инновационно-проектная подготовка управленческих кадров, президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, система качества менеджмента.

**L. K. Gurieva,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
(Vladikavkaz Branch)
Vladikavkaz, Russian Federation
E-mail: 443879@mail.ru

# Managers training for innovative economy: problems and decisions

**Abstract:**
The article describes the actual aspects of management training in terms of innovation-oriented economy. In article the problems of management quality in management training are considered, and the positive regional experience of innovation-project approach to learning in management training is generalized.
**Keywords:** innovation and project management training, the Presidential program management training, quality management system.

Эффективность современного управления определяется не только рыночными показателями, но и качеством управленческой подготовки руководителя, членов его команды и их позицией в отношении корпоративных ценностей. Поэтому как по качеству, так и по всем другим аспектам интегрированного менеджмента система подготовки руководителей и персонала организаций требует пристального внимания и переосмысления ее базовых оснований. Последняя модернизация стандарта ISO 9001 внесла новый акцент в понимание статуса системы менеджмента качества (СМК). Стандарт теперь явно требует от высшего менеджмента развитых навыков стратегического управления,

включая разработку миссии и целей развития организации, SWOT-анализ, определение значимых стратегических альтернатив развития организации и выбор наилучшей, а также навыков реализации стратегии. Последняя предполагает комплексную организационную модернизацию, в том числе управленческих компетенций. Это актуализирует задачу совершенствования системы подготовки управленческих кадров с учетом обновленной философии качества менеджмента в условиях инновационно-ориентированной экономики.

Как способ решения данной проблемы группой ученых-преподавателей в вузах Республики Северная Осетия – Алания апробирована методология инновационно-проектной подготовки кадров. Ее основу составили обучение в деятельности, проектный подход, принцип коллективного решения проблем, погружение, многозадачность обучения. Для реализации этой методологии применяется инновационная игра. Данная форма организации учебного процесса широко применяется в программах высшего и дополнительного образования как технология развития стратегических навыков менеджеров путем решения сложных слабоструктурированных задач с использованием групповой динамики. В отличие от других игр, инновационная игра не предполагает известного заранее содержательного результата или строгого алгоритма. На первом этапе преподаватели выполняют роль наблюдателей и консультантов для координации групповой работы над решением поставленных перед группой задач и только на втором этапе роль коучеров, оказывающих содержательные консультации в большей степени информационного характера.

Участники образовательного процесса – реальные корпоративные менеджеры Северной Осетии получают дополнительные знания по данной проблеме путем интенсивного обмена информацией в рабочих группах. В отличие от традиционных форм обучения, здесь появляются два дополнительных результата: формируются компетенции в области построения эффективных коммуникаций, активного социально-психологического взаимодействия, навыков преодоления сопротивления инновациям, а также новые личные средства и методы решения проблем собственной управленческой деятельности.

Так, в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ предусмотрено формирование не только деловой компоненты высшего руководителя, но и не менее важной инновационно-психологической. Опыт переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов, накопленный в Северной Осетии, убедительно свидетельствует, что одним из главных препятствий для эффективного руководства является отсутствие у руководителей инновационного мышления и рыночно-коммуникативной культуры, которые формируются путем участия слушателей в деловых играх, в процессе обсуждения проблем, на социально-психологическом и коммуникативном тренингах. При этом программой предусмотрено не только участие руководителей в тренинге, но и их обучение методике применения тренингов в организации с целью достигнуть эффективных коммуникаций в коллективе, повысить эффективность работы с подчиненными. Слушателей обучают навыкам формирования инновационного климата и культуры[1]. О важности инновационного климата и культуры организаций свидетельствуют многочисленные исследования и публикации. В них доказано: когда в компании господствует творческая атмосфера, климат доверия, уверенности в своих силах, ее персонал обладает культурой, позволяющей полнее использовать собственные возможности, тогда быстрее

[1] Гуриева Л. К. Об опыте инновационно-проектной подготовки управленческих кадров // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2014. Т. 2, № 6.

и эффективнее происходят инновации, и только тогда происходит развитие инновационного потенциала компании[1].

Инновационные семинары в комплексе с информационными модулями и консалтингом, являясь этапами реального проекта, на выходе которого – конкретные организационно-технологические изменения, легли в основу инновационно-проектной технологии обучения, реализованной, например, при переподготовке топ-менеджмента ОАО «Электроцинк», входящего в «УГМК Холдинг» в рамках программы «Управление инновациями в корпорациях» в 2010–2011 годах. В результате ее применения слушателями программы было разработано семь комплексных инновационных проектов развития предприятия, шесть из них к началу 2014 года успешно реализованы самими же слушателями программы – руководителями структурных подразделений предприятия.

Аналогичные, правда более скромные в финансовом плане, результаты наблюдались и при обучении сити-менеджеров Владикавказа, Ардона, Беслана и Алагира (Республика Северная Осетия – Алания), а также руководителей растущих региональных компаний – ОАО «Дюбуа» и агрофирмы «ФАТ» (направление подготовки «Маркетинг»). Всего инновационно-проектной технологией обучения в рамках Президентской программы в регионе было охвачено порядка 500 менеджеров, это позволяет нам высоко оценить результаты ее применения и заключить, что проектно-модульная организация обучения с применением инновационных методов при необходимой интернет-поддержке усиливает практическую составляющую обучения, жестко ориентирует обучение на конкретный результат, повышает мотивацию всех участников проекта (слушателей и преподавателей).

Безусловно, подобный опыт не уникален: в последнее время в России инновационно-проектная технология одинаково эффективно применяется как для корпоративных программ подготовки управленческих команд, так и в более продолжительных образовательных проектах, например для подготовки управленцев по программе MBA и таким новым дополнительным профессиям, как менеджер по качеству управления организацией. Содержательной основой учебных модулей являются гармонизированные программы Европейской организации по качеству (EOQ), методологической базой – концепция инновационно-проектной подготовки кадров (ИППК).

В рамках Президентской программы в Северной Осетии широко применяется и метод кейс-стади[2]. Процесс решения ситуаций предполагает три этапа.

Первый этап («Истории успеха») предполагает изучение лучшего отечественного и зарубежного опыта реализации инновационных проектов. Цель – формирование и развитие навыков анализа и оценки эффективности прошлых проектов.

Второй этап («Инновационный потенциал организации») предполагает исследование инновационного потенциала сначала на примере известных российских предприятий, а затем конкретных региональных предприятий, направивших слушателей на обучение. Цель – формирование и развитие компетенций по выявлению проблемных областей и поиску инновационного потенциала развития с применением современных методик и инструментов анализа. Слушатель работает с консультантом.

---

[1] Нелюбина М. Подходы к оценке эффективности инвестиций в персонал // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 5.

[2] Гуриева Л. К. Президентская программа подготовки менеджеров как фактор повышения конкурентоспособности экономики региона // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. 2006. № 6.

На третьем этапе («Окна стратегического развития») слушателю предлагается самостоятельно выявить стратегические «окна» инновационного развития предприятия, направившего его на обучение. Цель стратегического анализа организации – выработка принципиальных схем (возможных инновационных стратегий) его развития.

В рамках программы используются следующие типы кейс-стади:

- посвященные «истории успеха» инновационного бизнеса и венчурного финансирования;
- обучающие анализу на основе оценки успешных и провалившихся инновационных проектов;
- обучающие составлению описания ситуаций с выделением главных узких мест организации и проблемных зон бизнес-процессов;
- иллюстрирующие инновационную политику организаций сегодня;
- обучающие описанию возможных проблем инновационного развития в будущем;
- обучающие навыкам стратегического видения.

Широкое использование активных методов обучения в целом совпадает с общими тенденциями российского бизнес-образования – развитием инновационно-активных методов обучения и увеличением доли инновационных практических занятий в структуре образовательных программ. Переход на концепцию ИППК способствовал тому, что в нескольких столичных бизнес-школах на основе концепции ИППК и гармонизированных программ EOQ были сформированы два основных продукта:

- *Проект подготовки организаций к сертификации СМК и последующего совершенствования их систем управления.* Проект реализуется в форме корпоративного обучения на территории заказчика (вуза, предприятия). Его участники – управленческая команда и ответственные на местах за качество (экологию, профессиональную безопасность и т. д.). Вовлечение управленцев всех уровней и подразделений компании (организации) в совершенствование системы управления бизнес-процессами направлено на решение целого комплекса задач, включая развитие корпоративной культуры и командного духа, а также развитие проектного управления (сокращение времени реализации проектов без потери качества работ, экономия финансово-экономических и организационных ресурсов проектов). Все более востребованным становится решение задачи, как проследить вклад сотрудников в общий результат, что также позволяет получить инновационно-проектная технология.
- *Управленческое образование топ-менеджеров и специалистов по интегрированным системам.* Это достаточно сложные программы MBA «Управление предприятием на основе между народных стандартов в области менеджмента» и «Менеджер по качеству управления организацией». Государственные требования к квалификации «Менеджер по качеству управления организацией» утверждены Министерством образования и науки РФ.

Дополнительные результаты обоих продуктов для каждого участника – право сдать EOQ-экзамены и возможность приобрести опыт аудитора в международных проектах.

Учитывая важность подготовки руководителей в сфере менеджмента качества, Министерство образования и науки Российской Федерации в последнее время все больше внимания уделяет работе с университетами в области качества образования. Углубление этого процесса, безусловно, будет способствовать изменению отношения руководства и преподавателей университетов к понятию «качество образования» и философии международных стандартов качества[1].

Используя инновационно-проектную технологию для разработки, внедрения и совершенствования СМК, передовые российские вузы одновременно в ходе реализации проектов СМК осуществляют подготовку менеджеров и аудиторов к сдаче квалификационных экзаменов в Европейской организации по качеству. Анализ деятельности этих вузов показывает, что данный способ подготовки к экзамену является высокоэффективным. Включение в число специализаций по MBA управления предприятием на основе международных стандартов в области менеджмента, равно как и принятие государственных требований к профессии «Менеджер по качеству управления организацией», позволяет обеспечить целостность подготовки руководителей и команд.

Методологическая переработка гармонизированных программ EOQ на основе концепции ИППК и их системное применение в реализуемых проектах обеспечивают синергетический эффект. Главный эффект мы получим тогда, когда данная концепция будет принята российской системой профессионального образования, а это значит, что с первых шагов подготовки у потенциальных руководителей бизнеса будет формироваться отношение к международным стандартам как к жизненно необходимому профессиональному инструментарию.

[1]Гуриева Л. К. Президентская программа подготовки менеджеров как фактор повышения конкурентоспособности экономики региона // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. 2006. №6.

**УДК 338**

**Е. Н. Корнеева,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный университет сервиса»
Тольятти, Российская Федерация
E-mail: korneeva1207@yandex.ru

**В. В. Данильченко,**
студент,
кафедра «Менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный университет сервиса»
Тольятти, Российская Федерация
E-mail: vlad240894@rambler.ru

# Проблемы теории и практики подготовки инновационных менеджеров

**Аннотация:**

В статье показано, что в современных условиях ощущается острая нехватка специалистов, способных управлять инновационными разработками. Следовательно, подготовка таких специалистов является важным фактором для ведения предприятием успешной инновационной деятельности. Авторы считают, что развитие теоретических и практических подходов к выявлению и подготовке инновационных менеджеров позволит увеличить число реализованных инновационных проектов.

**Ключевые слова:** инновационный менеджер, процесс обучения управлению.

**E. N. Korneeva,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management
Volga Region State University of Service
Togliatti, Russian Federation
E-mail: korneeva1207@yandex.ru

**V. V. Danilchenko,**
Student,
Department of Management
Volga Region State University of Service
Togliatti, Russian Federation
E-mail: vlad240894@rambler.ru

# Problems of the theory and practice of preparing of innovative managers

**Abstract:**

The article shows that in modern conditions there is an acute shortage of professionals able to manage innovative designs. Consequently, the training of such specialists is an important factor for the successful conduct of the enterprise innovation.The authors believe that the development of theoretical and practical

approaches to the identification and preparation of innovative managers will increase the number of implemented innovative projects.
**Keywords:** innovation management, process management training.

Сегодня можно считать однозначно доказанным, что инновации играют огромную роль в любой предпринимательской деятельности. Под инновациями обычно понимают нововведения в области техники, технологии, организации труда или управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта. С позиций экономической теории предприятия инновация – это «процесс трансформации затрат в выпуск в целях генерирования продукции, характеризующейся более высоким качеством и более низкими издержками, чем прежде»[1]. Инновации могут касаться любых сторон предпринимательского процесса: создания новых изделий или изделий улучшенного качества, внедрения новых технологических процессов, использования новых материалов и создания новых форм и способов управления.

В целях краткой характеристики состояния российской инновационной сферы обратимся к статистике. Одна из ведущих европейских школ бизнеса INSEAD с 2007 года разрабатывает глобальный индекс инноваций (Global Innovation Index). В соответствии с ним в 2008–2009 годах Россия занимала 68-е место в рейтинге 130 стран – между Панамой и Румынией. По глобальному индексу конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index), предложенному Всемирным экономическим форумом (World Economic Forum), и субиндексу по инновациям и соответствию бизнеса страны современным требованиям в 2009–2010 году Россия занимала 73-е место среди 130 стран[2]. Безусловно, такой уровень развития инноваций не может быть признан достаточным.

О необходимости перехода России на инновационный путь развития и ликвидации технологического разрыва между ней и промышленно развитыми странами уже давно говорится и на правительственном, и на международном уровне. В последнее время все более очевидным становится тот факт, что решающее значение в обеспечении процесса нововведений играет человеческий фактор, эффективность использования которого является одним из основных показателей оценки систем управления инновационными процессами. В связи с этим следует вести поиск форм и методов активизации новаторской деятельности работников фирм, их ориентации на конечный результат, повышение инновационной активности менеджеров компаний, ускоренное освоение нововведений в производстве и завоевание рынков сбыта, в конечном счете – на повышение конкурентоспособности бизнеса. Главным здесь является формирование личностей и коллектива, готовых предлагать изменения и адекватно реагировать на них[3].

Формирование национальной инновационной системы признается важнейшей задачей политики государства, условием перехода на инновационный путь развития, способствует созданию условий для обеспечения технологического лидерства по важнейшим направлениям, появлению комплекса высокотехнологичных отраслей и расширению участия на мировых рынках

[1] Вишневский В., Дементьев В. Инновации, институты и эволюция // Вопросы экономики. 2010. № 9. С. 41–62.
[2] Ачапов А.М. Основные направления совершенствования подготовки инновационно-ориентированных менеджеров в современных условиях развития экономики // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2011. № 3. URL: http://whousiver.at.ua/news/osnovnye_napravlenija/2014.
[3] Бодрикова О. А., Жариков А. В., Ширяева Ю. С. Совершенствование организационно-экономического механизма активизации инновационной деятельности и ее коммерциализации в России // Креативная экономика. 2011. № 9. С. 90–97.

наукоемкой продукции, а также модернизации традиционных отраслей экономики. Роль инновационных менеджеров в этом процессе трудно переоценить.

Инновационный менеджер – это человек, способный реализовать новую идею, инициировать практическое осуществление и в конечном итоге превратить ее в жизнеспособный рентабельный продукт[1]. От профессионализма и мастерства таких людей во многом зависит успех инновационных проектов.

Руководитель инновационного проекта назначается не столько с учетом способности к решению научно-технических задач, сколько, и это более важно, с учетом его качеств руководителя и предпринимателя. Практикой выработан ряд требований к руководителю инновационного проекта, он должен:

- обладать способностями мыслить комплексно;
- уметь управлять людьми и уметь управлять собой;
- уметь взаимодействовать с руководством;
- быть предусмотрительным;
- быть способным выдерживать стрессы, быть оптимистом;
- обладать перспективным бизнес-мышлением;
- уметь передавать информацию;
- эффективно управлять временем[2].

В настоящее время профессия инновационного менеджера становится все более востребованной. Руководители предприятий предъявляют достаточно высокие требования к образовательному и профессиональному уровню таких специалистов, включая как можно более широкий и успешный опыт реализации инновационных проектов, техническую компетентность, хорошее знание современного менеджмента.

Согласно классификации Э. Роджерса, руководители делятся на несколько категорий в зависимости от предрасположенности к риску: инновационно-ориентированные менеджеры, готовые положиться на новую идею, составляют 2,5%, «ранние последователи» – 13,5% (принимают инновацию с некоторой финансовой осторожностью), «раннее большинство» – 34% (воспринимают идею после сформированного и проверенного мнения), «позднее большинство» – 34% (воспринимают инновацию только после проверки ее рынком), «отстающие» – 16% (сопротивляются инновации, оставаясь приверженцами традиции). В настоящее время менеджеров, готовых пойти на высокие риски и в то же время способных выстраивать процесс инноваций, в России очень мало.

Сегодня многие вузы, как технические, так и классические, готовят менеджеров из числа экономистов и фундаментальных исследователей, но выпускники не могут интуитивно распознать рыночную направленность разработки, не имея опыта работы в конкретной области.

Несмотря на увеличение масштабов подготовки студентов по специальностям направления «менеджмент», в условиях глобализации бизнеса и усиления международной конкуренции в России все острее проявляется дефицит квалифицированных кадров, которые могут работать в изменяющихся условиях. Этот дефицит сопровождается ростом требований к профессиональным компетенциям менеджеров, способных и готовых профессионально решать проблемы и практические задачи бизнеса в условиях циклично повторяющихся экономических и финансовых кризисов.

---

[1] Салимьянова И. Г. Проблемы подготовки менеджеров инновационного типа // Альянс. URL: http://www.confcontact.com/20110225/pe1_salim.php.

[2] Быков В. А. Инновационный менеджер – основа креативной экономики // Креативная экономика. 2009. № 10 (34). С. 33–37. URL: http://www.creativeconomy.ru/articles/2721/

Так, результаты исследования, проведенного Глобальным институтом McKinsey (MGI) и московским офисом McKinsey & Company по пяти важнейшим для российской экономики секторам (розничная торговля, сталелитейная промышленность, розничный банковский сектор, жилищное строительство и электроэнергетика), позволили выявить основные группы проблем, определяющих отставание России от США по производительности труда, ключевого фактора конкурентоспособности экономики и стабильного экономического роста. В их числе – неэффективная организация труда, которая в зависимости от сектора обусловливает от 30 до 80% отставания в производительности. В исследовании отмечалось, что для российских компаний характерны также низкий уровень автоматизации, наличие ненужных функций и процессов. Отмечено, что «даже недавним выпускникам вузов не хватает квалификации в области управления проектами, организации командной работы, руководства рабочими группами и знания иностранных языков – навыков, абсолютно необходимых для внедрения новых технологий»[1].

Анализ и обобщение результатов зарубежных и российских исследований систем профессиональной подготовки менеджеров[2] и российской практики позволяют выделить ряд проблем, которые связаны с самим процессом обучения. Прежде всего, процесс обучения управлению представляет собой набор отдельных дисциплин. Сегодня процесс обучения менеджеров строится на основе модульного принципа и набора дисциплин, занимающих ключевые позиции в учебном плане.

Менеджмент как функция и область научного знания исторически поделен на отдельные функциональные виды деятельности и области, которым соответствовали отдельные учебные дисциплины. Каждая из специализированных дисциплин отражала свой взгляд на управление организацией, его содержание, по-своему расставляла акценты в обучении и определяла ключевые концепции: «создание и рост стоимости для акционеров» в финансовом менеджменте, «создание ценности для потребителя, выявление его потребностей и предпочтений» в маркетинге, «делегирование полномочий» в управлении человеческими ресурсами и организационном поведении.

Вследствие отсутствия системного взгляда на управление студентам предлагаются разрозненные концепции и идеи. При этом ожидается, что обучающиеся сами смогут объединить их в единое целое. В связи с этим трудно не согласиться с выводом, который делает Г. Минцберг: «Сегодня типичная школа бизнеса занимается специализацией, а не интеграцией и уделяет внимание конкретным узким дисциплинам, а не практике управления».

Формирование профессиональных задач для менеджеров с учетом образовательных стандартов нового поколения и накопленного опыта должно способствовать совершенствованию подготовки квалифицированных управленческих кадров, способных решать проблемы развития бизнеса в современных условиях. Инновационное развитие страны требует перехода к опережающему образованию, возникает необходимость подготовки специалистов, которые будут востребованы завтра. Для получения и выполнения достойной работы нужны диверсифицированные актуальные знания, формирующие компетенции менеджеров на производствах.

---

[1] Эффективная Россия: производительность как фундамент роста // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7, № 4. С. 109–168.

[2] Харченко И. И., Бусыгин В. П. Система высшего образования и вызовы модернизации // Экономическое развитие России: региональный и отраслевой аспекты / Под ред. Е. А. Коломак, Л. В. Машкиной. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2010. Вып. 8. С. 19–63; Быков В. А. Указ. соч.; Эффективная Россия.

Российская система образования должна как можно быстрее преодолеть барьеры, тормозящие подготовку инновационных менеджеров. Для решения этих проблем необходимы существенные изменения в системе образования. Происходящее в стране реформирование призвано наполнить современное образование инновационными элементами и нестандартными подходами к учебному процессу[1].

Отличительной чертой инновационного перехода в образовании является изменение организации и содержания учебного процесса. Постепенно происходит сокращение традиционных форм проведения лекций и семинаров, рассчитанных на прямой контакт преподавателя, передающего знания, со студентами, воспринимающими эти знания. Такие формы могут оставаться главными только на этапе ознакомления с материалом, а в дальнейшем приоритетными должны стать активные методы. В частности, кейс-методы, анализ всевозможных реальных проблемных ситуаций, симуляция бизнес-процессов, наработка успешных приемов профессиональной деятельности (например, тренинги) в дальнейшем становятся основой «практического интеллекта»[2]. Новшество заключается в том, что неотъемлемой частью процесса получения знаний становится опыт их применения в реальном деле: исследовании, проектировании, изготовлении продукта.

Следует отметить, что самостоятельно, без взаимодействия с участниками инновационной инфраструктуры вузы не в состоянии вырастить успешных инновационных менеджеров. Навык работы только в рамках лаборатории или вузовского бизнес-инкубатора не дает того желаемого опыта, и стать инновационно-ориентированным менеджером, не работая на стыке маркетинга, финансов, производства технологий и продукта, фактически невозможно. Маркетинг инноваций – это не только маркетинг разработки нового продукта, но и формирование грамотного бизнес-плана его внедрения, трудоемкая квалифицированная работа с потенциальным инвестором и заказчиком[3].

Немаловажную роль в подготовке инновационных кадров, формировании социального слоя менеджеров по управлению инновационными проектами играет государство. Поддержка малого и среднего инновационного предпринимательства, обладающего достаточной гибкостью для продуцирования и распространения нововведений, а также формирующего благоприятную для инноваций конкурентную среду, стала мощным рычагом инновационной политики многих стран. Государством создаются различные структуры, оказывающие малым предприятиям те или иные услуги и берущие на себя функции подготовки инновационных менеджеров. Примечателен в этом отношении опыт бизнес-инкубатора в Тольятти. Агентство экономического развития (бизнес-инкубатор) Тольятти как центр развития малого и среднего инновационного бизнеса ставит целью повышать уровень инновационной активности и грамотности населения в сфере бизнеса, в связи с чем ведет активную деятельность по популяризации инновационно-ориентированного предпринимательства.

Для обеспечения непрерывного потока заинтересованных в предпринимательстве и инновациях людей применяется комплексный подход. Агентство экономического развития Тольятти проводит мероприятия, в том числе и образовательные, ориентированные на потенциальных предпринимателей (студентов, интересующихся бизнесом, начинающих предпринимателей), и мероприятия для действующего бизнеса на разных этапах развития.

---

[1] Салимьянова И. Г. Указ. соч.
[2] Харченко И. И., Бусыгин В. П. Указ. соч.
[3] Ачапов А. М. Указ. соч.

МАУ «АЭР» в Тольятти является организатором крупных городских и небольших локальных бизнес-мероприятий: форума-выставки «Малый бизнес», конференции STARTUP-MANIA, форсайт-сессии «Малый бизнес Тольятти», Startup Weekend в Тольятти, конференций «Бизнес-прорыв» и «Развитие инновационного бизнеса», встреч «без галстуков» и др. В ноябре 2013 года бизнес-инкубатор Тольятти был признан лучшим классическим бизнес-инкубатором независимым жюри Национальной премии в области бизнес-инкубаторства и инновационного предпринимательства «Молодые львы-2013» [1].

Подводя итог, следует отметить, что за последние годы наше государство делает существенные шаги навстречу инновационному развитию: дорабатывается законодательство об инновационной деятельности, создаются бизнес-инкубаторы и технопарки, площадки для обмена информацией о достижениях в науке, ведется подготовка инновационных менеджеров. Развитие теоретических и практических подходов к выявлению и подготовке инновационных менеджеров позволит увеличить число реализованных инновационных проектов, повысить бюджетную эффективность и спрос предпринимателей и конечных потребителей на продукты и услуги, основанные на научных знаниях и передовом опыте.

Инновационная деятельность, связанная с трансформацией идей в продукцию, подвергшаяся технологическим изменениям разной степени, требует от инновационных менеджеров знаний того, каковы потребности и возможности инновационной деятельности, новшества, изобретения и проекты, принципы и функции менеджмента, а наличие высокообразованных специалистов является одним из основных факторов инновационного развития. Менеджеры инновационного типа играют важнейшую роль в поддержке научно-технического прогресса, и задача вузов заключается в том, чтобы научить их решать нестандартные задачи и проблемы, связанные с инновационным процессом, и доводить интересные идеи до практического воплощения.

[1]Агентство экономического развития г. Тольятти. URL: http://biznes-63.ru/o-kompanii/#title.

**УДК 378**

**Р. К. Крайнева,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный университет сервиса»
Тольятти, Российская Федерация
E-mail: raisa-krayneva@yandex.ru

# Характеристика и отличительные особенности потребителей образовательных услуг

**Аннотация:**
В статье представлена характеристика потребителей образовательных услуг, определены группы потребителей и степень их влияния на образовательное учреждение.

**Ключевые слова:** маркетинг услуг, потребитель образовательных услуг, продуцент услуг, рынок.

**R. K. Krayneva,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management
Volga Region State University of Service
Togliatti, Russian Federation
E-mail: raisa-krayneva@yandex.ru

# Characteristics and features of consumers of educational services

**Abstract:**
The article presents the characteristics of consumers of educational services, defined group of consumers, and their impact on the educational institution.

**Keywords:** service marketing, consumers of educational services, producer services, market.

На современном этапе функционирования общественно-экономических отношений привычными и приемлемыми для всех стали такие понятия рыночной экономики, как цена, товар, стоимость, конкуренция и др., даже если речь идет об образовании, здравоохранении и т.д., которые раньше не считались коммерческими. Это связано, прежде всего, с тем, что в стране сформирован и действует рынок услуг: образовательных, медицинских, консалтинговых и т.п. Наряду с государственными образовательными учреждениями функционируют и коммерческие негосударственные, оказывающие образовательные услуги на договорной основе. Как следствие, они ведут «борьбу за потребителя», то есть конкурируют, предлагая потребителям качественную услугу или образовательный продукт. Образовательное учреждение предлагает специфический продукт, с которым выходит на рынок образовательных продуктов и услуг и рынок труда. Эта двойственная природа деятельности продуцентов образовательных услуг вносит сложность в определение результатов (продуктов), целевых рынков сбыта и групп потребителей. Рыноч-

ная цепочка «продуцент услуг – услуга – потребитель», действующая во всех образовательных учреждениях, направлена на организацию эффективного маркетинга с целью завоевать определенный сегмент рынка путем удовлетворения запросов потребителей.

Маркетинг образовательных услуг – это комплекс мероприятий, направленных на разработку, внедрение и оценку образовательных программ с целью создать отношения обмена (на договорной или безвозмездной основе) между образовательным учреждением и его потребителем.

Маркетинг учебного заведения – деятельность, способствующая продвижению своих целей, ценностей и продуктов студентам, их родителям, своим сотрудникам и обществу в целом. К системе коммуникаций в маркетинге относятся средства и процессы сбора и предоставления информации о рынке и предлагаемой продукции[1].

Рассмотрим специфические характеристики потребителей услуг, сгруппировав их по признаку представительства: человек, организация, общество (рис. 1).

**Рис. 1. Группы потребителей образовательных услуг по признаку представительства**

Взаимодействие группы потребителей образовательных услуг необходимо осуществлять с позиции кооперации участников на основе создания ценности для потребителей. Под системой формирования ценности понимается взаимосвязанная совокупность организаций, ресурсов и потоков знаний, участвующая в создании и доставке ценности конечным потребителям, начиная с определения запросов потребителей, разработки конкретных услуг, производства или операций и заканчивая распределением, включая (применительно к конкретной ситуации) поставщиков первого, второго и третьего уровней.

Выделяют группы потребителей, оказывающих прямое и косвенное взаимодействие, формальное и неформальное влияние, находящихся в непосредственной и опосредованной взаимозависимости. Образовательное

[1] Закон РФ об образовании от 10.07.1992 // Образование и культура. 2000. № 3 (сентябрь). С. 24–38; Глоссарий // Российское образование – федеральный портал. URL: http://www.edu.ru/index.php?page_id=5; Сагинова О. В. Маркетинг высшего образования: основные понятия и тенденции // Маркетинг образовательных услуг. М.: МЭСИ, 2002. URL: http://www.mcpg.ru/cgi-bin/rus/tour/article.cgi?art=1010403.

учреждение, формируя собственные цели, должно принимать во внимание различные интересы и требования определенных групп. В зависимости от близости к образовательному учреждению различают следующие группы влияния – стейкхолдеров, действующих на микро-, мезо- и макроуровнях.

**Рис. 2. Уровни влияния потребителей образовательных услуг на продуцента**

На рис. 2 показаны уровни влияния стейкхолдеров на образовательное учреждение. В поле первичного влияния (микроуровень) попадают следующие группы стейкхолдеров:

- внутренние пользователи – ППС и сотрудники учебного заведения, студенческие организации;
- потребители (юридические лица – организации), покупатели услуг (физические лица: студенты и их родители), клиенты (контактные аудитории: слушатели курсов).

Поле вторичного влияния (мезоуровень) составляют:

- учебные заведения – конкуренты;
- учебные заведения различного уровня;
- инвесторы, спонсоры;
- организации-партнеры в цепочке образовательных услуг (службы занятости, центры профессиональной ориентации, кадровые агентства и др.);
- организации – поставщики различных ресурсов (оборудования, мебели, программного обеспечения) и т.д.

Поле опосредованного влияния (макроуровень) включает:

- общественные организации, влияющие на гудвилл учебного заведения;
- ассоциации вузов;

- средства массовой информации;
- органы государственной власти различных уровней;
- международные организации;
- представителей бизнес-среды и т.д.[1]

Выделение приоритетов в работе с группами потребителей позволяет установить степень их влияния на формирование общей стратегии образовательного учреждения и маркетинга в частности. Образовательная услуга имеет определенный, специфический характер, трудно поддается стандартизации, поэтому разработка и оказание образовательных услуг ориентируются на клиента, предполагается, что есть заказчик – потребитель услуг.

Таким образом, современное развитие социально-экономической системы происходит с учетом общемировой тенденции возрастания роли человеческого фактора, то есть работники, персонал рассматриваются как главный производственный ресурс, который приобретается, используется и по мере «износа» амортизируется. Компетентные сотрудники, обладающие запасом знаний, умений и навыков общего и профессионального характера, становятся ведущим фактором развития и стабильности предприятия, организации, отрасли и экономики страны. В связи с этим акценты в управлении смещаются от производства и переработки ресурсов (физического, финансового, информационного и других видов капитала) к производству и накоплению человеческого капитала, что вызывает потребность в реформировании системы оказания образовательных услуг[2].

Деятельность учебного заведения направлена на удовлетворение нужд потребителей, покупателей, клиентов посредством оказания образовательных услуг, соответствующих требованиям и ожиданиям. Используя маркетинговые инструменты и персонифицированные стратегии взаимодействия с потребителями, продуценты увеличивают конкурентоспособность за счет повышения уровня качества оказываемых образовательных услуг. Также это способствует привлечению высокопрофессиональных кадров, обеспечивает экономическую стабильность и конкурентоспособность учебного заведения.

---

[1] Кто такие стейкхолдеры? // U.S. Civilian Research and Development Foundation. URL: http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html.

[2] Афоничкин А. И., Горелик О. М., Волохин С. Б. Повышение конкурентоспособности образовательных услуг высшей школы в регионе (на примере Самарской области) // Маркетинг образовательных услуг. М.: МЭСИ, 2002; National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / Ed. B. A. Lundvall. London: Pinter Publishers, 1992.

**УДК 378**

**Н. Г. Калараш,**
студентка,
ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный университет сервиса»
Тольятти, Российская Федерация
E-mail: lady.n.1994@mail.ru

**Р. К. Крайнева,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный университет сервиса»
Тольятти, Российская Федерация
E-mail: raisa-krayneva@yandex.ru

# Мировой опыт внедрения программ корпоративного развития и обучения

**Аннотация:**
В статье рассмотрены мировые практики внедрения корпоративных университетов и основные причины их создания.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, корпоративное образование, корпоративный университет, образовательная структура организации, обучение персонала, развитие персонала.

**N. G. Kalarash,**
Student,
Volga Region State University of Service
Togliatti, Russian Federation
E-mail: lady.n.1994@mail.ru

**R. K. Krayneva,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management
Volga Region State University of Service
Togliatti, Russian Federation
E-mail: raisa-krayneva@yandex.ru

# World experience of implementing programs of corporate development and training

**Abstract:**
The article describes the implementation of international practices of corporate universities and the main reason for their creation.

**Keywords:** intellectual capital, corporate education, corporate university, the educational structure of the organization, training, staff development.

Корпоративное обучение и развитие персонала являются одними из наиболее важных инструментов мотивации сотрудников и одновременно способом развития конкурентоспособности организации в условиях «знаниевой» экономики. Этим определяется повышенное внимание к разработке и внедрению программ корпоративного развития и обучения персонала крупных компаний.

Корпоративное обучение (корпоративный тренинг) – система внутрифирменного развития руководителей и специалистов всех уровней в рамках стратегии развития предприятия. У него есть неоспоримые преимущества:

- обучение представляет собой надежный способ достижения целей компании;
- рассматривается исключительно специфика деятельности данной компании;
- применяются только те формы и методы работы, которые максимально подходят именно для этой компании.

Цели и результаты корпоративного обучения:

- передача и развитие актуальных деловых навыков;
- повышение профессионального уровня и стремления к профессиональному росту;
- выстраивание и внедрение современной системы управления, развитие управленческих качеств у сотрудников;
- формирование общих корпоративных ценностей и развитие корпоративной культуры компании;
- создание атмосферы, способствующей самораскрытию и профессиональному росту сотрудников, формирование партнерских отношений внутри коллектива, «духа организации»;
- повышение компетенции отдельных сотрудников и организации в целом;
- адаптация новых сотрудников и вовлечение их в деятельность компании;
- повышение конкурентоспособности компании на рынке.

Система корпоративного обучения – важнейшая и составная часть системы управления персоналом, комплекс технологических и методологических решений и процессов, обеспечивающих:

- сохранение, систематизацию и распределение знаний;
- адаптацию сотрудников при приеме на работу и в процессе ротации персонала;
- систематическое и непрерывное повышение квалификации и развитие персонала, занимающегося различными направлениями деятельности компании.

Эффективность организации на рынке обусловлена не только привлечением инвестиций, приглашением лучших сотрудников, разработкой маркетинговой политики, но и результатом работы с персоналом. Независимо от формы собственности компании рассматривают персонал как конкурентное преимущество, в связи с чем все больше внимания уделяется построению корпоративной системы обучения и развития сотрудников[1].

Сегодня персонал является важнейшим стратегическим ресурсом компании. Однако многие компании на кадровом рынке сегодня испытывают острую нехватку профессиональных, хорошо подготовленных сотрудников. Привлечение сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями и квалификацией, для достижения текущих и перспективных целей бизнеса – главная задача системы управления персоналом[2].

---

[1] Коучинг. 2008. Вып. 5 // Азиатско-Тихоокеанская академия коучинга. URL: http://www.ataka.vl.ru.
[2] Dzensales. URL: http://dzensales.ru.

Безусловно, идея обучения и развития персонала не нова. Еще в 1920–1930-х годах на Западе стали формироваться бизнес-школы, занимавшиеся подготовкой квалифицированных кадров, но уже в 1960-х годах такие школы были реорганизованы в корпоративные университеты. Главная причина изменений заключалась в необходимости оперативно решать конкретные задачи компании, которые, как правило, были связаны с ее стратегическими целями. Программа обучения и развития персонала в корпоративном университете была ориентирована в первую очередь на стратегию и корпоративную культуру компании. Бизнес-школы такую задачу решить не могли, что обусловило появление самостоятельной образовательной структуры в организациях.

Первый корпоративный университет Gamburge University появился в 1961 году в компании McDonalds. Его главной целью было не только подготовить новые квалифицированные кадры, но и развить корпоративную культуру так, чтобы идеология фирмы присутствовала во всех странах, где была представлена эта марка.

На Западе уже давно поняли, что обучение персонала является одним из основных факторов, позволяющих победить в жесткой конкурентной борьбе. Крупные западные корпорации тратят от 2 до 5% своего годового бюджета на обучение и развитие работников. В промышленности США, например, затраты на обучение составляют более 200 млрд долл. в год; одна лишь IBM еще в 1990 году тратила на обучение более 1,5 млрд долл. в год. В Канаде, не относящейся к числу лидеров в этой сфере, расходы на обучение и развитие одного работника в среднем составляют более 500 долл. в год[1].

Можно выделить ряд причин, обуславливающих необходимость внедрения корпоративных университетов. Одной из главных считается реализация глобальных бизнес-инициатив: слияния, поглощения, создания новых видов бизнеса и др. Как пример можно привести корпоративный университет компании Daimler-Benz, с помощью которого удалось создать управленческий аппарат нового гиганта в машинной индустрии.

Вторая причина связана с проблемой текучести кадров. За последние несколько лет этот показатель составляет примерно 20–25% в год, в связи с чем в Объединенном банке Швейцарии был создан Центр развития руководящего персонала Wolfsberg, призванный решить эту проблему.

Создание корпоративного университета в компании Crown American Properties также было нацелено на решение проблемы текучести кадров. За последние 10 лет налаженная система обучения персонала снизила значение данного показателя на 85%[2].

Третья причина создания корпоративного университета заключается в сохранении культурного наследия, укреплении и развитии ослабевшей корпоративной культуры. Главная задача такой организации образовательного процесса – привести цели и принципы корпорации в соответствие с целями и ценностями отдельной личности.

Согласно данным Национального центра качества образования персонала, увеличение затрат на обучение сотрудников на 10% повышает их производительность на 8,6%, тогда как 10-процентное увеличение инвестиций в оборудование приводит к росту производительности только на 3,4%[3]. К тому же исследования, проведенные Р. Земски, С. Шамаколе, показывают, что коэффициент окупаемости инвестиций у компаний, обучающий персонал, равен

[1] Магура М. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. М.: Экзамен, 2003.
[2] Дорошенко Ю. А., Лебедев О. В. Живые вложения. Человеческий капитал как приоритетный объект инвестиций // Креативная экономика. 2007. №5. С. 11.
[3] Управление персоналом. 2008. Вып. 5 URL: www.top-personal.ru.

24%, а у организаций, не уделяющих этому внимание, – всего 7%. В этом заключается основная причина внедрения корпоративных программ обучения.

Корпоративный университет сегодня – это продуманный инструмент обучения и развития персонала организации. С момента появления первого корпоративного университета многое изменилось как в сфере бизнеса, так и в сфере образования. Однако основной целью внедрения корпоративных университетов является ориентированная на стратегию компании подготовка персонала[1].

Корпоративное обучение должно становиться доступным и технологичным. Обучение призвано упростить и снизить риски сотрудников при реализации трудных задач и достижении амбициозных целей компании. Корпоративное обучение должно содержать в себе технологию, положения, идеи, которых обучающиеся не найдут в интернете. Многие навыки сотрудники получают на рабочем месте, в режиме общения с руководителями. Корпоративные тренинги, тренинги для руководителей должны не заменять работу управленцев с сотрудниками, а дополнять в тех случаях, когда сотрудники не могут получать информацию непосредственно у руководителя по каким-либо причинам. Тогда корпоративное обучение станет ценным не только для сотрудников, но и для руководителей, которые на это самое обучение посылают свой персонал, отрывая его от непосредственной работы.

Таким образом, направления современного корпоративного обучения и развития персонала тесно связаны с тенденциями развития бизнеса, с инновационными процессами:

- система корпоративного обучения предприятия должна иметь свою специфику, которую необходимо привязать к платформе компании, в которой она существует;
- корпоративные тренинги персонала должны не заменять работу руководителей со своими сотрудниками, а дополнять их деятельность;
- корпоративное обучение должно приносить прибыть компании, то есть обладать свойствами «точности и уникальности образовательного продукта», которые получают сотрудники во время корпоративных тренингов, предусматривать обучение коучингу, консультации и т.д.

[1] Справочник кадровика. 2005. Вып. 10 // Pro-персонал. URL: www.pro-personal.ru.

УДК 34.028.6

**Е. Н. Корнеева,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный университет сервиса»
Тольятти, Российская Федерация
E-mail: korneeva1207@yandex.ru

**А. А. Корнеев,**
студент,
кафедра «Менеджмент»
ФГАОУ ВПО «Самарский государственный аэрокосмический университет
им. С. П. Королева (Национальный исследовательский университет)»
Самара, Российская Федерация
E-mail: veenrok@bk.ru

# Проблемы адаптации российских региональных университетов к процессу реформирования системы высшего образования

**Аннотация:**
В статье анализируются проблемы адаптации российских региональных вузов к процессу реформирования системы высшего образования. Сделан вывод о необходимости дальнейшего реформирования сферы образования, которое способно оказать решающее воздействие на формирование человеческого капитала. При этом необходимо развивать стратегии и тактические приемы адаптации региональных университетов.

**Ключевые слова:** реформирование высшего образования, региональный университет.

**E. N. Korneeva,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management
Volga Region State University of Service
Togliatti, Russian Federation
E-mail: korneeva1207@yandex.ru

**A. A. Korneev,**
Student,
Department of Management
Korolev Samara State Aeropace University (National Research University)
Samara, Russian Federation
E-mail: veenrok@bk.ru

# Problems of adaptation of Russian regional universities to the process of reforming of the higher education system

**Abstract:**
The article analyzes the problems of adaptation of Russian regional universities to the process of higher education reform. It is concluded about the need for further reform of the education sector, which could have a decisive impact on the formation of human capital. It is necessary to develop strategies and tactics to adapt regional universities.

**Keywords:** higher education reform, regional university.

Экономический курс России на инновационное развитие, ориентация на повышение эффективности экономики предусматривают качественные изменения и новые подходы к развитию сферы высшего образования, формирующей интеллектуальный потенциал нации. Процесс глобализации экономики и интенсивное международное сотрудничество задают общую повестку дня для различных национальных систем образования.

Сегодня российская система высшего образования функционирует в условиях постоянных и разнообразных перемен, связанных как с внутренним макроэкономическим состоянием и самой системой образования, так и с внешними факторами, обусловленными присоединением России к Болонскому процессу.

В макроэкономической сфере существенным является влияние демографической ситуации: снижение количества абитуриентов, диспропорция в структуре подготовки специалистов, несоответствие этой структуры реальным потребностям экономики в трудовых ресурсах, отражающиеся в тенденции роста нехватки квалифицированных кадров, угроза военной службы большому количеству потенциальных абитуриентов, способствующая развитию массового спроса на высшее образование[1].

В системе высшего образования России также происходит ряд изменений: осуществляется переход на многоуровневую систему профессионального образования на основе государственного образовательного стандарта, реформируется организационно-экономический механизм функционирования высшей школы, усиливается конкурентная борьба на рынке образовательных услуг. Россия сталкивается с необходимостью существенного повышения международной конкурентоспособности национального высшего образования. Чтобы сохранить свои позиции, российским вузам требуется активизировать работу по повышению степени соответствия отечественного образования международным стандартам, признанию российских дипломов за рубежом, проведению международной сертификации вузов и программ, развитию научного и научно-технического сотрудничества в высшей школе.

С 1 сентября 2013 года вступил в силу новый закон «Об образовании в РФ». Закон нацелен на формирование возможности выбрать различные учебные курсы для каждого обучающегося, что достигается использованием новых технологий обучения, в том числе дистанционных, электронных. За такой подход в выстраивании индивидуальных образовательных стратегий многократно высказывались российские студенты, преподаватели и широкая общественность. На законодательном уровне закрепляется сетевое взаимодействие образовательных организаций, предусматриваются нормы, которые обеспечивают открытость образовательных учреждений и программ для учащихся и их родителей[2].

Принята «Стратегия модернизации образования до 2020 г.», в которой в качестве главного результата рассматривается готовность и способность молодых людей нести личную ответственность как за собственное благополучие, так и за благополучие общества. В связи с этим основным результатом деятельности образовательного учреждения должна стать не система знаний, умений и навыков сама по себе, а набор ключевых компетенций в интеллектуальной, гражданско-правовой, коммуникационной, информационной и прочих сферах[3].

---

[1] Карпов С. П. Какая реформа образования нам нужна? // МГУ им. М. В. Ломоносова. URL: http://www.hist.msu.ru/Council/reform.htm.

[2] Федеральный закон № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» // Гарант. URL: http://base.garant.ru/70291362/.

[3] Стратегия 2020 и новая модель российского образования // Наша учеба. URL: http://rpp.nashaucheba.ru/docs/index-70.html.

Сейчас в российских вузах обучается почти в 3 раза больше студентов, чем в 1992 году. В современной России число студентов в расчете на 10 тыс. населения уступает аналогичному показателю в США (497 и 612 соответственно), но превышает показатели Японии и большинства стран Евросоюза. С 2001 по 2011 год число студентов российских вузов выросло с 4,741 млн чел. до 7,05 млн, то есть на 48,7%[1]. В России сегодня работают 593 государственных и 486 негосударственных вузов, филиалов государственных вузов – 1376, негосударственных – 682. В целом спрос на образовательные услуги сохраняется на высоком уровне, что закономерно ведет к развитию сферы услуг высшего профессионального образования.

Вместе с тем, по мнению ряда исследователей, российская высшая школа переживает один из самых тяжелых этапов в развитии своего огромного потенциала. Учреждения образования испытывают нехватку финансовых и материально-технических ресурсов, государственное финансирование запаздывает и не покрывает всех потребностей вузов, вследствие чего снижается качество образования, сворачиваются фундаментальные исследования, разрушаются научные школы, усиливается социальная дифференциация в доступе к качественному образованию[2].

Существующая сегодня угроза превращения высшего образования в товар вызывает озабоченность и не отвечает интересам общества, студентов, работодателей и университетов. В целом эффективность образовательных реформ зависит от мотивации участия в них учебных заведений, которая, в свою очередь, определяется наличием у университетов дополнительных ресурсов для решения поставленных задач[3].

Как показывает мировой опыт, вузы играют большую роль в инновационных процессах. В развитых странах мира все учебные заведения проводят активную инновационную политику и стремятся иметь высокий инновационный рейтинг. В России же доля высших учебных заведений среди всех организаций, которые занимаются исследованиями и разработками, за последнее десятилетие составляла лишь около 10%[4]. Несмотря на это, на сегодняшний день университеты являются авангардом современной науки и основными поставщиками научных кадров для наукоемкого производства. В вузах страны работает более половины ученых России и формируется новое поколение исследователей. При условии государственной поддержки ведущие вузы страны могут образовать систему консалтинговых центров для предпринимательского сектора и стать партнерами бизнеса в продвижении инновационной продукции на рынок.

Меры по регулированию системы образования содержатся в таких документах, как «Национальная доктрина образования Российской Федерации до 2025 г.», «Концепция федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 гг.», «Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 г.». Основные положения программ развития сферы высшего профессионального образования касаются проблем финансирования деятельности университетов, содействия развитию ограниченного перечня университетов, развития системы федеральных и национальных исследовательских университетов.

---

[1] Дружилов С.А. Демографическая «яма» в России и сокращение числа отечественных вузов. URL: http://druzhilov.ru.

[2] Российские вузы в Болонском процессе: Учеб. пос. / Под ред. А. О. Грудзинского. Нижний Новгород: Изд-во Нижегор. гос. ун-та, 2009; Дружилов С. А. Указ. соч.

[3] Снаговская Ф. Н., Язева А. Б. Сущность и основные тенденции развития сферы образовательных услуг // Экономические науки. 2011. № 6; Ланских А. Н. Стратегия развития сферы услуг высшего профессионального образования на основе инновационно-ориентированного прогнозирования: Автореф. дис. … д-ра экон. наук. М., 2012.

[4] Корнеева Е. Н. Сами создаем, сами и продвигаем. Создание малых инновационных фирм на базе экономических университетов // Креативная экономика. 2010. № 6. С. 86–90.

В «Концепции федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 гг.» говорится, что «в силу демографических причин, а также благодаря совершенствованию системы образовательных учреждений будет существенным образом обновлена сеть вузов, не вошедших в число федеральных и национальных исследовательских университетов». Во исполнение этих планов в 2010–2011 годах было реорганизовано и закрыто порядка 40 вузов и несколько сотен филиалов. С начала 2014 года из реестра лицензий Рособрнадзора исключены лицензии 49 вузов и филиалов, среди них немало и государственных. Согласно государственным планам, количество вузов должно уменьшаться в результате создания крупных университетских комплексов на базе существующих университетов.

Мировая практика показывает, что укрупнение вузов всегда проходит болезненно. Ректор МИСИС А. Черникова уверена, что этот процесс принесет положительные результаты, в том числе для выхода выпускников на более широкий рынок трудоустройства в России и за рубежом[1].

Вместе с тем некоторые авторы приводят убедительные доказательства того, что курс на сокращение числа вузов противоречит как модернизации, так и общему цивилизованному развитию страны. Реформируя вузовскую систему, необходимо заняться повышением качества высшего профессионального образования, усилением материальных баз вузов, внедрением новых методов и технологий обучения, а не сокращением количества вузов[2]. Следует отметить, что сокращение числа вузов может привести к дефициту услуг высшего профессионального образования для жителей регионов России, проблеме насыщения региональных рынков труда квалифицированными кадрами, углублению социального расслоения общества.

Процесс реформирования системы высшего образования России выявил задачи, специфичные именно для России и не укладывающиеся в «болонский формат»[3]. Эти задачи связаны в первую очередь с повышением роли региональных вузов в формировании экономической и социальной среды общества.

Современные условия глобализации экономики, новые информационные технологии содействуют созданию экономики глобального знания, которая предполагает интернационализацию университетов, программ обучения и исследований. Предоставление образовательных услуг по технологиям дистанционного обучения в комплексе с привлечением инвестиций в их инфраструктуру все шире захватывает мировой рынок образования, поиск новых, усовершенствованных, все более рентабельных средств предоставления образовательных услуг растет во всем мире[4]. В этих условиях в образовательной сфере на мировом рынке преобладают крупные университеты. В их состав входят не только образовательные, но и исследовательские подразделения, а также структуры, обеспечивающие инновационную деятельность университетов и их тесную кооперацию с промышленностью.

В условиях ужесточающейся конкуренции со стороны вузов федерального значения и сокращения числа региональных вузов, помимо предоставления образовательных услуг, региональным вузам крайне важно сосредоточиться

---

[1] Ивойлова И. Какие вузы в 2014 году не будут набирать абитуриентов // Российская газета. 2014. 10 апр. URL: http://www.rg.ru/2014/04/10/vuzy-site-anons.html.

[2] Дружилов С.А. Указ. соч.; Крайнева Р. Конкурентная среда как фактор развития системы образовательных услуг профессиональной подготовки кадров // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 2. С. 376–379.

[3] Российские вузы в Болонском процессе: Учеб. пос. / Под ред. А. О. Грудзинского. Н. Новгород: Изд-во Нижегор. гос. ун-та, 2009.

[4] Лиман И.А. Организационно-экономические проблемы реформирования высшего образования РФ и создание учебно-научно-производственных комплексов: Автореф. дис. … д-ра экон. наук. СПб., 2005. URL: http://economy-lib.com/organizatsionno-ekonomicheskie-problemy-reformirovaniya-vysshego-obrazovaniya-rf-i-sozdanie-uchebno-nauchno-proizvodstven#ixzz3IPi2y9DU.

на поиске возможностей реализации научных исследований и разработок, в наибольшей мере отвечающих потребностям общества и бизнеса в своих регионах. Важную роль в решении этой проблемы играет создание адекватной организационной структуры, интегрирующей учебную, научную, инновационную и производственную деятельность. Необходимо создать в вузах и научных организациях соответствующую организационно-техническую инфраструктуру и методическую базу, подготовить или привлечь необходимых специалистов.

Организация малых инновационных фирм на базе региональных вузов может обеспечить неоспоримые преимущества:

- привлечение высококвалифицированного персонала, повышение квалификации профессорско-преподавательского состава;
- получение региональным вузом дополнительных доходов от работы инновационной фирмы;
- развитие базы практики студентов, в первую очередь будущих инновационных менеджеров;
- ориентация малого инновационного предприятия на трудоустройство выпускников данного вуза;
- дополнительная реклама деятельности вуза посредством развития деловых связей инновационной фирмы;
- повышение престижа вуза, включившегося в государственную программу по созданию малых инновационных предприятий[1].

В ближайшей перспективе в ходе реализации инновационной стратегии развития России на первый план по своей значимости выйдут вопросы экономического плана: объективная оценка инновационного потенциала научно-технических разработок и объектов интеллектуальной собственности, маркетинговый анализ, бизнес-планирование, привлечение инвестиций, участие в управлении и контроле учрежденных при университетах и НИИ инновационных фирм.

В процесс решения обозначенных задач целесообразно включиться региональным экономическим вузам, которые планируют создать на своих площадях малые инновационные фирмы. Университеты, имеющие в своем составе экономические институты и факультеты, могут и должны учреждать консалтинговые фирмы, что позволит реализовать существенный научный потенциал преподавателей и студентов, а также создаст привлекательный для малого и среднего бизнеса рынок квалифицированных и доступных по цене консультационных услуг. Создание консалтинговых фирм при вузах, которые способны обеспечить необходимую интеграцию научных знаний и целей развития бизнеса, может существенно ускорить формирование отечественного рынка квалифицированных консультационных услуг.

Таким образом, рассматривая перспективы развития реформирования системы высшего образования, не стоит забывать о необходимости разработки и реализации стратегий и тактических приемов адаптации региональных университетов к этому процессу. Одним из эффективных действий в этом направлении является открытие малых консалтинговых фирм в составе региональных экономических университетов, которое может оказать стимулирующее воздействие не только на развитие науки, но и на создание благоприятного для развития бизнеса инновационного климата в регионах.

[1] Корнеева Е. Н. Указ. соч.

УДК 005:004.8 + 004.8:005

**О. А. Николаевская,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Экономика и инновационное развитие бизнеса»
ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет»
Челябинск, Российская Федерация
E-mail: dizain80@mail.ru

# Современные тенденции развития нейроменеджмента в России

**Аннотация:**
В статье предложено авторское видение использования инструментов нейроменеджмента с позиции оценки субъектом управления эффективности управленческого процесса. Описаны ключевые тенденции развития концепции нейроменеджмента в России. Обозначен круг вопросов и задач, решение которых необходимо для развития российского нейроменеджмента как прикладной отрасли научного знания.

**Ключевые слова:** нейроменеджмент, нейроменеджмент в России, российская школа нейроменеджмента, тенденция развития менеджмента.

**O. A. Nikolaevskaya,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economics and Innovative Development Management
National Research South Ural State University
Chelyabinsk, Russian Federation
E-mail: dizain80@mail.ru

# Current trends of development of neuromanagement in Russia

**Abstract:**
In article author's vision of use of instruments of neuromanagement from a position of an assessment of efficiency of management process is offered. Key tendencies of development of the concept of neuromanagement in Russia are described. The circle of questions and the tasks which permission is necessary for development of the Russian neuromanagement as applied branch of scientific knowledge is designated.

**Keywords:** neuromanagement, neuromanagement in Russia, Russian school of neuromanagement, trend of management development.

В современном мировом сообществе появляются новые виды менеджмента, которые активно развиваются, повышая эффективность действия традиционных инструментов менеджмента и классических управленческих технологий. В последнее время, по мнению отечественных и зарубежных ученых, «…одним из самых перспективных направлений современности являются нейронауки»[1].

Применительно к теории и практике организации, руководства и управления это нейротехнологии и когнитивные исследования, интерес к которым

[1] Hess E., Hennric J. Neurokapitalismus // Eurozine. URL: http://www.eurozine.com/articles/2009-06-09-jokeit-de.html; Жигарьков А. Нейронаука – новое созвездие современных наук // Факультет психологии МГУ им. М. В. Ломоносова. URL: http://www.psy.msu.ru/about/kaf/psychophysiology/chernorizov/chernorizov.html.

возрастает с каждым днем. Появляется огромное количество совершенно замечательных проектов и работ, посвященных данному аспекту исследований. В России и за рубежом проводятся весьма интересные и масштабные конференции по такой тематике[1].

Благодаря появлению таких методов и средств исследования, как компьютерная и ядерно-магнитно-резонансная томография, позитронно-эмиссионная однофотонная и эмиссионная компьютерная томография, электроэнцефалография, магнитоэнцефаллография, регистрация DC-потенциалов головного мозга, произошла синхронизация нейронауки с другими науками. Теперь нейронаука представлена более чем в двадцати прикладных областях, например в нейропедагогике, нейробиологии, нейрокоучинге, нейропсихологии, это свидетельствует о том, что когнитивное знание вступило в стадию активного применения и с каждым днем его использование в смежных областях развивается. Появился целый ряд научных работ, раскрывающих некогда потайные аспекты мозговой деятельности и процесса принятия решений, сущности эмоциональных реакций, процесса познания и восприятия коммуникативных атрибутов поведения[2].

Все больше ведущих компаний по всему миру приходит к выводу о том, что сотрудников, клиентов и поставщиков нужно не заставлять, а вдохновлять. Для того чтобы в процессе управления вовремя получать нужные и качественные результаты, менеджер должен уметь воздействовать и на развитие динамики умственно-рациональной и сенсорно-эмоциональной деятельности своих сотрудников. В результате цепной реакции это приводит к смене большинства управленческих процессов уже на всех уровнях управления. Нейроменеджмент как прикладная область исследования находится на стыке менеджмента, теории и практики организации и управления, нейропсихологии и нейробиологии. Речь идет об умении и навыках руководителя настроить людей так, чтобы они сумели в полной мере использовать свой главный управленческий ресурс, позволяющий в несколько ином, более прогрессивном свете действовать и достигать выдающихся результатов.

Последние исследования мозга доказали тот факт, что идеи меняют химию мозговых процессов и характер восприятия. Наш ум «видит» образы и истории, а уникальное видение мира – это «самоусиливающаяся» история, которую мы сами себе рассказываем и с учетом которой действуем.

Следует отметить, что в отечественной литературе прикладная область нейронауки более подробно рассматривается в сфере маркетинга, брендинга, PR, коммуникативистики и рекламы. Наиболее примечательны здесь работы А. Н. Короля, Е. Ю. Кан, А. Колесникова, С. Романюхи, М.Сороки, Н. А. Задорожнюк и т.д.[3]

Недостаточная проработка данной области исследований и очевидная актуальность и перспективность данного вектора развития науки вызвали

[1] Шестая международная конференция по когнитивной науке. URL: http://www.conf.cogsci.ru/default.aspx?l=r.

[2] Дули Р. Нейромаркетинг. Как влиять на подсознание потребителя / Пер. с англ. В. Рубинчик. Минск: Попурри, 2013; Прает Д., ван. Бессознательный брендинг. Использование в маркетинге новейших достижений нейробиологии / Пер. с англ. Ю. Гольдберга. М.: Азбука бизнес; Азбука-Аттикус, 2014; Мозг / Пер. с англ. Ю. Капустюк; под ред. А. Сет. М.: РИПОЛ классик, 2014.

[3] Задорожнюк Н. А. Нейромаркетинг и его особенности // Економічний форум, 2013. № 3. С. 126–129; Кан Е. Ю. Нейромаркетинг – механизм манипулирования потребителями // Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: www.nbuv.gov.ua; Колесніков А., Шульгат Н. Нейромаркетинг: новітні інструменти ототожнення бренду // Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 2 (5). URL: http://sepd.tntu.edu.ua; Романюха С. Нейромаркетинг. Сила эмоций в противовес отжившим представлениям // Отдел маркетинга. 2010. № 3. С. 43–48; Сорока М. Нейромаркетинг – інструмент вивчення споживацьких переваг у ринкових умовах XXI століття // Матеріали науково-практичної конференції «Теоретичні та прикладні аспект и розвитку економіки» (м. Тернопіль, 18 травня 2011 року). Тернопіль: ТНТУ, 2011. С. 124–126.

пристальный интерес к выбранной тематике. Действительно, и в мировом, международном масштабе нейроменеджмент активно завоевывает внимание не только представителей научной сферы. Эта область знаний вызывает существенный интерес у управленцев-практиков и специалистов в области экспертной инженерии.

**Перспективы развития российского нейроменеджмента**

Анализ исследований данной проблематики позволяет выделить основные причины возникновения нейроменеджмента как отрасли прикладного знания и основные тенденции его развития.

**Насыщенность информационной среды и, как следствие, ее доступность, подвижность и изменчивость.** Поток знаний и информации, который менеджер должен принимать во внимание в процессе принятия управленческих решений, увеличивается с каждый днем. Всеобщая информатизация общества, появление новых информационных технологий, распространенность и мобильность информации и знаний в Интернете и самой интернет-среды как средства обмена информацией, знаниями и опытом оказывают существенное влияние на процесс формирования новых решений и предпочтений. Для современного менеджера все это обладает более высокой профессиональной ценностью, способствует сравнительно быстрому достижению более эффективных результатов если не в режиме реального времени, то практически мгновенно.

По данным JP Morgan-Marketer, российский интернет-рынок является вторым по величине в Европе, однако проникновение Сети составляет 37 % против 77 % в США и 83 % в Великобритании, что свидетельствует о перспективах и возможностях сохранения высокого темпа роста. Сегодня мировая Сеть является средой для уже привычного межличностного общения в командировках, на отдыхе и даже во время путешествий. По прогнозам, российский рынок электронной коммерции вырастет с 12 млрд долл. в 2012 году до 36 млрд долл. в 2015 году, достигнув 4,5 % от всех розничных продаж[1].

**Роль и место людей и человеческого фактора в органичном формировании и использовании в своей практике информационно-коммуникационного ресурса и пространства.** Благодаря исследованиям Дж. Нейсбита мы приходим к выводу о том, что катализатором ускорения процесса все большего перехода от индустриального общества к информационному являются предприниматели, активно приобщающие нас к новым веяниям прогресса[2].

Д. Белл отмечает существенный рост сферы услуг и информатизации общества в целом, причем делает акцент на заметном движении от технического прогресса к душевному комфорту: «…чем больше техники окружает человека, тем больше ему хочется духовности и простоты». В процессе сравнительного анализа мотивов и потребностей людей в процессе использования телекоммуникационных сервисов и систем искусственного интеллекта В. Л. Музыкант приходит к выводу о том, что физиологические потребности и потребность в безопасности связаны с необходимостью экстренной связи; социализация, самоутверждение и потребность в любви удовлетворяются при обращении к сервисам для общения; познание и любопытство, красота и эстетика – ТВ и интернет-доступом; самореализация – игровыми сервисами и геймификацией[3]. Это, по сути, и составляет сегодня основу интегрированных маркетинговых коммуникаций и активного распространения Social Hub'ов и социальных сетей.

В. Н. Наумов отмечает следующие современные мегатренды в организационном поведении. Рынок демассифицируется, то есть общество все более

[1] Наумов В. Н. Поведение потребителей: Учеб. пос. М.: Инфра-М, 2014. С. 96.
[2] Нейсби Дж. Мегатренды. М.: АСТ; Ермак, 2003. С. 96.
[3] Музыкант В. Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации: Учеб. пос. М.: РИОР; Инфра-М, 2013.

фрагментируется по образу жизни, что требует индивидуального подхода. Увеличивается количество людей, бодрствующих по ночам, а значит, развивается спектр услуг, предоставляемых круглосуточно. Многие люди испытывают дефицит времени, поэтому они хотят, чтобы доставка товара осуществлялась в кратчайшие сроки или достаточно быстро. Происходит активное внедрение мобильных технологий, растет популярность режима онлайн, беспроводной связи, интеллектуальных и мобильных приложений. Все эти факторы обуславливают актуальность когнитивных процессов, важность реальности сенсорного и кинестического восприятия в коммуникационных каналах, а также необходимость их анализа и использования в управленческой практике на постоянной основе.

**Интерактивность взаимодействия.** Инновационное развитие и широкое распространение информационно-коммуникационных средств и технологий вносят свой вклад в ускорение темпов научно-технического прогресса и роста. Как следствие всеобщей включенности, мобильности и «гаджефикации» выступает интерактивность организационных и управленческих взаимодействий.

Последние достижения нейробиологии подтверждают общий тезис о том, что в современных условиях разум и сознание руководят лишь примерно 10 % действий, которые совершаются людьми в «зоне пристального внимания и контроля», то есть налицо шаблонность, стереотипность и воспроизводство не всегда эффективных моделей поведения, причем рациональность, логика и анализ определяют лишь малую их часть. По мнению ведущих лабораторий мира, более 90 % действий являются результатом работы подсознания, а значит, иррациональны, интуитивны, инстинктивны, основаны на скрытых, косвенных и неосознаваемых мотивах[1].

Кроме того, в распоряжении управленцев и менеджеров весьма обширный спектр результатов полученных исследований, согласно которым человек воспринимает зрительно 83% всей поступающей информации; на долю слуха приходится 12%; на долю ощущений (осязания, обоняния) – 5%. При воздействии продавца на поведение покупателя 55% информации передает «язык тела», 38% воздействия определяется качеством голоса, 7% определяется через слова, которые произносятся. В такой же последовательности происходит процесс «формирования» восприятия, в котором ключевую роль играет первое впечатление, когда запускается определенная поведенческая реакция, причем длительность первого впечатления существенно сокращается и сегодня составляет примерно 10 секунд.

Как гласит китайская мудрость, «скажи мне – и я забуду, покажи мне – и я смогу запомнить, привлеки меня к участию – и я пойму», ясность понимания и успешность анализа результатов часто зависят от степени соучастия в совместных практических действиях. Зачастую за то, чтобы у сотрудников было желание применять новые знания в профессиональной практике, отвечает руководитель. Именно он выступает главным управленческим звеном, функция которого направлена в том числе и на то, чтобы прививать людям интерес и любовь к самому процессу развития и дальнейшего совершенствования, самостоятельному стремлению к получению радости от достигаемых побед, формированию и развитию индивидуального стиля учебно-познавательной деятельности. В этом плане налицо еще два сильных преимущества интерактивности – возможность смены ролей обучаемого и обучающего, способность формировать целевые рабочие и проектные группы, которые могут взаимодействовать как с руководителем или подчиненными, так и между собой.

[1] Прает Д., ван. Указ. соч. С. 234.

В зависимости от степени вовлеченности и характера участия в деятельности компании поведение персонала можно охарактеризовать с использованием одной из следующих четырех эмоциональных систем реализации коллективного опыта. Выделяют следующие интерактивные модели: «узнать – почувствовать – применить», «почувствовать – узнать – применить», «применить – узнать – почувствовать» и «применить – почувствовать – узнать».

**Инфографичность современных каналов передачи, трансляции и восприятия данных.** Инфографика – это наука, которая изучает все многообразие иллюстративных возможностей и имеет дело с набором инструментов, последний помогает представлять информацию в визуально организованном виде. Графически выстроенное и наглядное представление материала включает в процессе научения визуальный канал восприятия, который поддерживает активный интерес и любопытство к процессу обучения, повышает запоминаемость материала, вовлекает в процесс обработки информации ассоциативный ряд. Насыщенность передачи и глубина восприятия учебного материала могут быть дополнены и диагностическими методами анализа социальной типологии делового поведения личности, применяемыми в сфере науки и практики управления.

**Активная профессиональная деятельность на постоянной основе.** Потребность действовать вовлекает наше тело и разум в активное действие. Новые знания укореняются в соматических маркерах, и их ритуалы становятся частью мышечной памяти. Таким образом, посредством процедурного моторного повторения проявляются новые и возобновляются некогда полученные компетенции. Скорость достижения совместных результатов будет зависеть от того, какой тип эмоционального восприятия и процесса обработки информации демонстрировали обучающийся и обучаемый (лидер и ведомый) в начале образовательного процесса и какой (аудиальный, визульный, кинестический) стиль обучения чаще всего использовался в процессе. С помощью однофотонной эмиссионной компьютерной томографии новейшие достижения нейробиологии показали, что эффективнее, чаще и быстрее всего мы движемся от восприятия к чувству, затем к мысли, действию и, наконец, к свершению (превращению). Люди обладают уникальной способностью изменяться сознательно, переделывая себя посредством действий, направленных на совершенствование разума и тела, трудовой и профессиональной деятельности.

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что активное использование инструментов нейроменеджмента на практике может быть связано со следующими основными предпосылками его развития:

- желанием управленцев учитывать в процессе принятия ими управленческих решений ключевые аспекты профессиональной деятельности людей и возможные модели их поведения, в своем масштабе анализировать, принимать во внимание и изменять возможные «ответные» реакции восприятия;
- намерением расширить границы управленческого воздействия, повысить эффективность управления и принятия решений персоналом управленческих и проектных команд, бизнес-партнерами, поставщиками, конкурентами и прочими заинтересованными сторонами, то есть наиболее активно задействовать дополнительный резерв синергии сознательного и бессознательного;
- необходимостью решать проблему управления коллективным поведением, своевременно, полно и точно принимать, использовать и передавать управленческую информацию.

**УДК 336**

**Е. Г. Пафнутова,**
магистр,
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: pafnut140576@mail.ru

# Мониторинг как элемент эффективного управления образовательной деятельностью

**Аннотация:**
В статье рассматривается роль мониторинга в системе управления образовательной деятельностью и его значение для создания единого информационно-аналитического пространства сферы образования в целях государственной регламентации образовательной деятельности.

**Ключевые слова**: мониторинг, образовательная деятельность, оценка качества образования, показатель, управление системой образования.

**E. G. Pafnutova,**
Master,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: pafnut140576@mail.ru

# Monitoring as an element of effcient management of the educational activity

**Abstract:**
In the article the role of the monitoring in the system of management of the educational activity and its meaning for the creation of the common informational and analytical space of the sphere of education for the purposes of the state regimentation of the educational activity are under consideration.

**Keywords:** monitoring, educational activity, estimation of the quality of education, indice, management of the education system.

В последние годы сфера высшего образования претерпела глобальную трансформацию, и вопросы перспектив эффективного функционирования образовательных организаций вышли на первый план, что обусловлено рядом причин. Стремительное изменение условий конкурентной среды в экономике и в профессиональной области, расширение границ международных образовательных сообществ и организаций, а также государственная политика и правовое регулирование отношений в сфере образования способствовали процессу изменения содержательной цели образования, ее структурной и функциональной целостности, количественного и качественного подхода к системе управления образовательной деятельностью.

На сегодняшний день основная проблема эффективного управления образовательной деятельностью – формирование механизма оценки качества образования, который позволит осуществлять планирование перспектив системы образования и регулирование рынка образовательных услуг.

Как часть механизма оценки качества образования мониторинг, содержащий методику сбора, обработки, систематизации, системного анализа и хранения данных по образовательным организациям, является одним из элементов управления образовательной деятельностью и находится в информационно-аналитическом пространстве функционирования государственно-общественного контроля, позволяющего подтверждать качество образовательных услуг и эффективность деятельности образовательных организаций, то есть определять их учебно-научный потенциал. По мере усложнения содержания образовательной деятельности и формирования единого информационного пространства на национальном и международном уровнях последовательно возрастает роль мониторинга в системе образования, усложняются его функции и повышается уровень требований к качеству наблюдения и регистрации различных показателей. В прикладном аспекте мониторинг системы образования охватывает три составляющие по образовательным организациям: сферу практической деятельности, область научного знания, совокупность массивов числовой учетно-аналитической информации.

В соответствии с действующим законодательством понятие и процедура мониторинга в системе образования закреплены в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации»:

- управление системой образования включает в себя проведение мониторинга в системе образования (ст. 89 п. 4);
- мониторинг системы образования представляет собой систематическое стандартизированное наблюдение за состоянием образования и динамикой изменений его результатов, условиями осуществления образовательной деятельности, контингентом обучающихся, учебными и внеучебными достижениями обучающихся, профессиональными достижениями выпускников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, состоянием сети организаций, осуществляющих образовательную деятельность (ст. 97, п. 3);
- организация мониторинга системы образования осуществляется федеральными государственными органами и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими государственное управление в сфере образования… (ст. 97, п. 4)[1].

Основная цель мониторинга системы образования – информационная поддержка разработки управленческих решений и реализации государственной политики Российской Федерации в сфере образования.

Задачи мониторинга системы образования:

- проведение системного анализа состояния образовательной деятельности в целом и в разрезе по отдельным образовательным организациям;
- создание единой информационно-аналитической базы по показателям текущего состояния образовательной деятельности с использованием статистических и экономико-математических методов;
- накопление статистико-аналитической информации;
- совершенствование системы менеджмента качества сферы образования.

[1] Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Гарант. URL: http://base.garant.ru/70291362/#ixzz3HB9jOwsf.

Показатели мониторинга системы образования и методика их расчета определяются Министерством образования и науки Российской Федерации в соответствии с перечнем обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу[1]. Следует отметить, что мониторинг может быть внешним, организуемым федеральными государственными органами, и внутренним, проводимым в качестве самообследования или аудита самой образовательной организацией. Осуществление мониторинга включает целый ряд последовательных процедур, различающихся методами выполнения, степенью сложности, формами использования компьютерных технологий.

В качестве объекта мониторинга (внешнего и внутреннего) выступают расчетные показатели деятельности образовательной организации, объединенные в 7 групп:

- образовательная деятельность;
- научно-исследовательская деятельность;
- международная деятельность;
- финансово-экономическая деятельность;
- инфраструктура;
- трудоустройство выпускников;
- дополнительный показатель, отражающий специфику организации, – число сотрудников из профессорско-преподавательского состава, имеющих ученые степени, в расчете на 100 студентов.

Результаты мониторинга в виде итоговых отчетов подлежат обязательному опубликованию на портале подведомственных федеральным государственным органам организаций, выступающих в качестве информационно-аналитических центров, и на официальном сайте образовательной организации.

Сроки проведения внешнего мониторинга устанавливаются федеральными государственными органами, внутреннего – в соответствии с планом и графиком, составленными и утвержденными образовательной организацией.

К основным принципам проведения мониторинга системы образования можно отнести: достоверность, своевременность, открытость, сопоставимость, интерпретируемость, верифицируемость. Данные принципы отвечают требованию федерального государственного контроля качества образования – установлению соответствия содержания и качества подготовки обучающихся и выпускников требованиям федеральных государственных образовательных стандартов (государственным образовательным стандартам)[2].

Ранее результаты мониторинга публиковались только в специальном сборнике организации и представлялись в федеральные государственные органы в случае прохождения образовательной организацией процедуры государственной аккредитации образовательной деятельности. На сегодняшний день правила, условия и процедура анализа системы эффективности деятельности отдельно взятой образовательной организации автоматически включены в открытую общую систему мониторинга эффективности системы образования и подлежат регулярной экспертизе общественного и государственно-

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150568/.

[2] Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 02.05.2012 г. № 370 «Об утверждении административного регламента исполнения федеральной службой по надзору в сфере образования и науки государственной функции по осуществлению федерального государственного контроля качества образования» // Гарант. URL: http://base.garant.ru/70197130/.

го контроля. Таким образом, показатели мониторинга не только отражают, но и регламентируют образовательную деятельность.

Данные мониторинга обеспечивают полной информацией всю систему управления сферой образования и позволяют:

- образовательной организации составлять программы стратегического развития, планы мероприятий по оптимизации своей деятельности и другие стратегические документы, определяющие перспективы развития;
- федеральным государственным органам выносить решения в отношении возможности лицензирования и государственной аккредитации образовательной деятельности или ее прекращения, в отдельных случаях осуществлять реорганизацию образовательных организаций в форме слияния, присоединения.

В заключение хотелось бы отметить, что данные мониторинга, с одной стороны, позволяют проводить системный анализ и осуществлять оценку образовательной деятельности различных образовательных организаций, а с другой стороны, мониторинг предназначен для сопоставления и ранжирования различных показателей по степени их отклонения для выработки эффективных управленческих решений о внесении обоснованных изменений в сферу образования с учетом исторического, экономического и международного опыта развития, и поэтому осуществление мониторинга должно предусматривать гибкую методическую систему, позволяющую активизировать потенциал образовательных организаций и реализовать новые направления в их образовательной деятельности.

**УДК 37.047**

**Л. И. Семенец,**
студентка,
кафедра «Информационные технологии»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: milka_u-ka@mail.ru

# Проблема полной информированности школьников о профессиях при выборе будущей специализации

**Аннотация:**
Переступая порог школы, выпускники знают только название выбранной профессии, но не понимают, что за этим названием стоит. На сегодняшний день методом решения данной проблемы является профориентационный тест «Человек – человек», который не дает полного спектра информации о специализации, о ее составляющих, вследствие чего школьник имеет только общее представление о профессии. Но этот метод можно дополнить посредством создания виртуальной среды знакомства с профессиями, благодаря чему данная проблема может быть решена.

**Ключевые слова:** школьник, профессия, специализация, студент, трудоустройство.

**L. I. Semenets,**
Student,
Department of Information Techology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: milka_u-ka@mail.ru

# Student's problem of full awareness about careers in their choice of future specialization

**Abstract:**
Leaving a school, school graduates know only the concept of chosen profession, but do not perceive what stay behind it. Today, the method of solving this problem is career-oriented test "Man – Man", which does not give the full information about the specialization and its components, whereupon the student has only the concept of the profession. But this method can be complemented by creating a virtual environment of familiarity with the professions; owing to it the problem can be solved.

**Keywords:** pupil, profession, specialization, student, placement.

В современном обществе каждый мечтает о хорошей работе, которая будет приносить не только доход, но и удовольствие. Поэтому вопрос выбора специализации в наше время очень важен, ведь от данного выбора зависит дальнейшая жизнь человека. Формирование представлений о профессиях может складываться у человека на протяжении многих лет, но в основном оно происходит в школьные годы. Именно в конце обучения выпускник выбирает

специализацию для изучения в университете или другом образовательном учреждении с учетом перспективы дальнейшего успешного трудоустройства.

Во многих школах существует распределение по направлениям уже после девятого класса, например экономическое, биологическое или физическое. Уже на данном этапе учащийся сталкивается с проблемой профориентации, которая в дальнейшем может повлиять на выбор факультета при поступлении в вуз. Возникает вопрос: какую профессию может выбрать школьник, который еще не определился, кем он хочет работать в будущем? Ту, на которую его направляет преподаватель, или ту, которую советуют родители, или, возможно ту, которая больше востребована в данный момент на рынке труда? Какова вероятность, что выпускнику она будет по душе, что он действительно после обучения пойдет работать по специальности, а не изменит ее в будущем или не бросит учебу после первого курса?

Уровень безработицы среди молодежи на 2014 год составил 5,6%, в среднем уровень безработицы среди молодых людей, выпускающихся из школы или университета, составил 14,8% от общего уровня[1]. Одной из причин такой статистики является то, что выпускники вузов после обучения не идут работать по специальности, данный факт как раз и объясняется обозначенной ранее проблемой неправильного выбора направления специализации еще в школе.

Возникает проблема: как школьнику определиться с профессией, чтобы в будущем реализовать себя и свой потенциал именно в той сфере, которую он выбрал. Дать однозначный ответ на данный вопрос невозможно, потому что у каждого человека есть свои интересы и предпочтения, влияющие на будущий выбор.

На протяжении многих лет разрабатываются методы, позволяющие школьникам больше узнать о профессиях, чтобы со временем понять, какая из них предназначена именно им. Во время последнего года обучения в школе, чаще всего в начале или середине, преподаватели используют одну из наиболее распространенных методик, профориентационный тест[2], чтобы учащиеся определись со специализацией. Тест представляет собой перечень вопросов, ответы на которые рассчитывают вашу принадлежность к одной из схем деятельности, включающих различные профессии:

- схема «человек – природа» подразумевает работу в сельском хозяйстве, медицине, или же в сфере биологии или географии;
- «человек – техника» представляет собой спектр специализаций, включающих работу с техническими объектами, а также с промышленными материалами;
- «человек – знаковые системы» объединяет такие профессии, как инженеры различных специализаций, переводчики, топографы, чертежники, программисты и другие профессии, в которых используются цифры или коды;
- «человек – художественный образ» включает в себя специализации, связанные с искусством: артист, художник, музыкант, поэт, писатель и др.;
- «человек – человек» объединяет специализации, где деятельность заключается в основном в обучении или воспитании людей, управлении производством или же руководстве.

[1] Малыхин М. Росстат: Безработица среди молодежи в России достигает 30% // Экзамен.ru. URL: http://www.examen.ru/main2/news_and_articles/articles/17651

[2] Климов Е. А. Профориентационные тесты. Профориентация. Образовательный и карьерный маршрут // ГлавСправ. URL: http://edu.glavsprav.ru/spb/prof/test/.

По окончании прохождения теста школьный психолог поясняет каждому ученику, какова его схема деятельности и какие профессии в себя включает. Школьник получает список рекомендованных профессий по итогам теста, после чего может решить, на какой факультет ему поступить и кем работать в будущем. Однако в дальнейшем студент может разочароваться в выбранном направлении, вследствие чего он либо переводится на другой факультет, либо доучивается, но его квалификация оставляет желать лучшего. Это в основном возникает из-за неполной информированности школьников о существующих профессиях и о том, что они представляет собой в реальной жизни. Старшеклассники зачастую не знают, что ждет их на рабочем месте, им известно только то, чем занимается данный специалист. Например, когда школьник решает, что хочет создавать игры, он идет на факультет информатики, думая, что программировать легко при наличии каких-то специальных приложений, но не знает, что для этого требуется большой объем знаний в сфере информационных разработок. Проучившись на факультете год или даже меньше, студент поймет, что это довольно-таки сложно и ему не по силам, и решит перевестись на другую специальность либо доучиться, чтобы просто получить диплом.

Для решения данной проблемы необходимо разработать методику знакомства учащихся с профессиями и внедрить ее на стадии формирования выбора их будущего, то есть приблизительно в старших классах общеобразовательных школ, гимназий, лицеев или при выборе профиля старших классов. Примером такой методики может послужить проект «Практический день», который заключается в проведении рабочего дня на рабочем месте в соответствии с выбранной профессией. Для начала психолог в школе предоставляет список профессий для всех, прошедших профориентационный тест, из него учащиеся выберут себе одну, наиболее подходящую для них. По каждой профессии будет организована группа из нескольких учеников. Для реализации данного метода необходим договор между школами и организациями, готовыми предоставить соответствующих специалистов с учетом списка профессий, который выдает психолог после профориентационного теста. Задача компании будет заключаться в том, что ее сотрудник покажет учащимся, какой работой он занимается и что от него требуется в процессе ее выполнения. Познакомившись с работой по данной профессии в течение дня, школьник осознает, правильно ли он выбрал направление или же оно не удовлетворяет его интересам и надо найти другое. В качестве примера можно привести работу врача. Если группа школьников проведет день хотя бы с одним сотрудником больницы, будь то работник регистратуры или медсестра, у них сформируется сравнительно полное представление о работе. Для школьников хватит и того опыта, который хоть немного погрузит их в рабочую сферу, обогатит их знания о специализации и в некоторых случаях поможет определиться с выбором направления. Для реализации данного проекта Министерству образования потребуется заключать договоры в каждом регионе, городе, где его планируется реализовать, что довольно трудно осуществить не только из-за финансирования, но и потому, что не каждая компания пойдет навстречу и предоставит услуги.

Данный метод можно дополнить посредством визуализации среды (создания виртуальной среды) «практического дня». Она заключается в создании приложения, представляющего собой игру в жанре квеста, в которой присутствует список профессий, рекомендованных психологом теста на профориентацию, например «человек – человек». То есть ученик за компьютером в школе может включить приложение, затем выбрать интересующую его специальность,

будь то слесарь, писатель или бухгалтер. После чего будет виртуально реализована рабочая атмосфера данной специальности, предоставлен справочник, содержащий описание различных работ, список заданий на рабочий день и ограниченное время. Допустим, если в качестве примера взять работу в экономической сфере, то учащийся, погрузившись в атмосферу офиса, должен будет выполнить несколько заданий и при возникновении вопросов по поводу составления документов обратиться к справочнику, в котором будет все доступно объяснено. Например, работая бухгалтером, нужно будет составить бухгалтерский баланс, данные для которого ученик сможет найти на столе, пройдясь по офису. Составив документ, бухгалтер должен будет показать его виртуальному директору в кабинете, тот расскажет, правильно ли было выполнено задание и при необходимости укажет на ошибки. После прохождения «практического дня» ученики задумаются о том, хотят ли они выполнять такого типа задания в реальном будущем, и о своей специализации.

Реализация проекта «Практический день» довольно трудна вне зависимости от того, будет ли он реальным или виртуальным. Оба варианта требуют немалого финансирования, но вероятность реализации проекта виртуально намного больше, чем в реальной жизни. Виртуально создав приложение для компьютера, разработчики смогут постепенно создавать что-то новое, какие-либо обновления для проекта. Иными словами, приложение создается один раз, его можно использовать долгое время. Благодаря этому каждая школа сможет позволить себе установить приложение «Практический день» на свои компьютеры, после чего любой школьник может почувствовать себя в роли взрослого работающего человека.

Предложенный метод способствует решению ранее затронутой проблемы выбора школьниками специализации, что поможет школьникам более осознанно выбирать профессию в будущем и позволит сократить безработицу среди выпускников вузов.

**УДК 372.881.111.1**

**А. М. Телешевская,**
к.и.н., доцент,
кафедра «Иностранные языки-2»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: asnauka@yandex.ru

# Иностранные языки и межкультурная коммуникация в управленческом образовании: к вопросу о методико-концептуальных основах преподавания

**Аннотация:**
Цель статьи – обозначить важность и необходимость разработки методики преподавания иностранных языков и межкультурной коммуникации для управленческого образования, учитывая общемировые тенденции глобализации и интеграции, в рамках которых управление призвано решать вопросы не только внутреннего, но и внешнего характера. В связи с этим в статье ставится вопрос о наличии коммуникативной составляющей в управлении, языке и межкультурной коммуникации, что объединяет их в общую зону коммуникативного взаимодействия.

**Ключевые слова:** единая зона коммуникативного взаимодействия, иностранный язык, межкультурная коммуникация, управление, управленческое образование.

**A. M. Teleshevskaya,**
PhD in History, Associate Professor,
Department of Foreign languages-2
The Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: asnauka@yandex.ru

# Foreign languages and cross-cultural communication with regard to education in management and conceptual foundations of teaching

**Abstract:**
The article is aimed at emphasizing the importance and necessity for working out the methodology for teaching foreign languages and cross-cultural communication in terms of managerial education and with regard to the world-wide tendencies of globalization and integration due to which global problems become increasingly important for managers. The author highlights the main commonality between these disciplines and considers it as the mutual zone of their social interaction that, in turn, is bound to become the ground for creating special techniques in their teaching.

**Keywords:** common zone of social interaction, foreign language, cross-cultural communication, management, managerial education.

Статья носит постановочный характер и не имеет цели оспорить или, наоборот, подтвердить достаточно известный и не требующий дополнительных комментариев тезис о профессионально-ориентированном преподавании иностранных языков и межкультурной коммуникации в непрофильном вузе. Тем не менее, когда речь идет об управленческих специальностях и системе управленческого образования, этот тезис дает крайне мало в аспекте разработки концепции и методики преподавания, не вскрывает сути и характера связей между такими явлениями, как язык, межкультурная коммуникация и управление, что не дает возможности создать модель преподавания данных учебных дисциплин, обозначить и разработать те направления научных исследований, которые будут являться ее фундаментальной основой.

Чтобы понять значение дисциплин «иностранный язык» (и язык в принципе) и «межкультурная коммуникация» для управления, надо осознать, что язык, межкультурная коммуникация и управление находятся в единой зоне коммуникативного взаимодействия. Иначе говоря, коммуникативная составляющая присутствует во всех трех измерениях культуры, интегрируя их в единое целое. Поскольку это живая, функционирующая система, существующая и реализуемая в контексте человеческих, межличностных, внутри- или межгрупповых отношений, постольку процесс обучения этим дисциплинам должен учитывать эту связь, нужно разрабатывать специальную методику их преподавания, реализующую и моделирующую эту связь.

Предлагаемая концепция единства управления, иностранных языков и межкультурной коммуникации в контексте управленческого образования исходит как из обозначенной выше содержательной специфики данных явлений и учебных дисциплин, так и из признаваемой сегодня необходимости модернизации высшего образования в целом, в частности управленческого, которая заключается в приведении его в соответствие с общими тенденциями мирового развития и задачами, стоящими перед образованием в новых исторических условиях глобализации и интеграции.

Вопрос обучения иностранным языкам в единстве с межкультурной коммуникацией, разработка методики их преподавания в контексте профессиональной подготовки специалистов, выработка методов обучения, ориентированных на формирование необходимых для специалиста компетенций профессионального, делового, коммуникативно-речевого и коммуникативно-поведенческого характера, признаются сегодня наиболее актуальными в обучении иностранным языкам.

В условиях, когда в орбиту экономических, политических, социальных и прочих отношений вовлекаются разные лингвоэтнокультурные общности, реализующие в своей практической деятельности разные системы культурно-исторических и эмоционально-психологических ценностей при решении стратегических и тактических задач коммуникативно-управленческого характера, важное значение для науки об управлении приобретает сравнительный анализ культур, представители которых вступают в двусторонние или многосторонние отношения в процессе делового, профессионального, дипломатического и прочего взаимодействия.

На передний план выдвигается и задача управления процессами, находящимися на стыке культур, когда от корректно понимаемых установок и мотивов поведения иноязычного партнера по коммуникации во многом зависят адекватность управленческих практик и, соответственно, эффективность управления в принципе.

Иностранный язык и межкультурная коммуникация как учебные дисциплины в контексте управленческого образования дают возможность будущему специалисту реализоваться в высоковостребованных сегодня направлениях управленческой деятельности. Управление миграционными процессами, ликвидация межнациональных конфликтов, управление многонациональными коллективами и транснациональными корпорациями, создание совместных предприятий и управление ими, ведение деловых и профессиональных переговоров, участие в совместных бизнес-, социальных и культурных проектах, участие в межкультурных конференциях и встречах любого уровня и направленности, управление иностранными инвестициями и совместная финансовая деятельность требуют языковой и межкультурной компетенций.

Сегодня наука об управлении и управленческое образование должны учитывать меняющуюся систему приоритетов, когда управление перестает быть узкопрофессиональной деятельностью и выходит на уровень серьезных теоретических исследований и обобщений, ориентированных на комплексность, многоаспектность и многофункциональность. Соответственно, с учетом новых тенденций и ориентиров управленческое образование должно оптимизировать преподавание иностранных языков, вводить новые учебные дисциплины, в частности межкультурную коммуникацию, направленные на формирование языковой и межкультурной компетенций, которые в итоге должны стать нормой профессионализма будущих управленцев.

Концептуально единство языка, межкультурной коммуникации и управления выглядит следующим образом.

Язык/иностранный язык, межкультурная коммуникация и управление имеют в своей основе общую функцию – коммуникацию. Задачи реализуются через коммуникацию, межкультурные контакты и управление. Связь языка и управления многогранна и многопланова. Языковые и речевые особенности субъектов коммуникации непосредственно участвуют в управленческих практиках, влияя на выбор вербальных средств для управления сознанием партнера, формирования установок на пропагандируемые идеи и ценности, создания положительной установки для внедрения идей в сознание.

Управление сознанием – важная составляющая науки об управлении. Управление коллективами, малыми и большими, производственными, социальными, политическими и другими группами имеет в своей основе управление сознанием групп, реализуемое через вербальную и невербальную коммуникации. Конечно, отраслевое управление имеет свои особенности, связанные со спецификой отрасли. И здесь управление – это не столько управление сознанием, сколько менеджмент, который ориентирован на профессиональное знание той отрасли, управление которой на него возложено. Уместно вспомнить определение менеджмента, данное Г. Фордом: «Менеджмент – это рациональная сторона управления, способность предвидения и расчета». Тем не менее и в условиях отраслевого производства, и в условиях внутри- и межгрупповых контактов человек остается центральной фигурой, а потому манипулирование/управление человеком, формирование его предпочтений и сознания в целом через систему языковых символов, моделей поведения и мышления остаются основными функциями управления.

Язык не является нейтральным по отношению к управлению и к той сфере, в которой используется, по отношению к обмену информацией и взаимопониманию. Значение языковых символов не выводится из лексического содержания слов, но задается конкретной ситуацией (управленческой, политической и др.).

Эффективность делового и профессионального партнерства во многом зависит от способностей и навыков субъектов коммуникации выстраивать коммуникативные тактики вербального и невербального характера, манипулировать/управлять сознанием партнера, превращая коммуникативность в важный управленческий ресурс.

В условиях открытого общества и множественности культур эффективность партнерского сотрудничества во многом зависит от адекватности принимаемых решений культурной и языковой концептосфере партнера. Любые формы управленческой деятельности (лидерство, формирование группового и индивидуального сознания, мотиваций, поведения, формирование желаний и информации, манипулирование сознанием партнера по коммуникации) диктуют необходимость изучать иностранные языки и межкультурную коммуникацию.

В условиях открытого общества все большее значение приобретает проблема языковых контактов и интерференций. Английский язык, как язык международного общения и бизнеса, как язык-посредник, по-разному вписывающийся в культуру разных языковых систем и не отменяющий изучения особенностей межъязыкового взаимодействия, становится все более необходимым в контексте управленческого образования.

Триединство языка, межкультурной коммуникации и управления ориентировано на формирование и изучение механизмов управления культурными различиями, на построение моделей межэтнического/межнационального взаимодействия и разрешения конфликтов, формирование способностей вступать в межкультурный диалог, выстраивать отношения с иноязычным партнером, принимать адекватные решения, понимать кодовый язык партнера, моделировать оптимальные решения в отношении эффективного взаимодействия с ним при ведении переговоров, совместных бизнес-проектов и т.п.

В контексте триединства языка, межкультурной коммуникации и управления важное значение приобретает соответствующая научная проблематика, которая должна явиться одной из отправных точек при преподавании иностранного языка и межкультурной коммуникации, а именно:

- управление коммуникативными процессами как основа функционирования рабочих коллективов и бизнес-структур;
- профессиональная и языковая компетенции в управленческом образовании;
- кросс-культурный анализ народов Востока и Запада с точки зрения моделей поведения, мышления, ценностей и стереотипов;
- страны изучаемых языков, особенности их деловых культур;
- деловая/профессиональная коммуникация и язык;
- язык и культура;
- лингвополитология (изучение политических коммуникаций, языка власти, речевые портреты политиков, приемы манипулирования/управления массовым сознанием, выстраивание коммуникативных стратегий и тактик);
- управление миграционными процессами (язык и полиэтническое общество) и др.

В контексте обозначенного триединства языка, межкультурной коммуникации и управления важное значение приобретают анализ связей теории и практики управления с лингвокоммуникацией, исследованием моделей коммуникативных связей и методики их сравнительного анализа.

В основе концепции триединства языка, межкультурной коммуникации и управления лежит фундаментальный подход, предполагающий в качестве отправных точек исследования комплексность, когнитивность, междисциплинарность, системность и функциональность. На основе теории триединства языка, межкультурной коммуникации и управления важное значение имеет разработка методики их преподавания, в которой первостепенное внимание уделяется моделированию реальных ситуаций включенности будущего управленца в коммуникативно-речевые и коммуникативно-поведенческие процессы, формирующему весь спектр вербальных и невербальных навыков. Новая, по сути, методика преподавания иностранных языков и межкультурной коммуникации, разрабатываемая непосредственно для управленческих специальностей, даст возможность создать методологическую школу преподавания иностранных языков и межкультурной коммуникации в управленческом образовании.

**УДК 338**

**В. Г. Халин,**
д.э.н., профессор, зав. кафедрой,
кафедра «Информационные системы в экономике»
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: vhalin@yandex.ru

**Г. В. Чернова,**
д.э.н., профессор,
кафедра управления рисками и страхования
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: chernovagalina@yandex.ru

# Университеты мирового класса в России: состояние, проблемы и перспективы[1]

**Аннотация:**

Статья посвящена исследованию проблемы создания в России университетов мирового класса в контексте стратегических целей модернизации российской высшей школы, которые были сформулированы в Указе Президента России от 07.05.2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». Особое внимание уделено анализу ключевых факторов и условий формирования в России университетов мирового класса, методам повышения их конкурентоспособности. Рассматриваются подходы и механизмы формирования университетов мирового класса в США и России на примере Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, Санкт-Петербургского государственного университета и Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

**Ключевые слова:** академический контракт профессора, исследователь, конкурентоспособность университета, модернизация высшей школы, научная работа, профессор, университет мирового класса, управление университетом.

**V. G. Khalin,**
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department
Department of Information Systems in Economics
St. Petersburg State University
Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: vhalin@yandex.ru

**G. V.Chernova,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Risk Management and Insurance
Saint Petersburg State University
Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: chernovagalina@yandex.ru

[1]Работа выполнена при поддержке гранта СПбГУ 13.39.329.2014.

# World-class universities in Russia: present state, problems and perspectives

**Abstract:**

The article investigates problems of formation and development of the world-class universities in Russia in the context of the strategic goals of modernization of Russian higher education, that were stated in the Russian President's Decree No. 599 of May 7, 2012 *On the measures of the state policy implementation in the field of education and science*. The key factors and conditions for formation and development of the world-class universities in Russia are examined in the paper. The strategies how to improve global competitiveness of the national universities in Russia are also studied in the article. The patterns and mechanisms of formation and development of the world-class universities in the United States and in Russia are illustrated in the article with the examples of the University of California in Los Angeles, St. Petersburg State University and the National Research University – the Higher School of Economics.

**Keywords:** academic contract for university professor, researcher, competitiveness of the university, modernization of higher education, scientific work, professor, world class university, university management.

**Введение**

Ключевыми ресурсами современного развития общества являются знания, информация и образование. 7 мая 2012 гогда Президент России подписал Указ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», в котором, в частности, Правительству РФ предписывается разработать и утвердить план мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающий повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, а также обеспечение «вхождения к 2020 году не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов»[1]. На основании постановления Правительства России от 16.03.2013 г. № 211 8 мая 2013 года Минобрнауки России объявило открытый конкурсный отбор вузов на право получения государственной субсидии на повышение их конкурентоспособности[2], через месяц на заседании Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов России победителями данного конкурса были признаны 15 российских вузов[3]. Общий объем бюджетных ассигнований из федерального бюджета на реализацию данного проекта по

[1] Указ Президента России от 07.05.2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» // URL: http://минобрнауки.рф/документы/2257.

[2] Постановление Правительства РФ от 16.03.2013 г. № 211 «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров» (ред. от 30.12.2013 г.) // КонсультантПлюс. URL: www.consultant.ru.

[3] Вузы-победители: Дальневосточный федеральный университет, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Национальный исследовательский университет «Московский физико-технический институт (государственный университет)», Национальный исследовательский технический университет «МИСиС», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Национальный исследовательский университет «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского», Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, Самарский государственный аэрокосмический университет им. академика С. П. Королева (национальный исследовательский университет), Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, Национальный исследовательский Томский государственный университет, Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

повышению конкурентоспособности ведущих университетов России (проекта «5 в 100») утвержден Правительством РФ на период с 2013 по 2016 год в размере 44 млрд руб.: 9 млрд руб. в 2013 году, 10,5 млрд руб. в 2014 году, 12 млрд руб. в 2015 году, 12,5 млрд руб. в 2016 году[1].

В настоящее время позиции российских университетов в авторитетных мировых рейтингах выглядят достаточно скромно: в топ-500 Шанхайского рейтинга лучших университетов мира (ARWU) входят только два российских университета (МГУ им. М. В. Ломоносова занимает 84-е место, а СПбГУ – места с 301-го по 400-е), в то же время в этом рейтинге присутствуют, например, 44 университета из Китая, 39 университетов из Германии, 11 – из Швеции и 5 – из Финляндии[2]; в топ-400 международного рейтинга университетов Times Higher Education World University Rankings (THE) в 2013–2014 годах попал только один российский университет (МГУ им. М. В. Ломоносова занимает места с 225-го по 250-е)[3], в топ-600 всемирного рейтинга университетов QS World University Rankings (QS) вошли только двенадцать вузов из России (МГУ им. М. В. Ломоносова занимает 120-е место, СПбГУ – 240-е место, МГТУ им. Н. Э. Баумана – 334-е место, НГУ – 352-е место, МГИМО – 386-е место, МФТИ – места с 441-го по 450-е, СПбГПУ – места с 441-го по 450-е, РУДН – места с 491-го по 500-е, НИУ ВШЭ – места с 501-го по 550-е, УФУ им. первого президента России Б. Н. Ельцина – места с 501-е по 550-е, ТГПУ – места с 551-го по 600-е, ТГУ – места с 551-го по 600-е)[4].

С учетом вышесказанного правительственная программа повышения глобальной конкурентоспособности ведущих российских университетов с 2013 по 2020 год многим специалистам представляется не только амбициозной, но еще и трудновыполнимой и малореалистичной несмотря на дополнительное государственное целевое финансирование, которое получили ведущие российские университеты – победители конкурса «5 в 100»[5].

## Трехфакторная модель Джамила Салми создания университетов мирового класса

С начала реформ в российской высшей школе сформирован особый кластер системообразующих университетов (два ведущих университета – МГУ им. М. В. Ломоносова и СПбГУ, девять федеральных университетов и 29 национальных исследовательских университетов), которые получили специальный статус, значительную государственную финансовую поддержку, их стратегические программы развития утверждены правительством

[1] Министерство образования и науки Российской Федерации. URL: http://минобрнауки.рф/новости/3503.
[2] Academic Ranking of World Universities 2014 // Academic Ranking of World Universities. URL: http://www.shanghairanking.com/ARWU2014.html.
[3] World University Rankings 2013–14 // World University Rankings. URL: http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking.
[4] QS World University Rankings 2013 // QS Top Universities. URL: http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2013.
[5] Marginson S. Global convergence and pluralization in higher education and science // IV Международная конференция Российской ассоциации исследователей высшего образования «Университетские традиции: ресурс или бремя?». URL: http://educonf.hse.ru/2013/materials; Салми Д., Фрумин И. Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России // Вопросы образования. 2013. № 1, С. 25–68; Юдкевич М. М. Российская академическая профессия и построение университетов мирового класса // Отечественные записки. URL: http://www.strana-oz.ru/2013/4/rossiyskaya-akademicheskaya-professiya-i-postroenie-peredovyh-universitetov; Дежина И. Г. Создание университетов мирового уровня в России: опять особый путь? // Троицкий вариант. URL: http://trv-science.ru/2013/01/29/sozdanie-universitetov-mirovogo-urovnya-v-rossii-opyat-osobyjj-put/#more-23586; Халин В. Г. Системы вознаграждения и академических контрактов профессоров Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и Санкт-Петербургского государственного университета // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5: Экономика. 2013. Вып. 3. С. 95–109.

страны[1], также были разработаны несколько подходов и моделей с целью повысить конкурентоспособность российских вузов на мировом рынке образовательных услуг[2]. Однако на сегодняшний день эти институциональные изменения пока так и не смогли обеспечить ведущим российским университетам глобальное признание и высокие места в авторитетных международных рейтингах. В этих условиях для каждого российского вуза и всей высшей школы в целом особую важность приобретает вопрос о выборе пути своего развития и поиске механизмов повышения своей конкурентоспособности и построения в нашей стране университетов мирового класса[3]. В своих исследованиях известный экономист, эксперт Всемирного банка Джамил Салми показал, что ключевыми факторами, которые определяют условия создания университетов мирового класса, являются: концентрация талантов (профессорско-преподавательский состав, ученые, студенты, интернационализация), благоприятная система управления (поддерживающая нормативно-правовая база, академическая свобода, команда руководителей, стратегическое видение, культура академического мастерства) и щедрое финансирование (государственные источники финансирования, эндаумент, плата за обучение, гранты на исследования)[4]. В этом контексте уместно привести слова ректора Гарвардского университета (1984–1987) Генри Розовски: «Неэффективные системы управления университетами являются главным препятствием для их совершенствования и оказывают гораздо более сильное влияние, чем недостаточное финансирование или какие-либо другие обстоятельства»[5].

В настоящее время отсутствуют строгие критерии, характеристики и показатели, которые однозначно позволяют определять принадлежность того или иного вуза к элитной группе университетов мирового класса. Так, например, профессор Салми считает, что университет мирового класса:

- имеет международную репутацию в области научных исследований;
- привлекает выдающихся ученых-звезд и признанных лидеров мирового уровня в различных научных областях;
- создает знания, генерирует инновационные идеи, ведет многообразные фундаментальные и прикладные исследования;
- проводит прорывные научные исследования, результаты которых отмечены (например, Нобелевской премией) и признаны коллегами;
- может привлечь и удержать лучших преподавателей;
- способен привлекать зарубежных преподавателей и студентов;
- привлекает высокий процент обучающихся аспирантов, ко-

[1] Халин В. Г. Финансовое обеспечение государственных образовательных услуг в российской высшей школе в условиях инновационной экономики // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5: Экономика. 2012. Вып. 4. С. 94–114.

[2] Беляков С. А., Беляков Н. С., Клячко Т. Л. Анализ и оценка экономической устойчивости вузов. М. МАКС Пресс, 2008. С. 63–87; Контракты в академическом мире / Сост. и науч. ред. М. М. Юдкевич; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИД ВШЭ, 2011. С. 13–30; Как платят профессорам? Глобальные сравнения систем вознаграждения и контрактов / Под ред. Ф. Альтбаха, Л. Райсберг, М. Юдкевич и др. М.: НИУ-ВШЭ, 2012. С. 289–304; Грудзинский А. О., Бедный А. Б. Концепция конкурентоспособного университета: модель тетраэдра // Высшее образование в России. 2012. № 12. С. 29–36.

[3] Доклад ректора СПбГУ на заседании Ученого совета университета 24 декабря 2012 г. «Путь в конкуренцию. О задачах Программы развития СПбГУ» // Санкт-Петербургский государственный университет. URL: http://spbu.ru/news-spsu/18034-itogi-zasedaniya-uchenogo-soveta-spbgu-24-dekabrya-2012g; Kouzminov Ya. Roadmap to world-class university // Министерство образования и науки Российской Федерации. URL: http://минобрнауки.рф/новости/3726.

[4] Салми Дж. Создание университетов мирового класса / Пер. с англ. М.: Весь Мир, 2009. С. 7–9.

[5] Розовски Г. Исследовательские университеты: американская исключительность? // Вопросы образования. 2014. № 2. С. 8–19.

торые не только учатся, но и занимаются исследовательской деятельностью[1].

Представляется, что всем этим условиям в полной мере отвечает Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе (UCLA), который был образован в 1919 году, это один из старейших из десяти кампусов Калифорнийского университета (второй после кампуса в Беркли). В UCLA создан Интернет[2], там осуществляется разработка суперкомпьютеров и проектирование американских космических кораблей Shuttle). Согласно отчету Национального фонда научных исследований (National Science Foundation), в 2011 году UCLA занял восьмое место среди всех исследовательских университетов США по объему финансирования научно-исследовательских грантов, равному 982 млн долл., или 18% от всех доходов университета.UCLA является одним из самых популярных исследовательских университетов в США, в настоящее время занимает 12-е место в Шанхайском рейтинге лучших университетов мира (ARWU), 12-е место в международном рейтинге университетов Times Higher Education World University Rankings (THE) и 40-е место во всемирном рейтинге университетов QS World University Rankings (QS)[3].

Анализ приведенных выше ключевых характеристик университетов мирового класса показывает, что за рубежом эти университеты рассматриваются прежде всего как исследовательские университеты, как мировые научно-образовательные центры, где создаются знания, генерируются инновационные идеи и ведутся прорывные научные исследования. Заметим, что и в методологиях авторитетных мировых рейтингов учитываются прежде всего показатели именно научно-исследовательской деятельности университетов, а не успехи в учебной деятельности или качество подготовки специалистов с высшим образованием.

В нашей стране традиции совершенно другие. Так, фундаментальные и прикладные научные исследования, как правило, ведутся в институтах Российской академии наук (РАН) или отраслевых НИИ. Главная миссия любого российского университета – давать знания, навыки и умения. В подавляющем большинстве российские университеты не претендуют на роль ведущих научных центров даже на национальном уровне[4]. Это подтверждается также и сложившейся практикой государственного финансирования научных исследований и разработок. Так, например, в соответствии с Государственной программой «Развитие науки и технологий» на период 2013– 2020 годов»[5] доля сектора высшего образования (вузовская наука) во внутренних затратах на исследования и разработки должна увеличиться с 9% в 2011 году до 15% в 2020 году. Учитывая национальные особенности организации научных исследований в нашей стране, становится понятно, что ключевые показатели публикационной активности и академической репутации, которые используют в своих методиках авторитетные мировые рейтинги, у РАН существенно выше, чем у МГУ им. М. В. Ломоносова, а показатели последнего существенно выше, чем у любого другого российского вуза. Так, например, согласно данным SCIMAGO LAB, по числу научных публикаций в журналах, входящих в Scopus с 2007 по 2011 год, РАН занимает 3-е место в мире, имея 97 105 публикаций,

[1] Салми Дж. Указ. соч. С. 85–86.
[2] 2 сентября 1969 года инженеры UCLA запустили первый сервер сети ARPANET, а 26 октября этого же года был осуществлен первый сеанс передачи информации из UCLA в SRI в Сан-Франциско.
[3] UCLA. URL: http://www.ucla.edu.
[4] Методологические подходы составления рейтинга вузов России по версии рейтингового агентства «Эксперт РА» // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL:_http://www.raexpert.ru/rankings/vuz/vuz2014/vuz_rus_2014/.
[5] Данная государственная программа утверждена распоряжением Правительства РФ от 20.12.2012 г. № 2433-р.

МГУ им. М. В. Ломоносова – 115-е место (20 151 публикация), а СПбГУ – 660-е место (5 404 работы), а НИУ ВШЭ вообще не входит в число 2 744 университетов мира в данном рейтинге[1].

Дополнительно стоит отметить наличие в академическом штате университета мирового класса выдающихся ученых-звезд и признанных лидеров мирового уровня. Следует заметить, что по ряду показателей оценки научно-исследовательской деятельности даже МГУ им. М.В.Ломоносова и СПбГУ имеют крайне низкие показатели по сравнению с зарубежными университетами мирового класса, входящими в топ-100 мировых рейтингов. Так, например, показатель HiCi Шанхайского рейтинга «Количество высокоцитируемых исследователей (входящих в число 250 наиболее цитируемых в конкретной области знаний за последние 10 лет, по данным Web of Science)» за 2014 год и у МГУ им. М. В. Ломоносова, и у СПбГУ равен нулю, а у UCLA, занимающего 12-е место в рейтинге ARWU, показатель HiCi равен 53, у Шанхайского университета, занимающего места 151–200-е в рейтинге ARWU, этот показатель равен 12[2]. Эти данные показывают, что даже у ведущих российских университетов фактически существуют серьезные проблемы с наличием в академическом штате выдающихся ученых-звезд и признанных научных лидеров мирового уровня.

С учетом вышеизложенного можно со всей определенностью утверждать, что ключевыми направлениями повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров являются кардинальное усиление их научной и исследовательской активности и превращение самих университетов в международные научные центры, где создаются знания, генерируются идеи, ведутся многообразные фундаментальные и прикладные научные исследования. Это сложная задача, но без ее успешного решения невозможно выполнить программу «5 в 100». При этом совсем не обязательно пытаться переманить в российские ведущие вузы всех нобелевских лауреатов[3], достаточно эффективно использовать существующий научный потенциал РАН. В последнее время много говорят об интеграции вузов с академическими институтами, но реальных результатов в этом направлении нет. Безусловно, необходимы серьезные институциональные изменения, которые в современных условиях реформирования РАН могут быть успешно реализованы и способны дать синергетический эффект как для самой российской высшей школы, так и для системы РАН. Отметим сразу, что нормативно-правовая база и статус ведущих российских вузов позволяют реализовать такие стратегии. Так, например, в пункте 2 статьи 3 Федерального закона РФ от 10.11.2009 г. № 259-ФЗ «О МГУ им. М. В. Ломоносова и СПбГУ» сказано, что «в научно-образовательный комплекс МГУ имени М. В. Ломоносова и в научно-образовательный комплекс СПбГУ в соответствии с их уставами могут входить юридические лица, в том числе институты». Эта правовая норма позволяет реализовывать серьезную интеграцию ведущих российских университетов с академическими институтами РАН, причем предоставляя последним не только права юридического лица, но и возможность сохранить разумную самостоятельность при принятии решений, а также возможность получения госбюджетного финансирования на фундаментальные и прикладные исследования не только через систему

[1] SIR Global 2013 – Rank: Output 2007-2011 // Scimago Imstitutioms Rankings. URL: http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SCImago%20Institutions%20Rankings%20IBER%20en.pdf.
[2] Academic Ranking.
[3] Юдкевич М. М. 20 нобелевских лауреатов // S&TRF. Наука и технологии РФ. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=71554#.U35uxdJ_vYo.

грантов, а на постоянной основе, что особо важно в новых условиях реформирования системы РАН. В этой связи уместно привести слова ректора МГУ им. М. В. Ломоносова В. А. Садовничего, сказанные им 18 апреля сего года в Новосибирске: «Финансирования фундаментальной науки нет, считал бы это тоже очень неправильным. Уже приходит понимание, что не обязательно работать только на гранте, имея цель получить результат и за него отчитаться»[1], Представляется, что именно такой метод интеграции ведущих университетов и академических институтов даст синергетический эффект и будет поддержан как со стороны университетов, так и со стороны академических институтов, в итоге появится возможность не только выполнить программу «5 в 100», но и вывести на новый уровень развития всю российскую высшую школу, возродить фундаментальную и прикладную науку в российских вузах. Дополнительно хотелось бы заметить, что такой метод интеграции науки и образования в нашей стране не является новым. Так, например, 3 мая 1932 года в структуре Ленинградского государственного университета Постановлением СНК РСФСР был создан Научно-исследовательский институт математики и механики как самостоятельное юридическое лицо. Именно здесь с 1938 по 1940 год в качестве заведующего отделением математики и работал нобелевский лауреат в области экономики Леонид Витальевич Канторович[2].

### Созвездие талантов – ключевой фактор формирования университетов мирового класса

Лучшие профессора и исследователи хотят работать в лучших университетах, имеющих высокую репутацию в области научных исследований и систему управления, которая способствует созданию творческой атмосферы и эффективной профессиональной среды для научного роста и полного раскрытия таланта и человеческого потенциала. UCLA реализует данную концепцию, является флагманским исследовательским университетом, в котором работают выдающиеся ученые-звезды и признанные лидеры мирового уровня в различных областях научных исследований. В UCLA действуют благоприятная система управления, создана эффективная система академических контрактов и специальная система социальной поддержки профессоров, исследователей и сотрудников университета, которая позволяет эффективно привлекать и удерживать лучших преподавателей и исследователей. В частности, в университете действуют специальная университетская система пенсионного, медицинского и социального обеспечения, объем ее средств составляет около 14% от объема фонда основных средств бюджета Калифорнийского университета, система повышения квалификации преподавателей с полным освобождением от учебной нагрузки; отсутствуют ограничения на возраст преподавателя, даже если он «заработал» 100% пенсии; предусмотрен особый статус профессора-пенсионера и др.[3]

Проведенный выше анализ механизмов создания университетов мирового класса в США и России позволяет сделать следующие выводы. В UCLA созданы все необходимые компоненты университета мирового класса, что позволяет не только привлекать талантливых профессоров и исследователей, но и обеспечивает обучение и подготовку способных студентов, магистрантов

1 В российские вузы необходимо вернуть фундаментальную науку // Российская академия наук. URL: http://www.ras.ru/news/shownews.aspx?id=8070ef8d-c3d4-4e04-b6bd-05f988bb82fb#content.
2 Канторович Л. В. Экономика и математика: Избранное. СПб.: Нестор-История, 2012.
3 Подробное описание особенностей академических контрактов профессоров в UCLA см.: University of California. URL: http://budget.universityofcalifornia.edu/files/2011/11/2012-13_budget.pdf.

и аспирантов. Причем взаимодействие этих составляющих происходит в условиях полной информационной открытости и доверия к общественному мнению.

На современном этапе реформирования высшей школы России у большинства ведущих российских университетов (например, в СПбГУ и НИУ ВШЭ) присутствуют лишь отдельные ключевые признаки университетов мирового класса. Ключевой проблемой для ведущих российских университетов является превращение их в авторитетные международные научно-образовательные центры с благоприятной системой управления.

При благоприятном сценарии развития российской экономики и эффективной государственной политике в области образования можно предположить, что к 2020 году в первую сотню ведущих мировых университетов согласно авторитетным мировым рейтингам смогут войти:

- МГУ им. М. В. Ломоносова – в топ-100 Шанхайского рейтинга лучших университетов мира (ARWU), в топ-100 международного рейтинга университетов Times Higher Education World University Rankings и в топ-100 всемирного рейтинга университетов QS World University Rankings;
- СПбГУ, НГУ, НИУ ВШЭ, НИУ ИТМО и МГТУ им. Н.Э.Баумана, вероятнее всего, смогут войти в топ-100 лишь всемирного рейтинга университетов QS World University Rankings.

## Заключение

Существенным направлением обеспечения конкурентоспособности ведущих российских университетов на современном этапе являются эффективная интеграция с академическими институтами РАН, превращение университетов в авторитетные международные научно-образовательные центры, а также создание в университетах благоприятной системы управления. Анализ программ повышения конкурентоспособности ведущих российских вузов – победителей конкурса, проводимого в рамках постановления Правительства РФ от 16.03.2013 г. № 211, показал, что в них крайне мало уделено внимания таким ключевым факторам, как интеграция университетов с академическими институтами РАН и формирование благоприятной системы управления, что представляет собой серьезную теоретическую и практическую проблему для стратегического развития российской высшей школы, без решения которой невозможно построение в России университетов мирового класса и выполнение задач, сформулированных в Указе Президента России от 07.05.2012 г. № 599.

**УДК 378(045)**

**А. Ю. Забарина,**
руководитель,
структурное подразделение СОШ 1240
«Мультипрофильный центр “Пресненский”»,
аспирант
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 1240@edu.mos.ru

Научный руководитель
**И. А. Фирсова,**
д.э.н., к.пед.н., доцент

# Профессиональная карьера молодых специалистов

**Аннотация:**

В статье рассмотрены вопросы развития профессиональной карьеры выпускников. Автором предложен учет внешних и внутренних факторов, таких, как ситуация на рынке труда, развитие кадрового менеджмента в стране, политико-правовые и экономические аспекты развития экономики в целом, конкурентность организации на рынке труда, стадия ее жизненного цикла, психологический климат в организации, потенциал карьерной среды и др. Предложены различные методики и методический инструментарий оценки профессиональной карьеры. По мнению автора, применение данных методик позволяет выявлять и прогнозировать уровень развития профессиональной карьеры молодых специалистов и уровня удовлетворения развитием профессиональной карьеры.

**Ключевые слова:** карьера, конкурентоспособность, молодой специалист, рынок труда.

**A. Yu. Zabarina,**
Head,
Structural unit school 1240 “Multi-profile center “Presnensky”
PhD Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 1240@edu.mos.ru

Supervisor
**I. A. Firsova,**
Doctor of Economics, PhD in Pedagogics, Associate Professor

# Professional career of young professionals

**Abstract:**

Questions of development of professional career of graduates are considered in article.The author proposes the consideration of internal and external factors, such as the situation on the labour market, development of personnel management in the country, political-legal and economic aspects of development of the economy in General, competitiveness of organization in the labor market, its stage of life cycle, psychological climate in the organization, potential career environment and others.

Different methodologies and methodological tools for assessing professional career are proposed. According to the author, the application of these techniques can be used to identify and predict the level of development of professional career of young professionals and the level of satisfaction with career development.

**Keywords:** career, competitiveness, young professional, labour market.

Развитие организации невозможно без активного участия молодых специалистов. Они обладают большим потенциалом. У них есть актуальные идеи и инновационные решения по ряду вопросов.

Интеллектуальная молодежь – это будущее и прогресс. Именно новый взгляд молодого специалиста позволяет организации достигать высокой эффективности работы. Однако не всегда в организации молодому специалисту дают возможность развития и карьерного роста.

Результаты развития карьеры молодого специалиста должны зависеть, прежде всего, от результативности качественных изменений, происходящих в его профессиональной деятельности. На данный процесс могут влиять как внешние, так и внутренние факторы. К внешним факторам мы относим ситуацию на рынке труда, развитие кадрового менеджмента в стране, политико-правовые и экономические аспекты развития экономики в целом. К внутренним факторам принадлежат конкурентность организации на рынке труда, стадия ее жизненного цикла, психологический климат в организации, потенциал карьерной среды.

Кроме внутренних и внешних факторов, существуют еще и личностные факторы, которые играют порой немаловажную и решающую роль в развитии карьеры молодого специалиста. Данные личностные факторы мы назвали карьерным потенциалом среди этих факторов:

- образовательный потенциал;
- творческий потенциал;
- креативность;
- уровень развития познавательных процессов;
- уровень развития коммуникаций;
- уровень самоуправления;
- уровень самооценки;
- уровень работоспособности;
- уровень психологического, эмоциально-волевого состояния;
- лидерские качества;
- отсутствие вредных привычек.

Также имеют место дополнительные факторы, которые формируются в процессе профессиональной деятельности молодого специалиста. К ним можно отнести те компетенции, которые приобретает молодой специалист, и возможности, полученные в ходе трудовой деятельности. Таким образом, формирование карьерного потенциала создает следующие параметры: профессиональные знания, умения, навыки, уровень квалификации, наличие полезных и деловых связей, опыт управленческой деятельности; уровень трудовой активности, стаж работы. Все это и влияет на развитие карьеры молодого специалиста.

В процессе своей трудовой деятельности молодой специалист должен формировать стратегию личностного карьерного развития, то есть конструировать желательный образ своей профессиональной деятельности, определять главные цели и этапы карьерных достижений.

Для рассмотрения карьеры могут быть привлечены различные подходы[1]:

- процессный: карьера – способ достижения результатов в форме самовыражения;
- статусный: карьера – результат деятельности и приобретенный социальный статус;
- ценностный: карьера связана с общественно значимой оценкой деятельности личности в социуме;
- организационный: карьера означает продвижение по служебной лестнице;
- индивидуальный: карьера осмысливается как индивидуальный трудовой путь человека, выраженный в профессиональной деятельности.

Обобщение разнообразных точек зрения позволило разделить их на группы: субъективный и объективный подходы. Объективный подход подразумевает достижение, отражающее социальную оценку в виде признания в сообществе, а субъективный подход – эмоциональную и мотивационную оценку[2]. На наш взгляд, оба подхода очень важны и поэтому должны быть интегрированы.

Профессиональная карьера – это поступательный процесс развития, обусловленный повышением конкурентоспособности работника, степенью его качественных изменений в профессиональной деятельности и степенью удовлетворения данным развитием. Поэтому любой процесс развития должен получить оценку.

Методический инструментарий оценки профессиональной карьеры известен, он включает три методики[3]. Первая методика оценки уровня развития профессиональной карьеры базируется на номограмме Харрингтона. Основу второй методики оценки уровня удовлетворения развитием профессиональной карьеры составляет шкала Лайкерта. Для третьей методики оценки факторов, влияющих на уровень развития профессиональной карьеры, используется методика Ричи–Мартина «Изучение мотивационного профиля личности».

На основе данных методик формируются:

- информационная база – материалы опросной статистики молодых специалистов – выпускников вуза;
- карты уровня развития карьеры молодых специалистов;
- уровень должностных обязанностей;
- уровни самостоятельности, ответственности, сложности, креативности, самореализации, позволяющие рассчитать уровень развития карьеры и дать качественную оценку;
- рейтинг ожидания, восприятия и важности;
- рейтинг удовлетворенности развитием карьеры, представляющей собой разницу между рейтингом восприятия и ожидания;

Применение данных методик позволяет выявлять и прогнозировать уровень развития профессиональной карьеры молодых специалистов и уровень удовлетворения развитием профессиональной карьеры.

---

[1] Бавыкина Е. Н., Миляева Л. Г. Анализ уровня развития профессиональной карьеры молодых специалистов – экономистов, менеджеров (на примере выпускников БТИ АлтГТУ) // Казанская наука. 2011. №8. С. 29–32.

[2] Вирина И. В. Конкурентоспособность молодых специалистов по оценкам руководителей // Социальная политика и социология. 2007. № 2. С. 174–177.

[3] Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой персонала // Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2009. С. 298–307.

**УДК 336**

**Н. Н. Беденко,**
д.э.н., профессор, зав. кафедрой,
кафедра «Менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Тверской государственный университет»
Тверь, Российская Федерация
E-mail: bednad@mail.ru

# Проблемы управления качеством высшего образования

**Аннотация:**
Исследование рынка услуг высшей школы свидетельствует о наличии проблемного поля как в функционале системы, так и в ее структуре и управлении. В статье предлагается концепция совершенствования управления системой оценки качества высшего образования на основе использования научных разработок в данной области и мирового опыта.

**Ключевые слова:** качество, оценка, управление, услуги высшего образования.

**N. N. Bedenko,**
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department,
Department of the Management
Tver State University
Tver, Russian Federation
E-mail: bednad@mail.ru

# Problems of quality management in higher education

**Abstract:**
Market research services of high school indicates on existence of a problem field in a functional system, and in its structure and management. The paper proposes the concept of improving the management system of quality assessment of higher education through the use of scientific developments in this field and global experience.

**Keywords:** quality, appraisal, management, services, higher education.

Внедрение рыночных отношений в Российской Федерации трансформировало образовательную парадигму, что отразилось на функционально-структурном содержании, формах и методах управления системой высшего образования. По мнению руководства Национального аккредитационного агентства, в этих условиях возможны два сценария развития систем оценки и гарантии качества образования в России:

- Велика вероятность того, что государственная образовательная политика усилит сосредоточение функций управления, финансирования, контроля и организации оценочных процедур в системе государственных органов власти, что, в принципе, оправдано традициями российской образовательной системы.
- Формирование рынка услуг высшей школы и интеграция российского образования в мировое образовательное пространство позволят развести государственные, общественные и профессиональные формы управления оценкой качества образования, увели-

чить численность участников оценочных процедур, задействовать региональный и иные уровни управления системой[1].

Несомненно одно: эффективность управления системой оценки качества услуг высшего образования должна повышаться независимо от выбранного варианта развития.

В последнее время на государственном уровне принят ряд программных документов, в которых определены приоритетные задачи, стоящие перед высшей школой, соответствующие требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина. Так, в концепции федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы, Государственной программе РФ «Развитие образования на 2013–2020 годы» ставятся задачи развития системы оценки качества образования и модернизации институтов управления этой системой[2].

В соответствии с новым законом «Об образовании в Российской Федерации» система образования представляет собой совокупность взаимодействующих элементов и субъектов, направленную на достижение целей образования, и содержит подсистему, отвечающую за управление качеством, в последней должна быть предусмотрена система оценки качества образования[3].

Управление образовательной сферой в РФ носит государственно-общественный характер и осуществляется по принципам законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения, системности управления образованием. В настоящее время система контроля и оценки качества услуг высшего образования в РФ строится на сочетании обязательных и добровольных процедур. Так, в обязательном порядке она включает лицензирование деятельности, государственную аккредитацию образовательных учреждений и образовательных программ, государственный надзор в области образования, государственный контроль качества образования и др. На добровольных началах осуществляются формирование и сертификация внутривузовских систем менеджмента качества.

Исследования показали, что относительно образовательных систем управление целесообразно рассматривать как процесс, в котором выделяются два подпроцесса:

- управление функционированием как координация усилий по реализации заданной целевой программы в реальном режиме времени;
- управление развитием как разработка этой целевой программы и алгоритма ее реализации.

Новый закон «Об образовании в Российской Федерации» предусматривает некоторые изменения в данной области: вводится независимая оценка качества образования и общественная аккредитация, однако механизмы реализации данной нормы не сформированы.

С философской точки зрения оценка является способом установления субъектом оценки определенного уровня значимости объекта оценки[4].

[1] Мотова Г. Аккредитация: новый виток или бег по кругу? // Аккредитация в образовании. URL: http://www.akvobr.ru/akkreditacia_novyi_vitok_ili_beg_po_krugu.html.

[2] Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы: Распоряжение Правительства РФ от 07.02.2011 г. № 163-р // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110982/; Развитие образования на 2013–2020 годы: Государственная программа РоссийскойФедерации // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_146497 /?frame=1.

[3] Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Гарант. URL: http://base.garant.ru/70291362/#ixzz3HB9jOwsf.

[4] Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 2004. С. 166.

С экономической точки зрения оценка представляет собой процесс измерения характеристик какого-либо ресурса, явления, факта и др. Для любой оценки нужен экономико-математический аппарат (методы, модели, методики), позволяющий провести измерение не только количественных параметров объекта оценивания, но и его качественных характеристик (квалиметрическая оценка).

Кто заинтересован в объективной системе оценки качества образования? Государство и общество заинтересованы получить информацию о степени полезности и эффективности понесенных затрат на образовательную сферу, власть – организовать обратную связь и повысить результативность и эффективность управления, образовательное учреждение – получить или подтвердить свой статус, студенты и их родители – подтвердить правильность своего выбора, работодатели и бизнес-сообщество – получить информацию об уровне и содержании подготовки кадров. При этом возникает проблема гармонизации интересов представителей всех заинтересованных сторон. По нашему мнению, среди многочисленных вариантов ее решения особое место занимают создание национальной системы оценочных процедур в высшем образовании и совершенствование управления этой системой.

В настоящее время управление системой оценки качества услуг высшего образования в РФ осуществляется федеральными органами исполнительной власти, отраслевыми министерствами и ведомствами, к которым относится ряд ведомственных вузов, ректоратами образовательных учреждений. Полномочия органов управления системой образования РФ всех уровней законодатель прописал детально, но этого нельзя сказать относительно управления оценкой качества образования. Кроме того, в классическом понимании система оценки качества услуг высшего образования в РФ не сформировалась, в данной области решаются только отдельные задачи. Поскольку в РФ существует только государственная аккредитация, можно сказать, что создана и действует система оценки качества образования только государством. Мировой опыт свидетельствует о широком распространении общественно-профессиональной аккредитации.

Обнаружен практически единственный документ государственных органов власти, в котором определены принципы построения Общероссийской системы оценки качества образования, – письмо Рособрнадзора от 16.05.2005 г. № 01-203/08-01[1]. Однако данный проект до настоящего времени не получил утверждения на государственном уровне и не реализуется[2].

В вопросах формирования национальной системы оценки качества высшего образования Россия, невзирая на активно протекающие процессы глобализации и интеграции, идет своим путем. В 2012 году появилась новая процедура в данной системе – мониторинг деятельности вузов, который показал, что в российской высшей школе наблюдается сложная и противоречивая ситуация. За последние 20 лет количество вузов и образовательных программ увеличилось в два раза, а количество студентов – в три раза, хотя с 2005 года наметилось некоторое снижение темпов прироста данных показателей[3].

С одной стороны, формирование рынка услуг высшей школы является положительной тенденцией – создается конкурентная среда, а с другой – этот рынок характеризуется монопольной конкуренцией с признаками олигополии. У государства приоритетом пользуются федеральные и национальные универ-

[1] Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Указ. соч.

[2] Письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 16.05.2005 г. № 01-203/08-01 (Приложение 1 к письму Рособрнадзора от 16 мая 2005 г. № 01-203/08-01 Материалы межрегионального семинара «Построение общероссийской системы оценки качества образования»).

[3] Результаты мониторинга деятельности государственных вузов и их филиалов // Министерство образования и науки Российской Федерации. URL: http://goo.gl/j7V4qg.

ситеты. Кроме того, элитные вузы сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге, и существует реальная необходимость сохранения вузов на территориях в целях приближения мест обучения к будущему месту работы выпускников. Кроме того, как показано на рис. 1, 2, высокий удельный вес населения, получающего высшее образование или уже получившего его, является причиной роста безработицы и несоответствия подготовки кадров потребностям региональной экономики как по количеству, так и по качеству.

**Рис. 1. Удельный вес населения с высшим образованием в общей численности занятого населения РФ в 2010 году[1]**

**Рис. 2. Удельный вес населения с высшим образованием в общей численности безработных, %[2]**

Таким образом, назрели проблемы регионального расслоения высшего образования, дифференциации его качества в зависимости от территориального расположения вузов и несоответствия качества подготовки кадров

[1] Социально-демографический портрет России: По итогам Всероссийской переписи населения 2010 года / Федер. служба гос. статистики. М.: ИИЦ «Статистика России», 2012.
[2] Там же.

требованиям заинтересованных сторон. Поиск решений отмеченных проблем осложняется противоборством двух точек зрения:

- дальнейшее развитие регионального образовательного пространства в системе высшей школы нецелесообразно (центристская концепция);
- высшие учебные заведения, расположенные в субъектах РФ, могут и должны стать ресурсно-инновационными центрами для региональной экономики (децентристская концепция).

Нам представляется возможным часть функций по надзору, контролю и оценке качества услуг высшего образования, находящихся в компетенции органов государственной власти РФ, передать на региональный уровень в рамках формирования Общероссийской системы оценки качества. В связи с вхождением России в Болонский процесс особый интерес представляет анализ мирового опыта в данной области:

- сложились три основные модели систем гарантии качества образования: система оценивания качества, система аккредитации, система аудита качества;
- оценочные модели разделены на две группы: модели аккредитации, применяемые в обязательном порядке (инициатор – государство), и модели оценки качества образования, применяемые на добровольной основе (инициатор – образовательное учреждение);
- условно можно выделить три основные модели аккредитации образовательных учреждений высшей школы: модель аккредитации в США, модель аккредитации в Германии, модель аккредитации в Австралии, причем в каждой из них присутствует региональный уровень управления при общем руководстве национальными органами;
- общепризнанной методики оценки качества услуг высшего образования в мировой практике не существует.

В субъектах РФ высшее образование не представлено в системах управления качеством образования.

Таким образом, с учетом проблемного поля и объективно существующих тенденций развития рынка услуг высшей школы можно сделать вывод, что управление всей системой высшей школы и системой оценки его качества нуждается в совершенствовании. В связи с этим разработана концепция совершенствования управления системой оценки качества услуг высшего образования на мезо- и микроуровнях, под которой понимается совокупность обоснованных взглядов, базовых положений и алгоритмов действий, направленных на формирование новых качественных характеристик образовательной системы на основе развития системы оценки качества услуг высшего образования на регионально-вузовском уровне, способствующих решению основной проблемы высшей школы – оказанию услуг высокого качества, соответствующего требованиям и ожиданиям всех заинтересованных сторон и мировым стандартам.

Оценка нового качества системы (как результата процесса совершенствования) будет проводиться по обобщенному показателю группы свойств:

$$Q_n = F(P_i),$$

где $Q_n$ – качество системы после совершенствования управления системой;

$F$ – функциональная зависимость; $P_i$ – показатели оценки действий по совершенствования управления системой при условии, что $i$ – число действий[1].

Ожидаемые результаты реализации предлагаемой концепции:

- обеспечение соответствия качества подготовки кадров требованиям заинтересованных сторон;
- создание комплексной и независимой системы контроля и оценки качества услуг высшего образования в субъектах РФ;
- формирование единой методологической базы мониторинговых процессов и др.

[1] Беденко Н. Н. Управление системой оценки качества услуг высшего образования на мезо- и микроуровнях: Автореф. дис. … д-ра экон. наук. СПб., 2012.

# Управление переходом к устойчивому развитию

**УДК 338**

**И. М. Потравный,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Управление проектами и программами»
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ecoaudit@bk.ru

**И. Б. Генгут,**
к.э.н., докторант,
кафедра «Управление проектами и программами»
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: igengut@gmail.com

# Правовое регулирование экологических издержек, связанных с прошлой хозяйственной деятельностью

**Аннотация:**

Рассматриваются вопросы правового регулирования экологических издержек в рамках мер по ликвидации накопленного экологического ущерба, связанного с прошлой хозяйственной деятельностью. Анализируются подходы к оценке и компенсации накопленного экологического ущерба, а также вопросы правового обеспечения в сфере обоснования и реализации инвестиционных проектов по экологической реабилитации загрязненных территорий.

**Ключевые слова:** ликвидация последствий, правовое регулирование, прошлый (накопленный) экологический ущерб, хозяйственная деятельность, экологическая экономика.

**I. M. Potravnyy,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Management of Projects and Programs
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: ecoaudit@bk.ru

**I. B. Gengut,**
PhD in Economics, Doctoral Candidate,
Department of the Management of Projects and Programs
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: igengut@gmail.com

# Legal regulation of the environmental costs associated with past industrial activities

**Abstract:**

The article deals with the issues of legal regulation of environmental costs in the framework of measures for the elimination of accumulated environmental damage associated with past industrial activities. It examines approaches to evaluation and compensation of accumulated environmental damage, as well as issues of legal support in the field of study and the implementation of investment projects for environmental remediation of contaminated areas.

**Keywords:** elimination of consequences of pollution, legal regulation of economic activity, last (accumulated) environmental damage, ecological economics.

В настоящее время в Российской Федерации осуществляется ряд мер, направленных на инвентаризацию, оценку и компенсацию экологического ущерба, накопленного в результате прошлой хозяйственной деятельности[1]. В рамках реализации федеральной комплексной целевой программы «Ликвидация накопленного экологического ущерба» на 2015–2026 годы намечены обоснование и реализация ряда инвестиционных проектов по экологической реабилитации загрязненной территории, меры по экономическому стимулированию природоохранной деятельности и т. д.[2] Вместе с тем до сих пор отсутствует необходимое нормативно-правовое регулирование деятельности в данной сфере, соответствующие законопроекты находятся в стадии рассмотрения, что в определенной мере сдерживает процесс регулирования эколого-экономических отношений по оценке и компенсации прошлого (накопленного) экологического ущерба.

В широком понимании под прошлым (накопленным) экологическим ущербом понимаются негативные изменения качества окружающей среды, вызванные загрязнением окружающей среды, утратой и истощением компонентов природной среды, возникшие в результате прошлой экономической и иной деятельности, которая осуществлялась в период времени, когда такие последствия не оценивались как способные нанести вред окружающей среде, исходя из имевшегося тогда уровня научных и технических знаний, или если на момент осуществления такой деятельности отсутствовали требования природоохранного законодательства по запрету или ограничению негативного воздействия на окружающую среду в результате такой деятельности[3]. Объектами прошлого (накопленного) экологического ущерба являются территории и акватории с прошлым (накопленным) экологическим ущербом, компоненты природной среды, в отношении которых выявлен прошлый экологический ущерб, объекты капитального строительства и объекты размещения отходов, являющиеся источником возникновения прошлого (накопленного) экологического ущерба для окружающей среды. Таким образом, ликвидация прошлого (накопленного) экологического ущерба представляет собой действия по восстановлению, реабилитации окружающей среды, восстановлению или замене компонентов природной среды, ликвидации источников прошлого экологического ущерба до возвращения состояния окружающей среды в устойчивое состояние, в котором обеспечивается стабильность в долгосрочной перспективе функционирования природных и природно-антропогенных объектов, в состояние, пригодное для планируемой деятельности. Такой подход к решению проблемы связан с обоснованием соответствующих инвестиционных проектов, видов экономической деятельности, направленных на переработку и утилизацию ранее накопленного ущерба, с реализацией проектов рекультивации земель, проектов восстановления нарушенного состояния окружающей среды и проектов равноценных работ по охране окружающей среды.

Следует отметить, что по результатам выполненной в 2013 году инвентаризации нарушенных территорий, которую проводили природоохранные органы Министерства природных ресурсов и экологии РФ совместно с субъек-

[1] Концепция Федеральной целевой программы «Ликвидация накопленного экологического ущерба» на 2015–2026 годы. Проект. М.: Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации, 2013; Лукьянчиков Н. Н., Потравный И. М. Экономика и организация природопользования: Учебник для студентов вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2014.

[2] Федеральная целевая программа «Ликвидация накопленного экологического ущерба» на 2015–2026 годы. Проект. М.: Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации, 2013.

[3] Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «Об охране окружающей среды» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования вопросов возмещения вреда окружающей среде и ликвидации прошлого экологического ущерба». Проект. М.: Министерство природных ресурсов и экологии РФ, 2013.

тами Российской Федерации, были выявлены экологические «горячие точки», подлежащие экологической реабилитации. В этих условиях требуют правового обеспечения порядок ведения государственного реестра объектов прошлого (накопленного) экологического ущерба и его содержания, установление порядка проведения инвентаризации, учета в государственном реестре объектов прошлого (накопленного) экологического ущерба и ранжирования объектов прошлого экологического ущерба, а также правовое обеспечение в сфере организации работ по ликвидации прошлого (накопленного) экологического ущерба на объектах прошлого экологического ущерба.

Очевидно, что юридические и физические лица, причинившие вред окружающей среде, в том числе вред, не компенсируемый предупредительными и восстановительными природоохранными мероприятиями, обязаны возместить его в полном объеме с учетом понесенных убытков, в том числе упущенной выгоды, в соответствии с законодательством. При этом возмещение вреда окружающей среде осуществляется в целях восстановления нарушенных свойств и характеристик окружающей среды в натуральной форме посредством проведения работ по рекультивации земель, работ по восстановлению нарушенного состояния окружающей среды, а также равноценных работ по охране окружающей среды при технической невозможности проведения работ по рекультивации земель или работ по восстановлению нарушенного состояния окружающей среды в установленных федеральным законом случаях, либо если вред окружающей среде не возмещен в натуральной форме, вред окружающей среде взыскивается в стоимостном выражении.

Рекультивация земель и восстановление нарушенного состояния окружающей среды проводятся с целью восстановить нарушенные свойства и характеристики окружающей среды. К случаям технической невозможности проведения работ по рекультивации земель, работ по восстановлению нарушенного состояния окружающей среды относятся:

- загрязнение атмосферного воздуха;
- загрязнение подземных вод;
- безвозвратное изъятие поверхностных и подземных вод;
- безвозвратное уничтожение объектов животного и растительного мира и (или) мест их обитания.

В случае технической невозможности проведения работ проводятся равноценные работы по охране окружающей среды, в том числе природоохранные мероприятия. Отметим, что вред окружающей среде в стоимостном выражении может исчисляться по таксам, а также с учетом затрат на проведение предусмотренных экспертиз и средней стоимости работ по рекультивации земель, работ по восстановлению нарушенного состояния окружающей среды, равноценных работ по охране окружающей среды.

Орган государственной власти или орган местного самоуправления, в бюджет которого зачислены денежные средства, направленные по возмещению вреда окружающей среде или по искам о возмещении вреда окружающей среде в стоимостном выражении, организует проведение работ по рекультивации земель, работ по восстановлению нарушенного состояния окружающей среды в соответствии с проектами рекультивации земель, проектами восстановления нарушенного состояния окружающей среды, а в случае технической невозможности проведения работ – проведение равноценных работ по охране окружающей среды в соответствии с проектами равноценных работ данного типа. При этом органы государственной власти или органы местного самоуправления должны размещать заказы на выполнение работ, оказание услуг

по проведению работ по рекультивации земель, работ по восстановлению нарушенного состояния окружающей среды и равноценных работ по охране окружающей среды в соответствии с Федеральным законом от 05.04. 2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». В случае возмещения вреда окружающей среде в стоимостном выражении вред, причиненный окружающей среде, считается возмещенным после полного покрытия причинителем вреда всех расходов, связанных с проведением работ по рекультивации земель, работ по восстановлению нарушенного состояния окружающей среды.

Отметим, что инициаторами инвентаризации прошлого экологического ущерба могут быть органы местного самоуправления, уполномоченный федеральный орган исполнительной власти, высшие исполнительные органы государственной власти соответствующих субъектов Российской Федерации, уполномоченные на осуществление государственного экологического контроля. Такая инвентаризация включает проведение первичного обследования, установление возможных причин возникновения прошлого экологического ущерба, установление прав собственности, ответственности за возникновение прошлого экологического ущерба, оценку и анализ влияния прошлого экологического ущерба на окружающую среду и на обеспечение экологической безопасности. Бюджетам субъектов Российской Федерации могут предоставляться субсидии из федерального бюджета на проведение работ по ликвидации прошлого экологического ущерба.

Хозяйствующие субъекты обязаны разработать и утвердить программу поэтапной ликвидации прошлого экологического ущерба, если объект прошлого экологического ущерба учтен в государственном реестре объектов прошлого экологического ущерба. Требования по разработке программы поэтапной ликвидации прошлого экологического ущерба должны включать в себя:

- целевые показатели, достижение которых должно быть обеспечено в результате реализации этих программ;
- перечень обязательных мероприятий по ликвидации прошлого экологического ущерба и сроки их проведения.

При установлении значений целевых показателей предусматриваются этапы их достижения в ходе реализации программы поэтапной ликвидации прошлого экологического ущерба.

В рассматриваемых законопроектах по ликвидации накопленного экологического ущерба предусмотрено, что государственная поддержка деятельности по ликвидации прошлого (накопленного) экологического ущерба для юридических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей, реализующих за счет собственных средств мероприятия по ликвидации прошлого экологического ущерба на промышленных площадках, в собственности которых они находятся, может осуществляться посредством предоставления налоговых льгот, осуществления государственных расходов.

Таким образом, вред, причиненный здоровью, имуществу граждан, имуществу юридических лиц загрязнением атмосферного воздуха, подлежит возмещению в полном объеме в соответствии с утвержденными таксами и методиками исчисления размера вреда, а при их отсутствии – в соответствии с фактическими затратами на восстановление здоровья, имущества граждан за счет средств виновников загрязнения[1].

[1] Экологический аудит. Теория и практика: учебник для студентов вузов / И. М. Потравный и др.; под ред. И. М. Потравного. М.: Юнити-Дана, 2013.

**УДК 332**

**Ю. М. Грузина,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ygruzina@list.ru

# Основные аспекты экологизации экономического роста и перехода к устойчивому развитию России

**Аннотация:**
Одной из ключевых проблем современного развития цивилизации является поиск компромисса между нарастающими потребностями увеличивающегося населения Земли и природой, которая имеет ограниченные пищевые и энергетические ресурсы. Сложность решения всех связанных с этим задач определяется уникальностью окружающего нас мира, реальное экспериментирование над которым невозможно. Поэтому одним из приемлемых способов принятия решений по взаимодействию человека с природной средой является применение концепции устойчивого развития. Анализу и решению возникающих при этом проблем посвящена данная статья.

**Ключевые слова:** окружающая среда, социально-экономическое развитие, устойчивое развитие, экология, экономический рост.

**Yu. M. Gruzina,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Business Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ygruzina@list.ru

# Highlights of environmental economic growth and transition to sustainable development of Russia

**Abstract:**
One of key problems of modern development of a civilization is search of a compromise between the increasing requirements of the increasing population of Earth and the nature which has limited food and energy resources. Complexity of resolving of all of the tasks connected with it is defined by uniqueness of the surrounding world and it is impossible to experiment on it. Therefore one of the acceptable ways of decision-making on interaction of people with environment is application of the concept of a sustainable development. This article is devoted to the analysis and the solution of the problems arising thus.

**Keywords:** environment, socio-economic development, sustainable development, environment, economic growth.

Глобализация влияния человека на окружающую среду в XXI веке, продолжающийся рост численности населения и большая неопределенность перспектив развития цивилизации поставили перед мировыми державами

множество принципиальных задач экономического, экологического, политического и социального характера. Одной из наиболее актуальных задач становится проблема истощения природных ресурсов, требующая немедленного решения в связи с их активным использованием человеком. При этом учитываются ресурсы суши (вода, почва, растения, животные, птицы), запасы минеральных ресурсов (нефть, уголь, природный газ, металлы и другие полезные ископаемые), энергия солнца и процессы в атмосфере и Мировом океане. Следовательно, человечество должно задуматься о методах наиболее рационального потребления имеющихся ресурсов, особенно наиболее значимых (содержание кислорода в атмосфере, наличие питьевой воды, температура, доступность пищи и чистая атмосфера), поскольку в противном случае их запасы могут иссякнуть уже в ближайшее время.

На Всемирном саммите по устойчивому развитию была подчеркнута необходимость осуществления программ достижения устойчивого производства и потребления, предложены следующие рекомендации:

- принятие на себя промышленно развитыми странами ведущей роли в обеспечении устойчивого производства и потребления;
- достижение устойчивого производства и потребления на основе общей, но дифференцированной ответственности;
- придание ключевой роли проблеме устойчивого производства и потребления;
- обеспечение особого внимания к участию молодого поколения в решении задач устойчивого развития;
- применение принципа «загрязнитель платит»;
- контроль полного цикла эволюции продукции от ее производства до потребления и отходов с целью повысить эффективность производства;
- поддержка политики, способствующей выпуску экологически приемлемой продукции и осуществлению экологически адекватных услуг;
- разработка более экологичных и эффективных методов энергообеспечения;
- исключение энергетических субсидий;
- поддержка добровольных инициатив промышленности в целях повышения ее социальной и экологической ответственности;
- изучение и внедрение опыта экологически чистых производств, особенно в развивающихся странах, а также в малом и среднем бизнесе.

Хотя перечисленные рекомендации весьма декларативны, они все же отчетливо ориентируют на необходимость смены парадигмы социально-экономического развития (прежде всего, это относится к промышленно развитым странам) – от общества потребления к приоритетам общественных и духовных ценностей[1].

В настоящее время в России проблемы экологии, устойчивого развития экономики – одни из наиболее глобальных задач, которые требуют немедленного и одновременно взвешенного, обдуманного и эффективного решения.

Одна из главных проблем состоит в том, что наша страна придает слишком большое значение экспорту топлива (как основе экономики), при этом недо-

[1] Бондур В.Г., Крапивин В.Ф., Савиных В.П. Мониторинг и прогнозирование природных катастроф. М.: Научный мир, 2009.

статочно развивая другие перспективные отрасли. Отечественная продукция не пользуется большим спросом как на внутреннем, так и на международном рынке и не может выдержать конкуренции с западными товарами, из чего следует вывод о необходимости совершенствования технологий. На наш взгляд, было бы разумно уделять больше внимания развитию науки и рынка технологий, что может вывести нашу страну на новый уровень.

Исключительную роль в формировании и росте экономики России играет экология. У нас есть, с одной стороны, богатые природные ресурсы, являющиеся источником земельной ренты, а с другой – человеческие ресурсы, обладающие способностью к интеллектуальному и творческому труду. Так называемая интеллектуальная рента является вторым богатством России. Следует учитывать два обстоятельства: суровые природные условия сформировали особый тип человека, вынужденного постоянно изобретать средства выживания, и особое географическое положение России на стыке Востока и Запада обуславливает двойственный менталитет российского человека. Поэтому современное общество предъявляет социальный заказ на разработку российской национальной модели смешанной, социально ориентированной экономики. По мнению некоторых экономистов, эта модель должна обязательно включать три институциональных организованных контура: экологический, экономический и социальный[1]. Такую модель иногда называют моделью экогуманизма.

Несомненно, очень остро стоит проблема безработицы и социально незащищенных слоев населения. Большой разрыв в доходах населения порождает социальную напряженность и ощущение несправедливости происходящего у большой части населения, что не способствует стабильному развитию экономики и общества. Необходимо обеспечить нормальный жизненный уровень людей с ограниченными возможностями, безработных, пенсионеров, инвалидов и т. д.

Залогом устойчивого развития России является учет экологического и социального факторов, а также развитие рынка технологий и науки. Так, например, экологическое нормирование и контроль за эколого-экономическими рисками имеют чрезвычайно большое значение в исследованиях риска экономических потерь, возникших из-за снижения качества окружающей среды, особенно вследствие постоянных антропогенных воздействий.

Согласно концепции устойчивого развития, экологические нормативы должны удовлетворять двум требованиям: обеспечить условия самовосстановления окружающей среды и не препятствовать экономическому развитию. Существуют два подхода к решению проблемы разработки универсальных экологических нормативов.

**Монографический подход.** Нормативы устанавливаются для каждого вида загрязнения, приняты следующие показатели:

- предельно допустимая концентрация загрязняющих веществ в определенной сфере окружающей среды;
- стандарты качества окружающей среды;
- санитарно-гигиенические нормативы.

**Экосистемный подход.** Разрабатываются нормативы отдельно для каждой экосистемы, с установлением вариантных нормативов (в зависимости от климатических, географических условий региона, устойчивости и состояния экосистемы и т. д.) и временных (подлежат пересмотру и корректировке с течением времени). Также экосистемные нормативы должны быть

[1] Андреева Л. Н., Анищенко Ю. А., Грузина Ю. М. и др. Проблемы инновационного развития экономики. Новосибирск: ЦРНС, 2014.

агрегированными, учитывать всю имеющуюся на данный момент информацию о конкретной экосистеме. К агрегированным показателям можно отнести:

- критическую экологическую нагрузку;
- предельно допустимую нагрузку;
- техноемкость природной среды.

Управление эколого-экономическими рисками рассматривается как деятельность, направленная на снижение уровня рисков экономических потерь объектов различного народно-хозяйственного уровня и всего общества в целом, обусловленных ухудшением качества окружающей среды[1]. Соответствующие меры по регулированию рисков разделены на несколько категорий:

- нормативно-правовые меры, устанавливающие ограничения на размеры и виды деятельности отдельных объектов[2];
- административные меры, которые связаны с осуществлением контроля над результатами и финансовым обеспечением видов деятельности;
- экономические меры, заключающиеся в экономическом стимулировании деятельности по снижению рисков;
- технические меры, определяющие область возможных технических решений по снижению риска[3].

Таким образом, выбор стратегии управления по снижению рисков экономических потерь, обусловленных снижением качества окружающей среды, осуществляется в рамках ограничений, установленных обществом нормативно-правовыми, административными и экономическими правилами регулирования этого вида деятельности, а также достигнутым уровнем научно-технического прогресса[4].

Чрезвычайно важной является задача оптимизации набора мер для снижения совокупного уровня риска при наименьших издержках. С учетом концепции устойчивого развития выделяют следующие принципы управления эколого-экономическими рисками:

- принцип общественной целесообразности управления: управление не может рассматриваться как эффективное, если выгода от него для общества в целом отрицательна;
- принцип социальной целесообразности управления: управление не может считаться эффективным, если уровень риска человека (или группы людей) является чрезмерным, даже если общество при этом получает прибыль[5];
- принцип экономической целесообразности управления: затраты на управленческую деятельность не должны превышать размер снижения экономического ущерба.

На практике данные принципы нередко противоречат друг другу, поэтому для их регулирования нужна тщательно проработанная нормативно-правовая база.

---

[1] Воробьев А. Е., Дьяченко В. В., Вильчинская О. В. и др. Основы природопользования: экологические, экономические и правовые аспекты: Учеб. пос. / Под ред. проф. В. В. Дьяченко. Ростов н/Д: Феникс, 2006.
[2] Грузина Ю. М. Эколого-гигиенические и экономические проблемы городов Центрального федерального округа // Современные наукоемкие технологии. 2006. №5. С. 58–59.
[3] Воробьев А. Е., Дьяченко В. В., Вильчинская О. В. и др. Указ. соч.
[4] Муравых А. И. Экологическое управление: Учеб. пос. / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. М.: Изд-во РАГС, 2004.
[5] Линдер Н. В. Стратегия диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Эффективное антикризисное управление. 2014. №1. С. 90–99.

Контроль за эколого-экономическими рисками является частью системы контроля над состоянием окружающей среды и источниками повышенной экологической опасности[1]. В настоящее время большое распространение получили следующие методы оценки и управления эколого-экономическими рисками:

- экологическая экспертиза, которая проводится с целью установить соответствие хозяйственной или иной деятельности условиям экологической безопасности общества[2];
- оценка воздействия на окружающую среду являющаяся, по сути, частью экологической экспертизы и позволяющая выработать такие хозяйственные решения, осуществление которых не приведет к неприемлемым экологическим и социально-экономическим последствиям[3];
- экологический аудит – процедура определения совокупности показателей состояния окружающей среды в конкретном месте в любой заданный момент времени и сопоставление этих показателей с национальными и международными стандартами; в частности, для проектов с обоснованием инвестиций и займов экологический аудит отдельных предприятий может быть хорошей альтернативой экологической оценке, выполняемой в полном объеме[4];
- экологический контроль – деятельность специально уполномоченных государственных органов, направленная на обеспечение норм эколого-правовой ответственности в рамках действующего законодательства и осуществляемая в рамках управления эколого-экономическими рисками;
- экологический мониторинг – информационная система наблюдения за объектами окружающей среды, происходящими в ней процессами и явлениями, в задачи которой входят оценка и прогноз ее состояния;
- экологическая сертификация – деятельность третьей стороны с целью подтвердить соответствие объектов сертификации установленным экологическим нормам; экологическая сертификация в отдельно взятой стране должна быть согласована с нормами международной сертификации.

Таким образом, рассмотренная система мер позволяет в большой степени минимизировать риски негативных воздействий производства на окружающую среду и на человека. Осуществление комплекса мер позволяет говорить о контроле за эколого-экономическими рисками. Данная система мер является достаточно полной и отвечает всем требованиям экологического контроля, однако в случаях, когда речь идет о производстве, связанном с большими потенциальными рисками, несмотря на соответствие предприятия всем нормам, на предприятии должен быть создан специальный отдел, контролирующий внешние эффекты непрерывно, подчиненный государству, а не руководству предприятия. Данная мера позволит минимизировать риск утаивания информации и наиболее оперативно реагировать на изменения в экологической обстановке, если в какой-то момент времени внешние эффекты деятельности предприятия перестанут соответствовать нормам, даже если ранее они

[1] Воробьев А. Е., Дьяченко В. В., Вильчинская О. В. и др. Указ. соч.
[2] Муравых А. И. Указ. соч.
[3] Грузина Ю. М. Проблемы экономического роста регионов России на современном этапе // Матер. VI Ежегодн. всерос. науч.-практ. конф.: В 2 ч. / Министерство образования и науки РФ, Тамб. гос. ун-т им. Г. Р. Державина. Тамбов, 2013. С. 206–210.
[4] Воробьев А. Е., Дьяченко В. В., Вильчинская О. В. и др. Указ. соч.

соответствовали. Таким образом, эффективность контроля над экологической ситуацией может быть повышена.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

- в современной России существует проблема устойчивого развития, обусловленная падением экономического роста, низкой конкурентоспособностью отечественной продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке и экспортной направленностью экономики;
- специфика российского менталитета и двойственное географическое положение не позволяют говорить о прямом перенесении западного опыта на российскую почву;
- программа экономического роста в России должна быть социально ориентированной, учитывать тяжелое положение большой части населения страны и большой имущественный разрыв между различными слоями населения;
- в контексте устойчивого развития экономика России должна переориентироваться с экспорта сырья на производство собственной конкурентоспособной продукции, а для этого необходимо развитие науки и рынка технологий;
- в рамках социального аспекта развития необходимо либо снижение налога, либо большая дифференциация налога в зависимости от дохода;
- необходимо разработать систему сбережения сырья и ресурсов, поскольку при современном масштабе использования природных ископаемых в ближайшем будущем Россия может исчерпать большую часть своих запасов, что, учитывая экспортную направленность современной российской экономики, подорвет возможность дальнейшего развития.

**УДК 330**

**О. В. Близнюк,**
главный специалист,
Институт делового администрирования и бизнеса
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 1bliznyuk@gmail.com

# Управление переходом к устойчивому развитию в образовательной организации

**Аннотация:**

Создание «зеленой» национальной инновационной системы не представляется возможным без качественного образования, нацеленного на формирование соответствующих поведенческих установок и компетенций. Кроме концептуализации процесса устойчивого развития, образовательная организация должна продвигать соответствующие практики в научной и хозяйственной деятельности. Например, использование практик «зеленого» кампуса позволит образовательной организации стать своего рода катализатором процесса устойчивого развития и будет способствовать распространению культуры устойчивого развития в отношении всех заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** зеленое строительство, зеленый кампус, менеджмент, образование, устойчивое развитие.

**O. V. Bliznyuk,**
Chief Specialist,
Institute of Management Administration and Business
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 1bliznyuk@gmail.com

# Managing of transition to sustainable development in educational organization

**Abstract:**

Education can play significant role in green sustainability-oriented national innovation system development. Educational programs are considered to be the fundamental part of contribution of educational organization in sustainable development. Nevertheless other spheres of activities of educational organization must be driven towards sustainability too, giving practical example to all groups of stakeholders. For example, green campus gives an opportunity to educational organization to be at the forefront of sustainability practices, to promote and spread culture of sustainable development among all kinds of stakeholders.

**Keywords:** green building, green campus, management, education, sustainable development.

«Зеленая» национальная инновационная система, если она существует в стране, нацелена на укрепление национальных возможностей по выбору, освоению и поощрению технологий, содействующих устойчивому развитию.

Построение устойчивой модели социально-экономического развития («зеленой» экономики) не представляется возможным без качественного образования для формирования соответствующих поведенческих установок и компетенций у будущих специалистов[1]. Университеты, как центры фундаментальной науки и кадровой основы инновационного развития, являются драйверами становления инновационного характера экономики[2]. Для того чтобы система образования играла стратегическую роль в национальном экономическом развитии, она должна быть адаптирована к происходящим в мире переменам и отвечать на вызовы современного глобального социально-экономического развития. Стратегия образования для устойчивого развития, принятая ООН, подчеркивает ведущую роль образования в достижении устойчивого будущего.

По сравнению с европейским и американским опытом по подготовке квалифицированных кадров с учетом приоритетов устойчивого развития отечественный опыт весьма скромен, рынок образовательных услуг в данной области только начинает свое развитие[3]. Уже существуют несколько магистерских программ, имеющих непосредственное отношение к устойчивому развитию:

- «Проектное управление устойчивым развитием» в Международном университете природы, общества и человека «Дубна»;
- «Корпоративное управление и ответственность бизнеса» в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации;
- «Интегрированная отчетность» в Казанском (Приволжском) федеральном университете;
- «Проектное управление устойчивым развитием территориальных социально-экономических систем» в Уральском федеральном университете;
- «Устойчивое развитие и экологический менеджмент» и «Управление проектами в области социального предпринимательства» в Санкт-Петербургском государственном университете;
- «Устойчивое развитие и стратегическое управление в энергетике» в Московском государственном институте международных отношений;
- «Экономика устойчивого развития» в Российском университете дружбы народов;
- «Экологический менеджмент» в Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова (открытие межфакультетской магистерской программы географического и экономического факультетов МГУ намечено на осень 2015 года).

Только после внедрения проектного обучения, объединения усилий с крупными компаниями и интеграции обучения в рабочие процессы компаний можно достичь высокого качества предлагаемых образовательных программ и их практической ценности. Кроме концептуализации процесса устойчивого развития, образовательная организация должна продвигать соответствующие практики в ходе регулирования материальных, финансовых и информационных потоков. Устойчивое развитие образовательной организации следует

[1] Обзор мирового экономического и социального положения ООН за 2011 год: великая «зеленая» техническая революция/ООН. Нью-Йорк, 2011. URL: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_current/2011wess_overview_ru.pdf.

[2] Путин В. В. Нам нужна новая экономика // Ведомости. 2012. 30 янв. URL: http://www.vedomosti.ru/politics/news/1488145/o_nashih_ekonomicheskih_zadachah.

[3] Близнюк О. В. Образование в интересах устойчивого развития // Стратегии бизнеса. 2013. 23 дек. URL: http://strategybusiness.ru/dinamika-soczialno-ekonomicheskix-sistem/obrazovanie-v-interesax-ustojchivogo-razvitiya.html.

понимать как развитие с целью получить максимально возможные финансовый, производственный, интеллектуальный, человеческий, социально-репутационный, природный капиталы от всех производимых затрат в течение заданного периода времени с целью перейти в новое, более совершенное состояние. Процесс устойчивого развития образовательной организации затрагивает все системы: объектную, средовую, процессную и проектную. Именно поэтому необходим системный менеджмент реализации концепции устойчивого развития образовательной организации. В своей собственной практике образовательная организация может представить примеры улучшения корпоративного управления, развития корпоративной социальной ответственности, повышения корпоративной прозрачности[1].

Составление отчетности об устойчивом развитии образовательной организации и проведение конкурса среди подразделений позволят производить отбор передовых практик «зеленого» университета. Создание научных секций по вопросам устойчивого развития внутри образовательной организации и вступление в международные ассоциации по устойчивому развитию (The International Association of Universities, Association of University Leaders for a Sustainable Future ит. д.) затрагивают средовую подсистему образовательной организации. Например, Финансовый университет, имеющий много филиалов, может стать основой для создания национальной межвузовской сети устойчивого развития наподобие европейской сети вузов для устойчивого развития The Copernicus Alliance. В дальнейшем возможно привлечение представителей бизнеса, государства, гражданского общества для диалога в рамках сети, проведение по заказу бизнеса и государства краудсорсинговых проектов по разным направлениям устойчивого развития, что даст энергетическую подпитку всем корпоративным системам и позволит произвести инновационную трансформацию образовательной организации.

По сравнению с другими странами, где культура устойчивого развития в образовательных организациях имеет многолетнюю историю и существуют многокритериальные рейтинги университетов, в отечественных образовательных организациях мероприятия по устойчивому развитию не столь обширны. На наш взгляд, заслуживают внимания следующие события: проектный семинар «Устойчивое развитие вуза» 23–26 мая 2013 года в г. Анапе (Краснодарский край), организованный Ассоциацией ведущих вузов в области экономики и менеджмента, летняя школа «Зеленые университеты» Института «Стрелка» в сотрудничестве с Центром биоэкономики и экоинноваций ЭФ МГУ им. М. В. Ломоносова в 2013–2014 годах, НИР «Разработка модели устойчивого развития образовательного учреждения, учитывающей взаимозависимое развитие экономического, экологического, социального, культурного и образовательного аспектов устойчивого развития», выполненная в РЭУ им. Г. В. Плеханова в 2013 году.

Построение деятельности образовательной организации на принципах устойчивого развития позволит выработать соответствующие навыки поведения. Для этого необходимы исследование, внедрение и реализация инновационных технологий и проектов, направленных на оптимизацию использования территорий и зданий образовательной организации, повышение энергоэффективности, оптимизацию системы управления отходами, водосбережение, управление транспортом, устойчивые практики в сфере общественного питания, экологически ответственные закупки, экологический мониторинг и аудит.

[1] Батаева Б. С., Вавилина А. В. Корпоративная прозрачность, корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление // Известия Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 1, ч. 1. С. 54–60.

Кампус как место, где студент проводит значительную часть своих студенческих лет, вообще имеет большое значение для абитуриентов, притом не только для формирования бренда вуза, но и для развития культуры устойчивого развития[1].

Представляется необходимым использовать практики «зеленых» кампусов в ходе нового строительства и модернизации существующих зданий. Сертификация зданий кампуса распространена за рубежом, где здания сертифицируются по стандартам «зеленого» строительства.

Основными участниками процесса разработки и внедрения «зеленых» стандартов в России являются:

- «российское представительство Международного комитета по «зеленым» зданиям – Совет по экологическому строительству;
- НП «Центр экологической сертификации "Зеленые стандарты"», созданный под эгидой Министерства природных ресурсов и экологии;
- Национальное объединение строителей – негосударственная некоммерческая организация, в которую входят саморегулируемые организации на основе обязательного членства;
- Некоммерческое партнерство «Содействие устойчивому развитию архитектуры и строительства – Совет по зеленому строительству»[2].

В настоящее время государственный заказ на сертификацию производится для масштабных проектов международного уровня «Сочи 2014», FIFA 2018, «Сколково». Именно они являются «испытательным полигоном» экологического строительства в России. Однако для более широкого распространения культуры устойчивого развития и воспитания специалистов целесообразно внедрение практик устойчивого развития не только на таких крупных площадках, но и в повседневной жизни, а именно во вновь возводимых студенческих кампусах и общежитиях.

Перед высшим образованием стоит серьезная задача обучить практикам перехода к устойчивому развитию. Это серьезный вызов, так как требуется учить практикам, которые в большинстве случаев незнакомы и самим преподавателям. Для лидирующих университетов недостаточно занять ведущую позицию с методической точки зрения. Современные практики, прививающие культуру устойчивого развития в повседневной жизни, являются важным условием устойчивой конкурентоспособности отечественных образовательных организаций. Для отслеживания динамики процесса перехода образовательной организации к устойчивому развитию по всем направлениям ее деятельности необходимо создание соответствующей электронной площадки, предоставляющей развитую интерактивную коммуникационную среду для заинтересованных сторон и возможность отслеживать динамику устойчивого развития образовательной организации по основным направлениям.

---

[1] Беккер Е. Г., Бурделова Т. Н., Юданов А. Ю. Бренд и экономическая устойчивость вуза. М.: КноРус, 2012. С. 70.

[2] Близнюк О. В. Внедрение «зеленых» стандартов строительства в целях реализации национальных интересов // Экономика строительства. 2012. №2 (14), март–апрель. С. 29–36.

УДК 338.24.01

**А. А. Никонова,**
к.э.н., старший научный сотрудник,
Центральный экономико-математический институт Российской академии наук
Москва, Российская Федерация
E-mail: prettyal@cemi.rssi.ru

# От конкурентных преимуществ к инновациям[1]

**Аннотация:**
Показаны сильные и слабые стороны российской экономики в контексте активизации инноваций. Обоснована решающая роль повышения качества человеческого потенциала как ведущего драйвера инноваций.

**Ключевые слова:** инновации, конкурентоспособность, образование, системный подход, стратегия, управление, человеческий потенциал.

**A. A. Nikonova,**
PhD in Economics, Senior Research Officer
Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Science
Moscow, Russian Federation
E-mail: prettyal@cemi.rssi.ru

# To innovation through the competitive advantages

**Abstract:**
The strengths and weaknesses of the Russian economy are revealed in the context of innovation activity. We argue that increasing quality of human capital is the leading driving force of innovation in Russia.

**Keywords:** innovation, competitiveness, education, system approach, strategy, governance/management, human capital.

**Проблемы и возможности развития инноваций в России.** В межстрановом сравнении конкурентоспособности разрыв между Россией и лидерами сократился. Заметнее всего он в сферах производительности, новых технологий, эффективности. Оценки экспертов немного различны, но в целом удается выделить несколько устойчивых негативных тенденций:

- несовершенство рыночной и институциональной среды (вторая сотня мирового рейтинга);
- слабость диффузии инноваций и абсорбции инноваций фирмами (98-е место);
- низкое качество инновационного бизнеса и организации производства (105-е место в 2013 году, 92-е – в 2014 году)[2].

В неблагоприятной среде при отсутствии грамотных регулирующих воздействий и адекватных мотивирующих механизмов не много игроков, заинтересованных в изменении экономической модели и удлинении цепоч-

[1] Работа выполнена при поддержке РГНФ, проект № 15-02-00229 (а).

[2] Здесь и далее (там, где не оговаривается особо) приводятся оценки конкурентоспособности РФ со ссылкой на: The Global Competitiveness Report, 2013–2014; 2014–2015 // WEF. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013–14.pdf; http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014–15.pdf.

ки создаваемой стоимости сверх сырьевой составляющей. Вместе с этим ряд преимуществ РФ дает нам уникальное превосходство период турбулентности и при умелом управлении может стать опорой в инновационном развитии. Прежде всего, это человеческий потенциал, образовательный уровень работников, интеллектуальные способности и изобретательность россиян, а также гигантские размеры внутреннего и внешнего рынков (7-е и 9-е места)[1] (см. таблицу).

**Таблица**
**Основные преимущества и барьеры в развитии инноваций в России[2]**

| Преимущество | | | Барьер | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Содержание | Оценка | | Содержание | Оценка, балл* | |
| | 2013 | 2014 | | 2013 | 2014 |
| *Институциональная среда* | | | | | |
| – | – | – | Защита частной собственности | 3,0 | 3,3 |
| – | – | – | Защита интеллектуальной собственности | 2,9 | 3,0 |
| – | – | – | Коррупция, взятки | 3,2 | 3,4 |
| – | – | – | Отсутствие возможности легально уладить проблемы | 2,8 | 2,9 |
| – | – | – | Стандарты отчетности и аудита | 4,0 | 4,1 |
| – | – | – | Уровень защиты инвесторов (1–10) | 4,7 | 4,7 |
| *Человеческий потенциал* | | | | | |
| Студенты, % числ. соотв. возраста | 75,9 | 76,1 | Затраты на образование, % к ВВП | 4,0 | 4,1 |
| Доля населения с в /о, % | 53,0 | Нет данных | Способность привлекать таланты | 3,0 | 3,1 |
| Занятые в сфере знаний, % | 40,7 | 42,8 | Непрофессионализм управленцев | 3,8 | 4,0 |
| Кол-во учеников на 1 учителя, чел. | 8,5 | 8,5 | Качество школ менеджмента | 3,6 | 3,7 |
| Выпускники в области естественных наук и математики, % | 28,1 | 28,1 | Уровень повышения квалификации и переподготовки персонала | 3,8 | 3,8 |

[1] Это вполне прилично, учитывая несовершенство институтов патентования и защиты интеллектуальных прав.
[2] The Global Innovation Index 2013–2014, 2014–2015. URL: http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013. P. 236; www.globalinnovationindex.org. P. 247; The Global Competitiveness Report, 2013–2014; 2014–2015. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013–14.pdf. P. 327; http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014–15.pdf. P. 321.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Макроэкономика и рыночная среда* | | | | | |
| ВВП, бил. долл. по ППС | 2513 | 2556 | Торговые барьеры | 3,8 | 4,0 |
| Размер внешнего рынка, балл | 6,1 | 6,1 | Неэффективная антимонополистическая политика | 3,5 | 3,7 |
| Размер внутреннего рынка, балл | 5,7 | 5,7 | | | |
| Баланс госбюджета, % ВВП | 10,9 | 13,4 | Сложность получения кредита | 2,9 | 3,0 |
| Низкий госдолг, % к ВВП | 0,4 | –1,3 | Доступность венчурного капитала | 2,6 | 2,7 |
| Соотношение женского и мужского персонала | 0,87 | 0,87 | Нечувствительность инвесторов к налогообложению | 3,0 | 3,1 |
| Соотношение зарплаты и производительности, балл | 4,2 | 4,6 | Слабая чувствительность трудовых мотивов к налогообложению | 3,0 | 3,0 |
| *Инфраструктура* | | | | | |
| Пользователи интернета на 100 чел. населения, чел. | 14,5 | 16,6 | Низкое качество общей инфраструктуры | 3,8 | 4,1 |
| Пользователи широкополосной связи на 100 чел. населения, чел. | 52,9 | 60,1 | Низкая энергоэффективность, ВВП долл. ППС/кг нэ | 2,9 | 2,9 |
| Производство электроэнергии, kWh/cap | 7310 | 7419 | Низкое качество дорог | 2,5 | 2,7 |
| *Создание знаний и инновационный бизнес* | | | | | |
| Индекс цитирования Н | 308 | 325 | Мало научно-технических публикаций, шт./ВВП бил. долл. ППС | 10,6 | 10,7 |
| Внутренние заявки на полезные модели, шт./ВВП бил. долл. по ППС | 5,3 | 5,42 | Недоступность новейших технологий | 4,0 | 4,2 |
| | | | Низкий трансфер технологий | 3,7 | 3,8 |
| | | | Низкая абсорбция технологий | 3,9 | 4,2 |
| Внутренние патентные заявки, шт. /ВВП бил. долл. по ППС | 11,3 | 11,5 | Несовершенство производственных процессов | 3,3 | 3,5 |
| Доля креативных услуг в экспорте, % | 0,6 | 0,84 | Короткая цепочка стоимости | 3,2 | 3,5 |
| | | | Неразвитость кластеров | 3,1 | 3,1 |
| * Максимальная оценка – 7 баллов. | | | | | |

Позитивные элементы нуждаются в развитии и поддержке, но происходит скорее обратное. Качество управления на макро- и микроуровне представляется одной из ключевых причин отставания РФ в инновациях и конкурентоспособности. Ведомственная и территориальная разобщенность, несогласованность правительственных и корпоративных стратегических решений, недостатки антимонополистической политики, бюрократия и коррупция, родственный и дружеский протекционизм в принятии государственных решений и другие проблемы создают значительные барьеры для инноваций. Предпринимательским инициативам более всего мешают правовые и институциональные дефекты: незащищенность инвесторов, прав частной собственности, в том числе интеллектуальной (120-е и 107-е места), уровень аудита и стандартов отчетности.

Вместе с этим улучшилось качество финансовых рынков и рыночной среды, но оно далеко от совершенства. За 2013 год выросли доступность кредита, финансовых услуг и сила внутренней конкуренции (113-е место в 2013 году, 74-е – в 2014 году); на 1 процедуру и 3 дня сократились затраты на создание бизнеса (сегодня это 7 процедур и 15 дней); снизились торговые барьеры и общий уровень налоговой нагрузки (54,1% от прибыли в 2013 году; 50,1% –в 2014 году).

Сохраняются крайне низкая чувствительность инвесторов к налоговым рычагам (122-е место), предпринимательства – к налоговым стимулам (122-е место в 2013 году; 115-е место в 2014 году), неготовность переподготовки и обучения персонала (89-е место), что говорит о низкой результативности рыночных воздействий. Поэтому нужно искать иные способы активизации инициатив.

В отличие от общей позитивной динамики большинства индикаторов и факторов экономического развития, макроэкономическая среда стала менее благоприятной, однако ни рост инфляции (6,8% в 2013 году), ни рост госдолга (13,4% ВВП), ни отрицательный бюджетный баланс (–1,3%) не снизили кредитный рейтинг РФ. Правда, общее падение нормы накопления с 28,5% в 2012 году до 25,3% в 2013 году отрицательно сказывается на стратегии технико-технологического обновления производства.

В таких условиях технологический потенциал российской экономики крепнет крайне медленно и большей частью за счет интернет-технологий (более 60% населения используют Интернет, 43-е место). Невысок качественный уровень бизнеса, как поставщиков, так и производителей новой стоимости, цепочка стоимости зачастую сводится к вкладу сырых продуктов. Вместе с этим уровень маркетинга и управления внешнеторговыми потоками заметно повысился (соответственно, 90-е и 105-е места в 2013 году, 64-е и 73-е – в 2014 году), так проявляется растущий вклад человеческих факторов в стоимость.

Негативные особенности экономики РФ ограничивают возможности для инноваций, которые в целом оцениваются на среднем уровне (3,5 балла из 7, 66-е место среди 144 стран). Хотя отношения значений оценок инновационных факторов к общему индексу конкурентоспособности за 2013–2014 годы (3,13/4,25 в 2013 году, 3,29/4,37 в 2014 году) указывают на некоторое повышение вклада инновационных источников в развитие экономики. Для улучшения качества экономического роста необходимо развивать и продуктивно использовать имеющееся превосходство: природные ресурсы, образованные кадры, размеры рынка. Низкая энергоэффективность экономики (в 2,6 раза ниже уровня США и стран ЕС), относительная ограниченность энергоресурсов, доступных при современном уровне развития технологий добычи, делают нерациональным с позиций общесистемной эффективности использование

сырьевых источников в основе стратегии долгосрочной конкурентоспособности. На них можно опираться лишь в краткосрочном периоде для наполнения бюджета и обеспечения социальных программ и человеческого развития. Именно человек, его интеллектуальные способности, уникальные навыки и компетенции – решающий фактор развития и устойчивости на различных уровнях иерархии. Для активизации таких факторов нужен системный подход, который предполагает согласованное взаимодействие всех подсистем.

**Человеческие факторы инновационного развития.** Современный глобальный тренд повышения значимости человеческих факторов в интенсификации инноваций обусловлен усложнением экономических структур, технологического уровня производств, взаимодействий экономических агентов, поэтому рыночное соперничество сместилось в область интеллектуальных факторов и уникальных навыков и компетенций. Не случайно уровень инновационного развития тесно корреспондирует с уровнем талантов (рис. 1). Действительно, талантливые люди и их креативные идеи вносят вклад в конкурентоспособность и инновации как минимум тремя способами: снижением издержек в результате применения новых технологий и лучшей организации производства, эффектом от продаж с большей выгодой за счет лучших качеств товара и выходом на новые рынки и в рыночные сегменты. В связи с этим мировые инновационные тренды тесно связаны с ростом вложений в образовательные институты всех уровней и углублением взаимодействий образовательного, исследовательского и предпринимательского секторов (например, на базе кластеров, технопарков, связанных грантов) в рамках концепции создания инновационной экосистемы.

**Рис. 1. Уровень инновационного развития и талантов в странах в 2013 году**[1]

Поймать интеллектуальный ветер в паруса российской экономики нам проще, может быть, чем иным странам, так как имеющиеся характеристики человеческого потенциала дают шанс для инновационного рывка, однако при условии определенных усилий: много упущено за время реформ 1990-х годов.

Высокий образовательный уровень работников – одно из трех ключевых преимуществ российской экономики: мы впереди по численности населения 25–65 лет с высшим образованием (53% в 2011 году), но нужно сделать оговорку:

[1] The Global Innovation Index 2014–2015 – INSEAD. URL: www.globalinnovationindex.org; The Global Talent Competitiveness Index, 2013 // INSEAD. URL: http://events.insead.edu/global-talent-competitiveness-index-2013.

- в 2010 году таких было 54%;
- по доле дипломированных граждан 25–34 лет нас быстро обгоняют другие страны;
- качество образования снизилось: почти 1/3 учебных программ не отвечает современным требованиям экономики, в том числе в разрезе нужных специальностей[1].

В целом, высокие профессиональные навыки и компетенции российских кадров оцениваются на уровне 45,4 балла из 100 (25-е место); по числу высококвалифицированных специалистов в составе занятых (18,5% в 2008 году) РФ на 16-м месте, по уровню университетов – на 24-м.

Вместе с этим качество школ менеджмента год от года намного уступает другим странам (88-е место из 103 стран), система повышения квалификации и переподготовки кадров также на низком уровне. Туманные перспективы карьерного роста (83-е место), снижение престижа ученого и инженера, недостаток мотиваций и другие факторы заметно сказываются в прикладном аспекте профессиональных способностей и инноваций: в РФ активность предпринимателей в сфере новых продуктов наполовину ниже среднемировой.

**Преимущество в стратегии инноваций – системный подход.** Системный подход к управлению инновациями предполагает строить инновационную стратегию и регулирующие механизмы на базе имеющихся преимуществ и согласно принципам общей теории систем и ее развития применительно к сложным социально-экономическим системам, которыми являются современные предприятия и национальная экономика в целом[2]. Такие принципы (целостность, иерархичность, взаимосвязанность и др.) определяют требования к стратегии и ее реализации:

- выбор приоритетов и направлений инноваций, исходя из реалистичных научно обоснованных оценок потенциала развития на основе системного анализа возможностей и проблем;
- выбор управляющих воздействий на основе контура прямых и обратных связей;
- дифференцированный проблемно-ориентированный подход к инновациям в регионах с целью повысить социально-экономическую сбалансированность развития на базе кластеров с учетом социокультурной идентичности (согласно системному закону необходимого разнообразия).

Стремление к полнейшей реализации конкурентных преимуществ в строгом соответствии с потенциалом развития – основной императив стратегии инноваций. С учетом ряда проблем в эффективном использовании ресурсного превосходства РФ в инновационном сценарии надо опираться на всестороннее развитие человеческого потенциала как ведущего современного драйвера инноваций. Рост квалификационного и интеллектуального превосходства поможет скорее и лучше всего нивелировать провалы, усилить человеческий потенциал, сделать его основой качественного роста экономики, производительности, энергоэффективности (рис. 2).

---

[1] Россия и мир без комментариев // Стандарты и качество. 2014. № 9 (927). С. 3.

[2] Берталанфи Л., фон. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сб. пер. / Общ. ред. и вступ. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. М.: Прогресс, 1969. С. 23–82; Клейнер Г.Б. Новая теория экономических систем и ее приложения // Вестник РАН. 2011. Т. 81, №9. С. 794–808.

**Рис. 2. Вектор движения от человеческих факторов к инновациям (фрагмент)**

Путь от максимальной реализации человеческих способностей до коммерциализации генерируемых знаний посредством увеличения производительности и энергоэффективности к расширению сегмента новых продуктов и технологий предполагает согласование взаимодействий всех общественных подсистем и игроков. На каждом шаге инструменты регулирования (компенсации, стимулы, нормы, правила) должны быть соотнесены с условиями и факторами инновационной деятельности с учетом бурной динамики технологий и структур меняющегося глобального мира. При этом инновации – это не всегда высокие технологии; проявление специфики ряда территорий может выдвинуть весьма разнообразные новые виды активности. Да и не все инновации ведут к устойчивости и росту преимуществ (опасные инновации). В целом, не очевидна прямая связь между ростом инноваций и конкурентоспособности, идентификация таких зависимостей представляет актуальную задачу управленческой науки.

**УДК 346.26:004 (045)**

**А. В. Трачук,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»,
научный руководитель факультета менеджмента
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
генеральный директор
ФГУП «Гознак»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Trachuk_A_V@goznak.ru

**Н. В. Линдер,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»,
зам. декана факультета менеджмента
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natalia_linder@mail.ru

# Международный опыт эффективности управления компаниями электронного бизнеса[1]

**Аннотация:**

В статье представлены результаты исследования основных тенденций развития электронного бизнеса за рубежом; проведен анализ опыта наиболее успешных компаний, работающих в сфере электронного бизнеса в различных сегментах рынка: business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) и consumer-to-consumer (C2C). Проведен анализ используемых компаниями бизнес-моделей, определены направления совершенствования бизнес-процессов и цепочек создания ценностей в целях повышения конкурентоспособности и стратегической устойчивости российских компаний на основе зарубежного опыта.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, международный опыт ведения электронного бизнеса, электронная коммерция, электронный бизнес.

**A. W. Trachuk,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Strategic and Crisis Management
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: Trachuk_A_V@goznak.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.

**N. V. Linder,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Strategic and Crisis Management;
Deputy Dean,
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natalia_linder@mail.ru

# International experience of management performance by the companies of e-business

**Abstract:**
Results of research of the main tendencies of development of electronic business are presented in article abroad; the analysis of experience of the most successful companies working in the sphere of electronic business at various segments of the market is carried out: business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) and consumer-to-consumer (C2C). The analysis of business models used by the companies is carried out and the directions of improvement of business processes and chains of creation of values for increase of competitiveness and strategic stability of the Russian companies on the basis of foreign experience are defined.
**Keywords:** business model, electronic commerce, international experience of conducting electronic business, electronic business.

Современный электронный бизнес предоставляет уникальные возможности ведения бизнеса в новых условиях, изменяя бизнес-модели компаний, их эволюцию и трансформацию[1]. Сегодня драйверами изменения традиционных бизнес-моделей компаний и роста электронного бизнеса являются действие таких глобальных технологических трендов, как гигабитный Интернет, открывающий новые возможности для Интернет-сервисов и приложений, развитие так называемого всеобъемлющего Интернета («Интернета вещей»), где абсолютное большинство пользователей интернета – это машины, а не люди; развитие технологий распределенной верификации операций порождает множество новых сервисов, новые интернет-протоколы и повсеместное шифрование укрепляют безопасность пользователей, расцвет виртуальной и дополненной реальности приводит к превращению интернета в Metaverse.

Указанные технологические перемены не только предоставляют компаниям новые возможности для построения современных бизнес-моделей, по-новому выстраивают цепочку добавленной стоимости, меняют принципы взаимоотношений участников рынка и стратегических партнеров компаний, но и являются драйверами развития новых сегментов электронного бизнеса[2].

Вместе с тем при выстраивании стратегии и бизнес-моделей электронного бизнеса интересным представляется зарубежный опыт совершенствования бизнес-процессов и цепочек создания ценностей в целях повышения конкурентоспособности и стратегической устойчивости российских компаний. Анализируя международный опыт электронного бизнеса, можно выделить несколько основных тенденций.

[1] Трачук А. В. Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки в современной России. 2014. Т. 1. № 1. С. 20–26.
[2] Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А. Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 5. С. 60–69.

**Продолжающийся рост электронного бизнеса во всем мире.** В 2012 году Великобритания стала крупнейшим рынком электронной коммерции в мире по электронному товарообороту на душу населения. В национальном докладе говорится, что объем электронного бизнеса составил 100 млрд фунтов стерлингов, или более 7% национального дохода. При этом он в два раза превышает показатели гостиничного и ресторанного бизнеса и уже приближается к сектору финансовых услуг, на долю которого приходится 9% ВВП. В исследовании Boston Consulting Group, посвященном электронному бизнесу в Великобритании, говорится, что такой рост обусловлен возможностью британских компаний с помощью Интернета выходить на международные рынки и тем самым обеспечивать поразительный рост. Вместе с тем исследование также показало наличие разрыва между уровнями цифровых технологий в различных частях страны (например, Шотландия и Северная Ирландия отстают от Лондона и юго-востока страны). В исследовании приведены факторы, способствующие популярности электронной коммерции. Так, приблизительно 58% интернет-покупателей Великобритании в качестве главной причины для обращения в онлайн-магазины указывают цену товара. Также Интернет помогает быстрее найти нужную информацию о товаре, сравнить цены в различных интернет-магазинах, которые могут базироваться в любой точке мира.

Снижение транзакционных издержек для покупателей вынуждает компании учитывать в своей ценовой политике поведение конкурентов, не только находящихся поблизости, но и во всем мире. Например, цены на автомобили в Великобритании традиционно были намного выше по сравнению с ценами в других частях Европы. Интернет позволил клиентам без труда получать доступ к иностранным дилерам. Это вынудило британских дилеров привести свои цены в соответствие с ценами их европейских конкурентов. Так, между 1999 и 2002 годами различие по средней стоимости между британскими и европейскими автодилерами снизилось с 39 до 3%. Популярность покупок товаров и услуг в Интернете также способствовала возникновению бума интернет-рекламы, так как компании тратят значительно бóльшие суммы для того, чтобы привлечь пользователей на свои сайты, при этом минимизируя затраты на другие виды рекламы[1]. Великобритания имеет самый большой рынок интернет-рекламы после США. Обороты на рынке интернет-рекламы составляют около 3,5 млрд фунтов стерлингов в год.

В Национальном докладе Великобритании аналитики прогнозируют еще больший рост электронного бизнеса в стране в течение ближайших лет (около 10% в год), он может достичь 13% ВВП к 2017 году. Тогда этот объем превысит коммунальные и транспортные отрасли, вместе взятые. Подобный рост в значительной степени будет зависеть от того, выполнены ли задачи по распространению широкополосного доступа в Интернет. Правительственная программа к 2015 году предусматривает обеспечение всего населения доступом в Сеть со скоростью, позволяющей загружать видеоконтент.

В течение 25 лет после первого зарегистрированного британского веб-адреса и 10 лет с момента аварии доткомов формируется новое поколение британских интернет-компаний, где особая роль в использовании Интернета для повышения международных продаж принадлежит малым фирмам. В настоящее время Великобритания экспортирует товары и услуги на сумму 2,80 ф.ст. на каждые 1 ф.ст. импорта. Например, годовой оборот компании Google составил 23,6 млрд ф.ст. в 2012 году, что соответствует почти четверти всей доли оборота электронного бизнеса (100 млрд ф.ст.) в экономике Великобритании в 2012 году.

[1] Combe M. Introduction to e-business; Management and strategy. Boston, MA.: Routledge, 2013.

Также интересен отчет Статистического бюро Европейского Союза о процентах общего оборота предприятий, осуществляющих продажи в сфере электронной коммерции. Первое место здесь занимают отнюдь не компании Великобритании, Франции и Германии, чей вклад электронной коммерции в национальных доходах является самым высоким, а компании, базирующиеся в Чехии и Люксембурге. Новые данные Евростата показывают, что в Чехии электронная коммерция обеспечивает наибольший вклад в общий доход страны. Почти четверть (24%) общего оборота компаний генерируется с помощью онлайн-каналов. За Чехией следует Люксембург (23%).

В странах с развивающейся экономикой электронный бизнес также проявляет тенденцию роста. Так, в Китае в 2012 году онлайн-продажи выросли до 36 600 млн долл., а число пользователей возросло до 384 млн человек. Одной из причин роста стало повышение уровня доверия покупателей. Китайские продавцы смогли помочь потребителям почувствовать себя более комфортно, делая покупки в Интернете.

По оценкам аналитиков Shangai Market Research Group, электронный бизнес за последние два года продемонстрировал очень высокие темпы роста, и в дальнейшем эта тенденция сохранится.

Раньше у потребителей вызывали недоверие платежные системы других стран, но появление платежной системы Alipay и массовое подключение к ней кредитных карт помогли решить эту проблему. Платежная система Alipay принадлежит Alibaba Group и работает аналогичным образом, что и PayPal. Разница в том, что Alipay производит снятие денег со счета только после фактического получения товара покупателем. В настоящее время Alipay стала крупнейшей онлайновой платежной системой Китая, через нее переводят более 1 млрд юаней (146 млн долл.) в день. Недавно Alipay объявила, что планирует превзойти объем транзакций PayPal в течение двух лет.

По адаптации своих услуг китайским потребителям интернет-магазин Taobao, работающий по системе C2C, стал крупнейшим в стране, его доля рынка – более 80%.

Рост электронной коммерции Китая обеспечивается преимущественно за счет молодых покупателей. Исследование Shangai Market Research Group показало, что китайские пользователи в возрасте от 13 до 28 лет проводят в Интернете в среднем 20 часов в неделю (для сравнения: в США это 12 часов). Потребители, совершая покупки онлайн в так называемых городах третьего и четвертого эшелона, таких как Фучжоу, Наньчан, Цыси и Чаочжоу, имеют доступ к тем же товарам и брендам, которые доступны в Пекине, Шанхае, Гуанчжоу и Шэньчжэне.

Также быстро растет уровень трансграничной электронной коммерции Китая. Транзакции электронной торговли между Китаем и другими странами увеличились в 2012 году на 32%, составив 2,3 трлн юаней (375 800 000 000 долл.), что соответствует 9,6% общего объема международной торговли Китая. Например, в 2013 году Alibaba имела долю 80% на рынке электронной коммерции Китая.

В других странах БРИК также наблюдается ускоренный рост электронного бизнеса. В Бразилии он быстро растет за счет розничных продаж. При этом ожидается, что в ближайшее время продажи в розницу в электронной коммерции в Бразилии достигнут 17,3 млрд долл. Рост электронной коммерции в Индии, наоборот, идет медленнее, хотя потенциал страны высок, учитывая быстрое проникновение Интернета, знание английского языка и огромный рынок – 1,2 млрд потребителей (хотя только 50 млн из них имеют доступ в Интернет, по некоторым оценкам, наиболее активную аудиторию для электронной

коммерции составляют лишь 2–3 млн). С 2011 по 2012 год обороты электронного бизнеса возросли примерно на 50%: с 26,1 млн до 37,5 млн долл., в основном за счет туристических сайтов.

Согласно прогнозам аналитиков eMarketer, в США рынок электронного бизнеса в 2017 году может превысить 434 млрд долл., продемонстрировав ежегодный рост порядка 14% в ближайшие три года.

Исследования показывают, что в 2013 году продажи в электронной коммерции (за исключением онлайн-продажи билетов) достигли 258,9 млрд долл., что почти на 15% больше по сравнению с 225,2 млрд долл. в 2012 году. Однако ежегодные темпы роста будут постепенно сокращаться: 14,6% в 2014 году, 14,2% в 2015 году, 13,6% в 2016 году и 12,8% в 2017 году[1].

Большую роль в развитии электронного бизнеса будут играть мобильные устройства[2]. Согласно проведенным исследованиям, на мобильные продажи (через смартфоны и планшеты) в настоящее время приходится 11% сделок в электронной коммерции. По прогнозу, доля мобильных продаж к 2017 году достигнет 25%. Исследователи основывают свои прогнозы на данных Министерства торговли США и на мнении экспертов электронной коммерции.

Главные сегменты рынка, участвующие в развитии электронного бизнеса в США, – это одежда и аксессуары, компьютерная и бытовая электроника. Согласно прогнозу eMarketer, розничная продажа одежды и аксессуаров в США достигнет в этом году 54,2 млн долл., что составит 20,9% общих онлайн-продаж. Сегмент компьютерной и бытовой электроники имеет чуть бóльшие объемы продаж (56,8 млн долл.) и долю 21,9% общего товарооборота электронного бизнеса.

Так же как в Великобритании и других странах мира, электронная коммерция в США растет благодаря развертыванию широкополосного доступа в Интернет. Приблизительно у 50 млн американцев теперь есть домашняя широкополосная сеть, позволяющая совершать покупки онлайн быстрее, эффективнее и удобнее.

Быстрый рост электронного бизнеса наблюдается и по всему Ближнему Востоку. С 2000 по 2009 год интернет-аудитория в данном регионе превысила 60 млн пользователей. Главными сегментами электронного бизнеса здесь являются розничный, туристический и игровой контенты.

Таким образом, несмотря на трудности – отсутствие общерегиональной правовой базы и материально-технические проблемы в развитии инфраструктуры, – электронный бизнес стал важным инструментом для малого и крупного бизнеса по всему миру. По данным HotLog, в 2012 году объем продаж электронной коммерции впервые в истории превысил 1 трлн долл.

**Повышение влияния мобильного Интернета в сегменте электронного бизнеса вообще и электронной коммерции в частности.** По некоторым оценкам, к 2017 году покупки, сделанные с помощью мобильных устройств, составят 25% рынка[3]. По данным Cisco Index[4], в 2014 году количество мобильных устройств должно было превысить население земного шара.

**Формирование и распространение многоканальных продаж.** Многоканальные продажи – относительно молодая отрасль, но уже ставшая ключевой для продвижения компаний малого бизнеса, которые не могут конкурировать с медиагигантами в Google.

[1] Кожевина О. В., Трачук А. В., Линдер Н. В. и др. Динамика развития «электронного бизнеса в России: исследования и тенденции. Отчет о НИР (Финансовый университет при Правительстве РФ).
[2] Трачук А. В., Корнилов Г. В. Анализ факторов, влияющих на распространение розничных платежей на розничном рынке // Вестник Финансового университета. 2013. № 4 (76). С. 6–19.
[3] Данные компании Parallels (http://parallels.com).
[4] Отчет группы компаний IBS (http://www.ibs.ru).

Суть многоканальных продаж заключается в комбинации нескольких каналов в работе производителя или ритейлера. К таким каналам относятся:

- традиционные физические каналы распространения, включая партнерские сети;
- интернет-витрины и каталоги;
- обычные интернет-магазины;
- инструменты продаж, ориентированные на мобильную торговлю (удобные для пользователей смартфонов и планшетов), инструменты продаж, ориентированные на посетителей социальных сетей, электронные торговые площадки;
- ценовые агрегаторы и площадки сравнения цен.

Таким образом, можно сделать вывод о росте электронного бизнеса во всем мире. При этом интересно проанализировать источники создания ценности компаниями электронного бизнеса. По мнению Р. Амит и С. Зотт[1], существует несколько источников (см. рис.):

**Источники создания стоимости в электронном бизнесе**

- *повышение эффективности*, которое происходит за счет сокращения, прежде всего, транзакционных издержек, уменьшения асимметричности информации, повышения скорости сделок и пр.;
- *комплиментарность:* взаимозависимость между продуктами и услугами для клиентов (как по вертикали, так и по горизонтали), между онлайновым и офлайновым бизнесом, между применяемыми технологиями и стратегиями предпринимательской активности;
- *«запирание» клиентов:* создание различных программ лояльности для клиентов, углубление кастомизации, создание «счастья» для клиента как драйвера продаж необходимо в силу того, что в условиях электронного бизнеса уровень конкуренции между компаниями повышается;

[1] Zott C., Amit R. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms // Organization Science. 2007. Vol. 18. P. 181–199.

- инновационность: компаниям электронного бизнеса для достижения лидерства необходимы постоянные (ежедневные) новации в предоставляемых услугах, контенте[1] и пр.

Присутствие всех четырех факторов в цепочке создания ценности повысит для клиентов ценность, создаваемую компаниями электронного бизнеса, и повысит их потенциал[2]. Каким образом компании делают это, будет показано с помощью кейс-метода.

Приведенные ниже кейсы наиболее известных зарубежных компаний представляют интерес для изучения опыта ведения электронного бизнеса, так как:

- хорошо известны и описаны они сами и их бизнес-модели[3];
- ключевые бизнес-процессы полностью или частично основаны на использовании информационно-коммуникационных технологий;
- охватывают наиболее известные интернет-компании и их бизнес-модели;
- охватывают основные сегменты электронного рынка: business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) и consumer-to-consumer (C2C).

**Amazon.com** – один из первых игроков в сегменте e-business и e-commerce. Amazon.com Inc. – крупнейшая в мире американская международная интернет-компания, работающая на рынке электронного бизнеса. Изначально компания Amazon.com продавала книги, но затем диверсифицировала свою деятельность и стала предлагать музыкальные диски, видеопродукцию, MP3-диски, программное обеспечение, видеоигры, электронику, одежду, мебель, продукты питания, игрушки и ювелирные изделия. Компания также производит бытовую электронику для чтения электронных книг и является одним из основных поставщиков облачных сервисов.

Amazon имеет отдельные розничные сайты для США, Соединенного Королевства и Ирландии, Франции, Канады, Германии, Италии, Испании, Австралии, Бразилии, Японии, Китая, Индии и Мексики. В ближайшее время появятся сайты для Шри-Ланки и Юго-Восточной Азии. Amazon также предлагает международные перевозки некоторых своих продуктов в другие страны. Стратегия компании направлена на широкую диверсификацию, как продуктовую, так и географическую. Компания Amazon самостоятельно развивает всю цепочку создания стоимости и организует Fulfillment – центры, расположенные в основном вблизи аэропортов. Эти центры также обеспечивают складирование и заказ-исполнение для сторонних продавцов.

Компания объявила о запуске своего первого розничного офлайнового магазина в январе 2015 года[4]. Этот магазин будет предоставлять лучший сервис для жителей Нью-Йорка, которые не хотят использовать службу доставки Amazon.

Таким образом, можно выделить ключевые факторы успеха компании: широкая диверсификация, мультиформатность, многоканальность. Около 40% выручки Amazon получает от сторонних продавцов, реализующих свою продукцию на Amazon. Компания насчитывает более 900 тыс. членов, участву-

[1] Трачук А. Инновационная стратегия компании // Проблемы теории и практики управления, 2013. №9. С. 75–83.
[2] Трачук А. В., Линдер Н. В. Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное антикризисное управление. 2015. №2. С. 60–69.
[3] Turban E., King D., McKay J. et al. Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008; St hler P. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International. Workshop on Business Models. Lausanne, 2002.
[4] Spencer S. Search Engine Optimization and Positioning: boosting your website hits // The Wall Street Journal. 2015. URL: www.wsj.com.

ющих в партнерских программах по всему миру. Amazon зарегистрировала более 1,3 млн продавцов, которые осуществляли продажи продукции через веб-сайты Amazon в 2012 году.

Оставаться лидером на рынке помогает стремление к инновационности. Так, например, Amazon впервые запустил сервис ASR, который позволяет судить о популярности того или иного продукта. Показатель обновляется ежечасно. ASR не имеет прямого влияния на продажи продукта, компания использует его для определения, какие продукты следует включать в списки лучших.

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и управление информацией (IM) также поддерживают бизнес-стратегию Amazon. Компания записывает данные о поведении покупателей, которые позволяют им предлагать или рекомендовать товары каждому покупателю или группе покупателей с учетом их предпочтений.

Amazon использует многоуровневую стратегию продаж в электронной коммерции. В дополнение к партнерской программе, которая позволяет публиковать на Amazon ссылки и зарабатывать комиссионные на кликах продаж, в настоящее время существует программа, с помощью которой можно формировать веб-сайты на платформе Amazon.

Некоторые другие крупные компании, работающие в сфере электронной коммерции, используют Amazon для продаж своей продукции в дополнение к продажам через собственные сайты. Маленькие продавцы подержанных и новых товаров в Amazon Marketplace могут предложить свой товар по фиксированной цене.

Результаты реализации стратегии выразились в том, что за последнее десятилетие Amazon наработала клиентскую базу порядка 30 млн человек, является успешным розничным продавцом, а также торговой площадкой для других продавцов. Основные ключевые факторы успеха применяемой бизнес-модели: многоканальность и мультиформатность, участие в бизнес-процессах по всей цепочке добавленной стоимости.

**e-Bay** – самый успешный в мире онлайн-аукцион. eBay Inc. – американская компания, предоставляющая услуги интернет-аукционов (основная деятельность), интернет-магазинов, мгновенных платежей. eBay.com владеет компаниями PayPal и Ebay Enterprise.

Основной идеей eBay является предоставление продавцам интернет-платформы для продажи любых товаров. Сама фирма eBay выступает в роли посредника при заключении договора купли-продажи между продавцом и покупателем. Оплата товара и его пересылка происходят без участия eBay. За использование платформы продавцы платят взнос, обычно складывающийся из сбора за выставление лота и процента от цены продажи. Для покупателей использование eBay бесплатно. Так как прибыль eBay напрямую зависит от объемов продаж, совершенных с помощью этой платформы, на ней действуют достаточно либеральные условия. К продаже разрешены любые товары и услуги, не нарушающие законодательства той страны, в которой зарегистрирован соответствующий филиал eBay, и не внесенные в черный список eBay.

При продаже продавец имеет возможность выбора одной из трех моделей.

*Продажа с аукциона* – это способ продажи, принесший eBay успех. Продавец указывает стартовую цену лота, время начала торгов и их длительность. Все интересующиеся могут в любой момент поставить определенную ставку на этот лот, однако ставка может быть перебита другими потенциальными покупателями. Актуальные ставки доступны для просмотра в любой момент.

Участник аукциона, чья ставка была самой крупной на момент его окончания, получает право на покупку товара. Окончательная цена покупки равна не максимальной ставке, а превышает вторую по величине ставку на один инкремент, зависящий от величины ставки (например, 10 долл. при ставке от 500,00 до 999,99 долл.). Таким образом, eBay реализует аукцион второй цены.

*Продажа по фиксированной цене.* Продавец предлагает свой товар по заранее указанной цене (Buy It Now) до определенного момента (конца торгов). Право на покупку получает первый участник торгов, согласившийся заплатить указанную цену. Допустимо комбинирование продажи по твердой цене с продажей с аукциона.

*Рекламное объявление.* Продавец создает бессрочное объявление, которое будет демонстрироваться в разделе веб-сайта eBay, в котором размещаются только лоты данного продавца. В подобных разделах, называющихся eBay Shop, продавец может создавать объявления без указания срока окончания их действия. Дополнительно в этом разделе перечисляются товары данного продавца, продаваемые в настоящий момент с аукциона или по фиксированной цене.

Текущая бизнес-стратегия компании – рост прибыли за счет увеличения числа международных продаж. Единственная страна, где eBay пока не удалось добиться успеха, – это Япония, где на рынке онлайн-аукционов практически монопольно доминирует компания Yahoo.

**Tesco.com** – онлайн-сервис ведущих британских супермаркетов. Tesco plc является многонациональным розничным интернет-магазином со штаб-квартирой в Великобритании. После Walmart это второй по величине ритейлер в мире по размеру чистой прибыли и выручке от продаж. Он имеет магазины в 12 странах Азии, Европы и Северной Америке и является лидером на продуктовом рынке в Великобритании (там его доля рынка около 30%), в Ирландии, Малайзии и Таиланде.

Ключевые факторы успеха компании: дифференциация товаров по трем категориям: «хороший», «лучше» и «лучший». Tesco Value – развитие сегмента, в котором Tesco применяет стратегию лидерства по издержкам, стараясь сохранить розничные цены на максимально низком уровне. Tesco Brend – стандартные продукты в середине диапазона, выпущенные компанией под собственным брендом; Tesco Finest – продукты с превосходными (по мнению компании) ингредиентами, а в некоторых случаях Tesco утверждает, что они рекомендованы лучшими шеф-поварами.

Политика компании – высокая дифференциация потребителей и диверсификация выпускаемой продукции[1]. Также Tesco выпускает продукты под собственным брендом:

- линия «Здоровый образ жизни» – продукты, содержащие жир, сахар и соль в малых количествах, в отличие от стандартных фирменных продуктов Tesco;
- непродовольственные товары под брендом Tesco;
- Tesco Wholefoods – продажа природных, необработанных продуктов (сухофруктов, семян и орехов);
- Tesco Bakery – свежая выпечка и хлеб, в том числе печенье;
- Tesco Mobile – собственная мобильная сеть Tesco.

[1] Линдер Н. В. Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 1. С. 90–99.

В Великобритании компания предлагает финансовые услуги через Tesco Bank. Широкая диверсификация предоставляет возможности для роста Tesco за пределами сектора розничной торговли.

Стратегия Tesco направлена и на географическую диверсификацию. Так, магазины Tesco работают по всему миру: в Чехии, Франции, Венгрии, Польше, Словакии, Ирландии, Китае, Индии, Японии, Малайзии, Южной Корее и др. Основой стратегии расширения Tesco является инновационное использование технологий.

**Yahoo!** – взлет, падение и снова рост интернет-услуг (ISP). Yahoo! Inc. – американская многонациональная интернет-корпорация, создавшая веб-порталы, поисковую систему Yahoo Search и связанные с ней услуги, в том числе Yahoo Directory, Yahoo Mail, Yahoo News, Yahoo Finance, Yahoo Groups, Yahoo Answers. Это один из самых популярных сайтов в США. По данным СМИ, примерно 700 млн человек посещают сайты Yahoo ежемесячно. Сама корпорация Yahoo утверждает, что привлекает «более полумиллиарда потребителей каждый месяц более чем на 30 языках»[1].

По данным ComScore, в июле 2013 года Yahoo превзошел Google по количеству посетителей своих веб-сайтов.

Компания Yahoo быстро росла на протяжении 1990-х годов. Как и многие поисковые системы и веб-каталоги, Yahoo добавила веб-портал. К 1998 году Yahoo! стала самым популярным порталом для веб-пользователей[2]. В мае 2011 года в США насчитывалось 196 млн посетителей Yahoo, показывая ежегодный рост 21%[3].

Yahoo работает как портал, предоставляющий пользователям новости, развлечения, информацию о спорте. По данным агентства iKS-Consulting, также имеется доступ и к другим услугам: Yahoo Mail, Yahoo Maps, Yahoo Finance, Yahoo Group и Yahoo Messenger.

Yahoo сотрудничает с многочисленными поставщиками контента: Yahoo Sports, Yahoo Finance, Yahoo Music, Yahoo Movies, Yahoo Weather, Yahoo News и Yahoo Games, а также предлагает услуги персонализации.

В 2008 году корпорация Yahoo запустила сайт продажи обуви и специальный сайт для женщин в возрасте от 25 до 54 лет[4]. Таким образом, Yahoo осуществляет продуктовую дифференциацию.

Компания также стремится к партнерским отношениям с провайдерами широкополосного доступа в Интернет: AT&T Inc. (через BellSouth и SBC), Verizon Communications, Rogers Communications и British Telecom, предлагая широкий спектр свободного и премиум-контента Yahoo и услуг абонентам. Yahoo предлагает услуги электронной почты, обмена мгновенными сообщениями, мобильный блоггинг, а также информационные и торговые услуги: Yahoo Shopping, Yahoo Autos, Yahoo Real Estate и Yahoo Travel, которые позволяют пользователям собирать соответствующую информацию и совершать коммерческие сделки и покупки в интернете.

Yahoo предоставляет бизнес-услуги Yahoo Domain Keys, Yahoo Merchant Solutions, Yahoo Business Email и Yahoo Store для владельцев малого бизнеса и профессионалов, позволяя им создавать собственные интернет-магазины с помощью инструментов Yahoo.

Компания предлагает многоязычный интерфейс. Сайт доступен более чем на 20 языках. Международные сайты компании полностью принадлежат Yahoo.

[1] Исследовательская компания J'son & Partners Consulting. 2012.
[2] Телекоммуникационная компания Orange Business Services. URL: http://orange-business.com.
[3] Технический центр интернет.URL: http://www.tcinet.ru.
[4] Сайт компании Yahoo. URL: www.usb4ever.com/yahoo-gets-ahead-of-google-p.html&usg.

Проанализировав кейсы крупных компаний, принадлежащих к сфере электронного бизнеса, можно сделать выводы о причинах эффективности используемых ими бизнес-моделей:

- все ключевые бизнес-процессы полностью или частично основаны на использовании информационно-коммуникационных технологиях;
- отсутствие географических барьеров – продавцы и покупатели могут участвовать в торгах из любой точки мира, достаточно иметь доступ к Интернету; это увеличивает число продавцов, выставляемых лотов и число покупателей, сделанных ставок;
- отсутствие языковых барьеров: участие в аукционной торговле возможно на различных языках, во многих странах есть локальные филиалы представленных компаний;
- отсутствие временных рамок – приобретать товары, услуги, осуществлять платежи можно 24 часа в сутки, 7 дней в неделю;
- большое количество покупателей и пользователей в сегментах B2B и B2C: посетители аукционов привлечены огромным ассортиментом разнообразных товаров и услуг по относительно низким ценам;
- мультипликационный эффект используемых моделей, например, рост числа покупателей приводит к росту числа продавцов, рост числа продавцов стимулирует рост числа покупателей.

Таким образом, анализ международного опыта показывает, что во всех странах, где есть сколь-нибудь значимое проникновение Интернета, электронный бизнес развивается весьма быстро, темпы его роста обычно измеряются двузначными цифрами. Можно отметить главное:

- потенциал роста еще далеко не исчерпан, даже в развитых странах;
- мобильный Интернет приводит к существенному пересмотру процессов в электронном бизнесе;
- современный электронный бизнес основан на комбинации каналов продвижения товаров и услуг;
- инструменты и методы электронного бизнеса все глубже проникают в секторы традиционного (реального) бизнеса, например транспорта и производства.

УДК 658.5.012.1

**Н. В. Линдер,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»
зам. декана факультета менеджмента
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natalia_linder@mail.ru

**М. М. Пухова,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Корпоративное управление»,
зам. декана факультета менеджмента
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natalia_linder@mail.ru

# Анализ взаимодействия компаний холдинга и внешних партнеров в инновационном процессе

**Аннотация:**

В статье рассматриваются модели взаимодействия российских холдингов с внутренними и внешними заинтересованными сторонами в процессе инновационной деятельности. Полученные в ходе исследования результаты свидетельствуют о существовании определенных моделей взаимодействия заинтересованных сторон в рамках инновационной деятельности компании.

Анализ статистических данных подтвердил, что от того, какова доля компаний, привлекающих внутренние и внешние заинтересованные стороны в процессы инновационной деятельности, и каков уровень интенсивности их взаимодействия, зависит эффективность работы холдинга. Выявленная связь между числом внутренних и числом внешних групп заинтересованных сторон, вовлеченных во взаимодействие в инновационном процессе, обеспечивает основу для дискуссии об интегрированной модели взаимодействия заинтересованных сторон, где межфункциональная координация внутри компании может играть посредническую роль, определяя успешность привлечения во взаимодействие внешних заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** инновационный процесс, межфирменное взаимодействие, холдинг.

**N. V. Linder,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Strategic and Crisis Management
Deputy Dean,
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natalia_linder@mail.ru

**M. M. Pukhova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Corporate Governance
Deputy Dean,
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tvbutova@mail.ru

# The analysis of interaction of the companies of holding and external partners in innovative process

**Abstract:**
In article models of interaction of the Russian holdings with internal and external interested parties in the course of innovative activity are considered. The results received during research testify to existence of certain models of interaction of interested parties within innovative activity of the company. The analysis of statistical data confirmed that overall performance of holding depends on what share of the companies attracting internal and external interested parties in processes of innovative activity and what level of intensity of their interaction are. The revealed communication between number of internal and external groups of the interested parties involved in interaction in innovative process, provides a basis for discussion about the integrated model of interaction of interested parties where interfunctional coordination in the company can play an intermediary role, defining success of attraction in interaction of external interested parties.
**Keywords:** innovative process, intercompany interaction, holding.

## Введение

Анализ роли управляемости холдинга – это фактор, который может усилить инновационную активность холдинга и способствовать успеху новых продуктов или услуг, выведенных на рынок. Термин «инновация» понимается как «успешное нововведение нового продукта или метода производства; это объединение, комбинация или синтез знаний, который выражается в создании оригинальных, значимых и ценных новых продуктов, процессов или услуг»[1].

Чем более амбициозные цели ставит перед собой промышленный холдинг, тем важнее для него интеграция всех компаний в обширную организационную сеть, предоставляющую значительные возможности для обучения и получения результатов от внедрения ноу-хау. Таким образом, мотивация и нахождение целей, разделяемых компаниями холдинга, становятся принципиальными и жизненно важными условиями стратегического и инновационного развития холдингов в промышленности.

Основной вопрос исследования заключается в том, есть ли у холдингов, функционирующих на российском рынке, необходимость вовлекать как внутренних, так и внешних партнеров в процесс создания инноваций и в стратегическое планирование. Ответ на этот вопрос в результате анализа полученных эмпирических данных позволит компенсировать значительный пробел в широком спектре исследований, посвященных инновациям.

[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.

## Обзор литературы

Существующие исследования не дают всестороннюю картину возможных моделей взаимодействия компаний холдинга с внутренними и внешними заинтересованными сторонами в ходе инновационной деятельности, роль партнеров фирмы и заинтересованных сторон как источника знаний для усиления инновационной активности компании незначительно освещена в исследовательской литературе[1]. Привлечению внешних партнеров и построению организационных сетей уделяется большее внимание, чем взаимодействию компаний внутри холдинговой структуры. Во многих исследованиях потенциальные категории заинтересованных сторон выделяются в зависимости от их способности приносить вклад в развитие компании, при этом роль заинтересованных сторон может быть двоякой:

- в большей степени вовлеченные во взаимодействие партнеры могут поддерживать текущее развитие компании и не содействовать радикальным инновационным изменениям;
- рассмотренная в более широком понимании вовлеченность заинтересованных сторон может существенным образом помогать развитию новых идей или служить основой инновационного развития холдинга[2].

Большинство классификаций партнеров сосредоточено исключительно на выделении внешних заинтересованных сторон. С учетом целей нашего исследования мы также рассматриваем некоторые потенциальные группы заинтересованных сторон как внутри, так и за пределами центральной (головной) компании холдинга. Данный подход применяется в некоторых работах, посвященных анализу инновационного развития компании с точки зрения взаимодействия с партнерами[3].

Анализ внутренних компаний холдинга является важной частью результатов комплексного сетевого взаимодействия. Инновации не могут быть созданы исключительно в отделе научно-исследовательских разработок, более того, они требуют активного участия и обмена информацией между внутренними подразделениями компании, например между отделами маркетинга, закупок, продаж, поскольку они имеют непосредственный контакт с компаниями-партнерами: заказчиками, поставщиками и конкурентами.

Информационное поле компании формируют сигналы и информация, полученная в ходе прямого контакта с партнерами, чем активнее взаимодействие между компаниями и чем активнее подход фирмы к управлению этими потоками информации, тем лучше может быть результат с точки зрения повышения уровня инноваций и успеха новых продуктов[4].

Быть инновационной компанией означает совмещать повышение производительности и искать способы повышения эффективности[5]. Последнее

---

[1] Трачук А. В. Инновационная стратегия компании // Проблемы теории и практики управления. 2013. №9. С. 75–83; Трачук А. В. Инновационная стратегия компании. Проблемы теории и практики управления // Управленческие науки. 2013. №3 (8). С. 75; Линдер Н. В. Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных структур // Эффективное антикризисное управление. 2014. №1. С. 90–99; Johanson M. Networks in Transition // Proceedings of the 23th IMP Conference, Manchester Business School. 2007.

[2] Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы. Исследование Российской экономической школы, PricewaterhouseCoopers в России и Центра технологий и инноваций PwC // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, №4. С. 81–112; Колмаков В. В., Коокуева В. В. Чапкина Е. Г. и др. Теория и практика управления финансовой деятельностью / Под ред. А. Г. Поляковой. М., 2013.

[3] Трачук А. В., Корнилов Г. В. Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. 2013. №9. С. 3–9; Линдер Н. В. Указ. соч.; Johanson M. Op. cit.

[4] Трачук А. В., Саяпин А. В. Указ. соч.; Колмаков В. В., Коокуева В. В. Чапкина Е. Г. и др. Указ. соч.

[5] Ребязина В. А., Кущ С. П., Красников А. В и др. Инновационная деятельность российских компаний: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9, №3. С. 29–54.

может быть достигнуто только путем повышения управляемости холдинговых структур. Таким образом, как внешние, так и внутренние заинтересованные стороны должны быть вовлечены в процесс определения стратегических приоритетов и создания инноваций для рынка. Интеграция внутреннего потенциала компаний холдинговой структуры также предоставляет холдингам преимущества, среди которых – создание рыночной ориентации в ходе взаимодействия компаний холдинга, создание внутренних механизмов организации инновационной деятельности и межфункциональной координации, обратная связь от потребителей, координация процесса разработки нового продукта с участием партнеров холдинга и с учетом различных результатов функционирования сети[1]. Наконец, преимущества от создания цепочки ценности и изменение бизнес-модели могут быть результатами совместной инновационной деятельности сложившихся партнерств[2].

Таким образом, вопрос заключается не только в том, какова интенсивность вовлеченности внутренних и внешних партнеров, но и в том, какова структура вовлеченных групп партнеров и каков их потенциал для содействия развитию холдинга. Партнеры могут иметь совершенно разные возможности усиливать потенциал для создания радикальных инноваций, это зависит от многих критериев. Можно предположить, что инновационный потенциал взаимодействия с определенной группой заинтересованных сторон находится под влиянием принципов построения взаимоотношений с партнерами.

Одним из потенциальных направлений применения данных теоретических положений могло бы стать усиление теоретической и эмпирической значимости понимания роли заинтересованных сторон в увеличении конкурентоспособности вовлеченных во взаимодействие внутренних партнеров (компаний холдинга), например в содействии технологическим инновациям и развитию новых продуктов.

Количество заинтересованных сторон, участвующих в инновационной деятельности, может служить признаком открытости холдинга или признаком отсутствия правильных критериев для выбора наилучших партнеров с наибольшим потенциалом для совместного создания инноваций. Пока не существует исследований, показывающих роль количества партнеров, вовлеченных в инновационную деятельность холдинговой структуры[3].

Внешние заинтересованные стороны являются необходимым компонентом в ходе текущих дискуссий, посвященных проблеме открытых инноваций. Так, в некоторых исследованиях уделяется внимание числу вовлеченных в инновационный процесс внешних заинтересованных сторон[4]. Если компании придерживаются принципов концепции открытых инноваций, их можно рассматривать как «работающие со множеством партнеров, всегда ищущие новые связи, которые могли бы повысить их инновационный потенциал, или покупателей, предлагающих самую высокую цену за знания, которые предлагает компания», но в основном у них существует ограниченное число партнеров[5].

---

[1] Трачук А. В. Инновационная стратегия компании // Проблемы теории и практики управления; Трачук А. В. Формирование; Трачук А. В., Саяпин А. В. Указ. соч.; Линдер Н. В. Указ. соч.

[2] Трачук А. В. Формирование; Трачук А. В., Саяпин А. В. Указ. соч.; Трачук А. В. Инновационная стратегия компании. Проблемы теории и практики управления; Линдер Н. В. Указ. соч.

[3] Ребязина В. А., Кущ С. П., Красников А. В и др. Указ. соч.; Линдер Н. В. Указ. соч.; Chacko M., Johnston W. J. Product customization, product complexity and Interaction Intensity in Industrial Markets, in the 2nd IMP Group in Asia Proceedings // Building Social Capitalin Networks, Phuket, Thailand, December 11–14, 2005. 2005. P. 19.

[4] Ребязина В. А., Кущ С. П., Красников А. В и др. Указ. соч.; Линдер Н. В. Указ. соч.; Kock C., Torkkeli M. Open innovation: a 'swingers' club 'or 'going steady? // Working paper series of IE Business School. 2008.

[5] Линдер Н. В. Указ. соч.

Таким образом, взаимодействие между партнерами – компаниями холдинговой структуры в ходе реализации бизнес-процессов, связанных с инновационной деятельностью холдингов в промышленности, может стать интересным объектом для исследования.

**Описание исследования**

Для исследования была составлена выборка, в которую вошли 60 крупных российских промышленных холдингов (свыше 500 работников). Исследование основано на результатах личных структурированных интервью с ключевыми респондентами, представляющими отдел НИОКР или высшее руководство холдингов.

В исследовании использовалась стратифицированная выборка, сформированная на основе следующих критериев: регион, отрасль и годовой доход компании, доступность ключевых респондентов в каждой компании. Респонденты были отобраны с учетом их наибольшей информированности о взаимодействии холдинга как с внешними, так и с внутренними заинтересованными сторонами, связанными с инновационными процессами внутри компании. Данные были собраны в ходе личных интервью с ключевыми респондентами.

**Измерение и переменные.** Ключевые респонденты должны были определить уровень вовлеченности некоторых внутренних и внешних заинтересованных сторон в процесс создания инноваций и оценить степень интенсивности участия партнеров.

**Вовлеченность внутренних/внешних заинтересованных сторон.** Дихотомический подход был использован для измерения того, вовлечены ли внутренние/внешние заинтересованные стороны в процесс создания инноваций или нет. Вопросы, касающиеся внутренних заинтересованных сторон, затрагивают топ-менеджмент, производственный отдел, отделы исследований и разработок, маркетинга и продаж. Вовлеченность внешних сторон измеряется по десяти группам заинтересованных сторон: поставщики в России, зарубежные поставщики, клиенты в России; клиенты за рубежом; посредники, акционеры, конкуренты, консультанты, научно-исследовательские организации, партнеры в совместных предприятиях. Результаты анализа данной фиктивной переменной были использованы для контроля вовлеченности заинтересованных групп и для подсчета количества внутренних и внешних среди них, вовлеченных во взаимодействие заинтересованных групп (от 0 до 5 для внутренних заинтересованных сторон и от 0 до 10 для внешних заинтересованных сторон).

**Интенсивность взаимодействия с внутренними/внешними заинтересованными сторонами в рамках научно-исследовательской деятельности.** Те же самые внутренние/внешние заинтересованные группы были протестированы по степени интенсивности участия в научно-исследовательской деятельности исследуемых компаний. Пятибалльная шкала Лайкерта была использована для измерения интенсивности взаимодействия с внутренними/внешними заинтересованными сторонами в процессе инновационной деятельности, как для шкалы по внутренним заинтересованным сторонам, так и для шкалы по внешним заинтересованным сторонам альфа Кронбаха вполне приемлема (0,725 и 0,824 соответственно).

**Эффективность.** Эффективность компании оценивалась на основе шкалы. Ключевые респонденты могли оценить экономическое положение холдинга, определив местоположение своего холдинга на континууме, крайними значениями которого являлись показатели «близость к банкротству» и «отлично».

## Основные результаты исследования

Основной вопрос исследования заключается в том, есть ли у российских холдингов тенденция и необходимость вовлекать партнеров в процесс создания инноваций и в стратегическое планирование. Первые результаты эмпирического исследования дают представление о существующей в крупных российских холдингах тенденции к вовлечению заинтересованных сторон в инновационное развитие.

Двумя основными переменными являются участие партнеров в процессе создания инноваций и степень интенсивности участия. Необходимость разделения заинтересованных сторон на внутренние и внешние была подтверждена эмпирическими результатами, причем количество внутренних групп заинтересованных сторон – компаний холдинга, вовлеченных во взаимодействие, существенно выше, чем внешних. Как и ожидалось, лидером по вовлеченности во внутрифирменное взаимодействие является подразделение, занимающееся исследованиями и разработками (как правило, НИИ холдинга) (89% холдингов), которому соответствует средняя степень интенсивности участия (4,24). Наименее вовлечены компании холдинга, отвечающие за сбытовую деятельность (61,3% холдингов).

**Таблица 1**
**Вовлеченность внутренних компаний холдинга в инновационный процесс**

| | **Количество вовлеченных заинтересованных сторон** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| No | 3 | 5 | 3 | 21 | 44 | 84 |
| % | 1,9 | 3,1 | 1,9 | 13,1 | 27,5 | 52,5 |
| Высшее руководство | – | 1 | 3 | 9 | 37 | 84 |
| Производственные подразделения | – | 1 | 1 | 16 | 35 | 84 |
| Продажи | – | – | – | 7 | 23 | 84 |
| Маркетинг | – | – | – | 13 | 40 | 84 |
| Исследования и разработки (НИИ) | – | 3 | 2 | 18 | 41 | 84 |

Среди внешних заинтересованных сторон самые высокие показатели по критерию вовлеченности и интенсивности вовлеченности имеют внешние исследовательские организации, консультанты и потребители на территории России. К наименее вовлеченным группам внешних заинтересованных сторон относятся потребители за рубежом, посредники и зарубежные поставщики.

Число групп заинтересованных сторон, участвующих в инновационной деятельности, варьирует от 0 до 5 среди внутренних заинтересованных сторон и от 0 до 10 среди внешних заинтересованных сторон. В табл. 1 и 2 представлены данные, которые показывают распределение заинтересованных сторон по различным группам в зависимости от количества вовлеченных во взаимодействие групп партнеров. Наиболее важными группами являются высшее руководство, производство и отдел исследований и разработок, эти подразделения компаний холдингов и функциональные подразделения вовлечены в инновационную деятельность холдинга в первую очередь, в то время как отделы продаж и маркетинга вовлечены в меньшей степени. В целом, в 52,5%

компаний, включенных в выборку, все внутренние заинтересованные группы вовлечены в процесс создания инноваций.

Вовлеченность внешних заинтересованных сторон имеет другую тенденцию: 15,6% компаний в выборке не вовлекают внешние заинтересованные стороны в инновационную деятельность. Среди тех компаний, которые связаны лишь с одним партнером, наиболее вовлеченными во взаимодействие группами заинтересованных сторон являются ведущие поставщики и потребители в России, зарубежные поставщики, акционеры, консультанты и научно-исследовательские организации. 17,5% компаний отметили, что взаимодействуют со всеми перечисленными группами заинтересованных сторон в ходе процесса создания инноваций.

**Таблица 2**
**Вовлеченность внешних заинтересованных сторон (количество компаний)**

| | **Количество вовлеченных заинтересованных сторон** | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| No | 25 | 20 – | 18 | 23 | 16 | 6 | 13 | 7 | 1 | 3 | 28 |
| % | 15,6 | 12,5 | 11,3 | 14,4 | 10,0 | 3,8 | 8,1 | 4,4 | 0,6 | 1,9 | 17,5 |
| Поставщики в России | – | 3 | 4 | 6 | 7 | 4 | 10 | 6 | 1 | 1 | 28 |
| Зарубежные поставщики | – | 1 | 1 | 3 | 3 | 0 | 6 | 4 | 1 | 3 | 28 |
| Потребители в России | – | 3 | 8 | 8 | 11 | 5 | 8 | 5 | 1 | 3 | 28 |
| Потребители за рубежом | – | – | 5 | 1 | 3 | 1 | 5 | 6 | 1 | 3 | 28 |
| Посредники | – | – | – | 2 | 2 | 5 | 8 | 4 | 1 | 3 | 28 |
| Акционеры | – | 7 | 1 | 7 | 3 | 2 | 5 | 4 | – | 2 | 28 |
| Конкуренты | – | – | 4 | 5 | 6 | 1 | 7 | 4 | 1 | 3 | 28 |
| Консультанты | – | 2 | 4 | 15 | 10 | 5 | 9 | 5 | – | 3 | 28 |
| Исследовательские организации | – | 4 | 5 | 14 | 12 | 4 | 8 | 5 | 1 | 3 | 28 |
| Партнеры в совместных предприятиях | – | – | 4 | 8 | 7 | 3 | 12 | 6 | 1 | 3 | 28 |

Предполагая наличие взаимосвязи между привлечением внутренних и внешних заинтересованных сторон и эффективностью компании, мы проверили ее в ходе исследования, используя собственную классификацию компаний из выборки по текущему экономическому положению (от «близкого к банкротству» до «отличного») (табл. 3). Ни одна из компаний не определила свое экономическое положение как «близкое к банкротству». Четыре других варианта ответов были использованы для сравнения данных об интенсивности вовлеченности во взаимодействие внутренних компаний холдинга и их подразделений и внешних групп заинтересованных сторон в ходе инновационной деятельности и количества компаний, которые вовлекают определенные

группы заинтересованных сторон, по каждому показателю экономической эффективности.

При переходе от компаний с «плохим» экономическим состоянием к компаниям, оценивающим свою экономическую эффективность на «отлично», наблюдается значительное увеличение вовлеченности всех компаний холдингов в инновационную деятельность. В то же время в каждой группе уменьшается доля компаний, взаимодействующих с внутренними функциональными подразделениями, за исключением вовлечения высшего руководства компании.

**Таблица 3**
**Эффективность компании и вовлеченность партнеров**

| Восприятие эффективности компаниями | Доля компаний, взаимодействующих с данными группами заинтересованных сторон, % | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Плохо ($n$ = 6) | Удовлетворительно ($n$ = 44) | Хорошо ($n$ = 79) | Отлично ($n$ = 21) |
| Высшее руководство | 83,3 | 84,1 | 86,1 | 81,0 |
| Производство | 100 | 81,8 | 91,1 | 66,7 |
| Продажи | 66,7 | 81,8 | 65,8 | 66,7 |
| Маркетинг | 100 | 81,8 | 87,3 | 76,2 |
| R&D | 100 | 97,7 | 92,4 | 85,7 |
| Поставщики в России | 66,7 | 52,3 | 36,7 | 33,3 |
| Зарубежные поставщики | 66,7 | 38,6 | 25,3 | 19,0 |
| Потребители в России | 83,3 | 54,5 | 46,8 | 33,3 |
| Потребители за рубежом | 50,0 | 45,5 | 25,3 | 23,8 |
| Посредники | 50,0 | 38,6 | 29,1 | 19,0 |
| Акционеры | 50,0 | 36,4 | 30,4 | 42,9 |
| Конкуренты | 66,7 | 36,4 | 36,7 | 19,0 |
| Консультанты | 50,0 | 52,3 | 50,6 | 42,9 |
| Внешние исследовательские организации | 50,0 | 47,7 | 57,0 | 47,6 |
| Партнеры в совместных предприятиях | 50,0 | 50,0 | 41,8 | 38,1 |

Таким образом, общая тенденция свидетельствует о том, что чем лучше экономическое положение исследуемого холдинга, тем более избирательно он подходит к построению взаимоотношений с партнерами, в то время как интенсивность взаимодействия в ходе инновационной деятельности в основном увеличивается при переходе от компаний с «плохим» экономическим состоянием к компаниям, оценивающим свое экономическое положение на «отлично». Исключения составляют, например, посредники. Роль посредников сокращается из-за компаний, определяющих свое экономическое положение как «отличное», что находит свое отражение в виде меньшей доли компаний с участием посредников в процессе инновационной деятельности и меньшей интенсивности взаимодействия, связанного с процессом создания инноваций.

**Выводы**

Деятельность, связанная с созданием инноваций, является одним из основных направлений достижения успеха и конкурентоспособности компании, что указывает на особую важность эффективного взаимодействия с партнерами в процессе создания инноваций. При анализе теоретических основ данного

исследования было выдвинуто предположение, что роль заинтересованных сторон значительно отличается в зависимости от их возможности влиять на развитие компании в будущем.

Ключевой вопрос исследования был сформулирован в виде предположения о возможности измерить, определить и описать модели взаимодействия российских холдингов с внутренними и внешними заинтересованными сторонами в процессе инновационной деятельности. Полученные результаты свидетельствуют о существовании определенных моделей взаимодействия заинтересованных сторон в рамках инновационной деятельности компании.

Анализ статистических данных обеспечил эмпирическое подтверждение того, какова доля компаний, привлекающих внутренние и внешние заинтересованные стороны в процессы инновационной деятельности, и каков уровень интенсивности их взаимодействия. Выявленная связь между числом внутренних и внешних групп заинтересованных сторон, вовлеченных во взаимодействие в инновационном процессе, обеспечивает основу для дискуссии об интегрированной модели взаимодействия заинтересованных сторон, где межфункциональная координация внутри компании может играть посредническую роль, определяя успешность привлечения внешних заинтересованных сторон к взаимодействию.

Другой результат – доказательство того, что существуют отличия между группами холдингов с различными уровнями экономического положения, причем экономическое положение связано не только с интенсивностью взаимодействия с партнерами, но и с числом вовлеченных во взаимодействие внутренних и внешних заинтересованных сторон. Данный вывод подтверждает избирательный подход к привлечению заинтересованных сторон и планированию взаимодействия с ними у компаний с более высоким уровнем экономического развития.

Результаты анализа данных дают возможность сформулировать вопросы для дальнейшего изучения данной проблемы:

- Есть ли связь между взаимодействием компании с внутренними/внешними заинтересованными сторонами и различным экономическим положением компаний?
- Влияет ли число вовлеченных заинтересованных сторон на успешность их взаимодействия с холдингом в ходе инновационной деятельности?

**УДК 338**

**Нямдорж Даваахуу,**
аспирант,
кафедра «Управление проектами и программами»
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация; Монголия
E-mail: dabuk91@mail.ru

# Управление издержками производства горнодобывающего предприятия в условиях истощения его ресурсной базы

**Аннотация:**
Рассматриваются вопросы формирования эколого-экономических издержек производства в деятельности горнодобывающего предприятия в условиях истощения его ресурсной базы. На примере монгольско-российского горнодобывающего предприятия «Эрдэнэт» в Монголии показаны направления снижения затрат и себестоимости выпускаемой продукции на основе реализации мероприятий по ресурсо- и энергосбережению, вовлечения в хозяйственный оборот забалансовой руды и отходов обогащения.

**Ключевые слова:** горнодобывающее предприятие, издержки производства, истощение запасов, ресурсная база, управление, экологическая экономика.

**Davaahuu Nyamdorj,**
PhD Student,
Department of Management of Projects and Programs
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation; Mongolia
E-mail: dabuk91@mail.ru

# Management of production costs of mining companies in the conditions of depletion of its resource base

**Abstract:**
The problems of the formation of ecological and economic costs of production in the mining enterprise in the conditions of depletion of its resource base. The direction to reduce costs and the cost of production based on the implementation of measures for resource and energy efficiency, involving in economic circulation off-balance ore and tailings is shown On the example of the Mongolian-Russian mining company «Erdenet» in Mongolia.

**Keywords:** mining enterprise, costs of production, depletion, resource base, management, ecological economics.

В системе показателей, характеризующих эффективность производства, одно из ведущих мест принадлежит себестоимости продукции. Получение наибольшего эффекта с наименьшими затратами, экономия трудовых, материальных, природных и финансовых ресурсов зависят от того, как предприятие решает вопросы снижения себестоимости, управляет издержками производства. В экономической литературе и нормативных документах часто

применяются термины «издержки», «затраты», «расходы», «себестоимость». Под издержками обычно понимается денежное измерение суммы ресурсов, используемых с какой-либо целью. Анализ издержек производства позволяет выявить тенденции изменения показателей, характеризующих уровень доходности предприятия, определить влияние факторов на эффективность его функционирования, а также выявить резервы снижения себестоимости продукции.

Рассмотрим вопросы управления издержками производства на примере деятельности совместного горнодобывающего предприятия «Эрдэнэт». Оно было создано в 1974 году и производит медный и молибденовый концентраты путем добычи и переработки медно-молибденовых руд. В табл. 1 показаны основные технико-экономические показатели данного предприятия за 2010–2013 годы. Следует учитывать, что одной из общемировых тенденций в сфере экономики недропользования являются истощение и исчерпание ресурсной базы горнодобывающих предприятий. Это существенно отражается на основных технико-экономических показателях их деятельности, предполагает увеличение затрат, связанных с экологическими факторами производства и оздоровлением окружающей среды[1].

**Таблица 1**
**Основные производственно-экономические показатели деятельности горнодобывающего предприятия «Эрдэнэт» за 2010–2013 годы[2]**

| Показатель | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2013* |
|---|---|---|---|---|---|
| Горная масса, тыс. м$^3$ | 16370 | 17150 | 17600 | 18180 | 111,1 |
| Вскрыша, тыс. м$^3$ | 5556,3 | 5670,1 | 6313,7 | 6644,7 | 119,6 |
| Добыча руды, тыс. т | 27575 | 29274 | 28780 | 29415 | 106,7 |
| Переработка руды, тыс. т | 26060 | 26100 | 26030 | 26045 | 99,9 |
| Содержание в руде, %:<br>меди<br>молибдена | <br>0,548<br>0,017 | <br>0,540<br>0,017 | <br>0,542<br>0,017 | <br>0,530<br>0,017 | <br>-<br>- |
| Цена 1 т катодной меди на Лондонской бирже металлов, долл. | 7534,78 | 8820,99 | 7949,95 | 7326,16 | 97,23 |
| Себестоимость 1 т переработки руды, долл./т | 7,01 | 8,55 | 9,24 | 8,47 | 120,8 |
| Выпуск сухого медного концентрата, т | 522033 | 503366 | 517782 | 512854 | 98,24 |
| Среднесписочная численность работающих, чел. | 5762 | 5787 | 5767 | 5797 | 100,6 |
| * % к 2010 году. | | | | | |

С одной стороны, имеется тенденция к снижению содержания полезного компонента (меди) в добываемой руде, а значит, для поддержания объемов производства готовой продукции необходимо вовлечение большего объема горной массы, вскрышных пород при добыче руды, а также рост затрат на ее

[1] Намхайнямбуу Б. Анализ тенденций изменения экологической составляющей производственных затрат горнодобывающего предприятия в условиях исчерпания ресурсной базы // Экология. Экономика. Информатика: Сб. ст. Всероссийской конф.: В 2 т. Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального ун-та, 2014. Т. 1: Системный анализ и моделирование экономических и экологических систем». С. 274–279.
[2] По данным http://www.erdenetmc.mn.

переработку. При этом наблюдается тенденция увеличения объемных показателей: добычи и переработки руды, выпуска и извлечения металлов, при одновременном снижении содержания меди в руде.

Себестоимость переработки 1 т руды и 1 т медного концентрата с каждым годом увеличивается, главным образом за счет роста цен на нормируемые материалы, электроэнергию, услуги перерабатывающих и обслуживающих подразделений, сторонних организаций, амортизационных отчислений за счет ввода нового оборудования, а также заработной платы. Так, если в 2013 году добыча горной массы по сравнению с 2010 годом была увеличена на 1810 тыс. м$^3$, переработка руды осталась на прежнем уровне, то выпуск меди и молибдена существенно снизился. При этом по среднегодовым показателям также снизилось содержание меди и молибдена в руде на 0,018 и 0,028%.

Анализ себестоимости товарной продукции показывает, что ее выпуск за рассматриваемый период также уменьшился. По оценкам, в обозримой перспективе (25–30 лет) в связи с исчерпанием запасов полезных ископаемых и закрытием рудника все больше будет ощущаться влияние ресурсного и экологического факторов на основные производственно-экологические показатели. Это уже находит свое отражение при определении издержек производства[1]. Причем нужно иметь в виду не только прямые издержки, но и те, которые формируются на основе платы за пользованием природными ресурсами, а также в целях нейтрализации и снижения негативного воздействия предприятия на окружающую среду (плата за загрязнение окружающей среды, возмещение причиненного экологического ущерба и др.)[2].

Отметим, что в 2011 году цена меди достигла наивысшего уровня за все предыдущие годы, что положительно сказалось на реализации товарной продукции и доходной части предприятия. Данный фактор в значительной мере стимулировал осуществление мер по вовлечению в хозяйственный оборот забалансовой руды и отходов обогащения, что при прежней цене на медь было недостаточно рентабельным. Такой подход позволяет вовлекать в хозяйственный оборот забалансовые руды и ресурсы техногенных месторождений, не теряя рентабельности[3].

За рассматриваемый период произошло существенное изменение структуры производственных затрат предприятия в сторону увеличения удельного веса природно-ресурсных факторов. Следует отметить, что начиная с 2011 года показатели себестоимости добычи и переработки руды, а также в целом затраты на выпуск товарной продукции стали снижаться, что объясняется работой по снижению издержек и внедрению мероприятий по развитию ресурсосбережения.

В табл. 2 показана структура и динамика изменения производственных затрат предприятия «Эрдэнэт» за 2010–2013 годы. Таким образом, в 2013 году доля природно-ресурсных платежей в структуре производственных затрат предприятия (плата за недра, за землю, за использование воды) составила 30,4% и увеличилась на 22,2% по сравнению с 2010 годом.

---

[1] Потравный И. М. Государственно-частное партнерство при закрытии рудника горнодобывающего предприятия в связи с истощением запасов полезных ископаемых // Экология. Экономика. Информатика: Сб. ст. Всерос. конф.: В 2 т. Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального ун-та, 2014. Т. 1: Системный анализ и моделирование экономических и экологических систем». С. 346–351.

[2] Лукьянчиков Н. Н., Потравный И. М. Экономика и организация природопользования: Учебник для студентов вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2014.

[3] Балашенко В. В., Рудакова Л. В. Оценка экономического и экологического риска при разработке техногенно-минеральных образований // Экономика природопользования. 2013. №5. С. 63–77; Фоменко А. А. Использование техногенных скоплений и забалансовых руд цветных металлов в контексте экономики природопользования // Горный журнал. 2013. №2. С. 93–95.

**Таблица 2**
**Структура производственных затрат горнодобывающего предприятия «Эрдэнэт», %, по данным предприятия**

| Элемент затрат | 2010 | 2013 | Изменение |
|---|---|---|---|
| Затраты на выпуск товарной продукции | 100,0 | 100,0 | – |
| Вспомогательные материалы | 18,5 | 20,1 | +1,6 |
| Топливо со стороны | 0,5 | 1,1 | +0,6 |
| Энергия со стороны | 6,2 | 10,0 | +3,8 |
| Заработная плата основная и дополнительная | 8,1 | 15,9 | 7,8 |
| Отчисления на социальное и медицинское страхование | 1,1 | 2,1 | +1,0 |
| Амортизация основных фондов | 6,6 | 10,4 | +3,8 |
| Внепроизводственные расходы | 2,8 | 3,9 | +2,1 |
| Прочие денежные расходы, в том числе: | 60,3 | 37,1 | –23,2 |
| добавочный налог на рост цены на готовую продукцию (68%) | 47,2 | –28,0 | –47,2 |
| плата за недра | 7,0 | 1,1 | +21,0 |
| плата за землю | 1,0 | 1,3 | +0,1 |
| плата за использование воды | 0,2 | 0,5 | +1,1 |
| налог на недвижимость | 0,2 | | +0,3 |
| Прочие | 4,8 | 5,6 | +0,8 |

Сравнение фактических данных с плановыми показывает, что себестоимость продукции предприятия в 2010–2011 годах снизилась на 6,4 и 7,4% соответственно, в 2012 году отмечен рост фактической себестоимости на 1,1%. С 2010 по 2012 год среднегодовой темп прироста фактической полной себестоимости добычи 1 т сухого медного концентрата составил 4,6%, плановый рост был предусмотрен в размере 5,4%. Анализируя фактическую поэлементную структуру себестоимости продукции, также отмечаем рост удельного веса материальных затрат, что является следствием роста производительности труда (в среднем на 0,14% в год) и некоторого снижения трудоемкости работ, о чем свидетельствует снижение удельного веса расходов на зарплату.

Анализ себестоимости продукции предприятия по элементам затрат показывает, что основная доля расходов приходится на материальные затраты, затраты по оплате труда, прочие затраты и, следовательно, этим элементам необходимо уделить особое внимание при выявлении резервов снижения себестоимости. В качестве последних могут выступить уменьшение затрат на сырье и материалы в результате замены одних видов сырья, материалов, топлива другими, более дешевыми.

Благодаря факторной оценке динамики изменения структурообразующих элементов себестоимости добычи 1 т сухого медного концентрата за рассматриваемый период установлено, что среди проанализированных составляющих структуры себестоимости добычи материальные затраты оказывают наибольшее влияние на общую величину затрат на 1 рубль продукции. В результате анализа системы показателей, характеризующих эффективность производства, выявлено, что одно из ведущих мест принадлежит себестоимости продукции, поскольку в этом показателе отражаются многие стороны

производственной и финансово-хозяйственной деятельности организации, себестоимость служит базой для ценообразования, от ее уровня зависят объем прибыли и уровень рентабельности работы предприятия. В результате проведенного комплексного анализа себестоимости 1 т сухого медного концентрата выявлены резервы ее возможного снижения по материальным затратам (за 2010–2012 годы установлен сверхнормативный расход сырья и материалов, предприятию необходимо ответственно подойти к выбору поставщиков материальных ресурсов, поскольку именно увеличение цен на потребленные ресурсы в значительной степени влияет на увеличение расходов).

В работе проведен комплексный анализ себестоимости продукции предприятия «Эрдэнэт» с целью выявить имеющиеся резервы ее снижения. В качестве таких резервов предлагается рассматривать вовлечение в хозяйственный оборот имеющихся ресурсов техногенных месторождений предприятия, забалансовой руды и отходов обогащения, что позволит увеличить срок работы предприятия в условиях истощения его ресурсной базы и закрытия рудника и существенно снизить эколого-экономические издержки.

УДК 332.14:338.2

**Н. Ю. Сорокина,**
к.э.н., доцент,
кафедра финансов и менеджмента
ФГБОУ ВПО «Тульский государственный университет»
Тула, Российская Федерация
E-mail: sorokina-tula@mail.ru

# Экономические факторы, влияющие на устойчивость социально-экономического развития регионов Центра России

**Аннотация:**
В статье показано, что к числу экономических факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на устойчивость развития территорий, могут быть отнесены: тип и динамика экономического роста в стране (регионе), тип региона, полнота финансирования программ, нацеленных на обеспечение устойчивого развития региональной социально-экономической системы. Сделано заключение о том, что именно экономические факторы во многом определяют приоритеты региональной социально-экономической политики и эффективность механизма управления устойчивым развитием территорий.
**Ключевые слова:** долгосрочная целевая программа, механизм управления устойчивым развитием, экономический рост.

**N. Yu. Sorokina,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Finance and Management
Tula State University
Tula, Russian Federation
E-mail: sorokina-tula@mail.ru

# Economic factors affecting the sustainability of socio-economic development of the regions of Central Russia

**Abstract:**
The article shows that the economic factors rendering the most significant influence on the management mechanism of sustainable development of territories are: the type and dynamics of economic growth in the country (region); type of region; completeness of financing programs aimed at sustainable development of regional socio-economic system. It is concluded that economic factors largely determine the priorities of regional social-economic policy and the effectiveness of the control mechanism of sustainable development of territories.
**Keywords:** long-term target program, mechanism of management of sustainable development, economic growth.

Сегодня мировое сообщество признало тот факт, что обеспечение благосостояния населения в будущем предъявляет особые требования к характеру экономического роста. Нестабильное развитие мировой экономики,

наблюдавшееся в последние годы, сделало особо актуальной проблему поиска и обоснования условий и способов достижения долгосрочного устойчивого социально-экономического развития стран и регионов.

Устойчивое развитие региона рассматривается как процесс целенаправленного движения региональной социально-экономической системы от некоего исходного состояния к перспективному, характеризующемуся более высоким качеством жизни населения[1]. Факторы, влияющие на указанный процесс, могут быть условно разделены на правовые, организационные, экономические и социальные. В условиях рыночных отношений приоритет отводится экономическим факторам: параметрам и показателям, отражающим влияние состояния региональной экономики на процесс управления устойчивым развитием территории, а также результатам этого процесса. Среди экономических факторов наибольшее влияние на устойчивость развития региона оказывают:

- тип и динамика экономического роста, имеющего место в стране и, соответственно, регионе;
- тип региона;
- полнота финансирования программ, нацеленных на обеспечение устойчивого развития региональной социально-экономической системы.

Рассмотрим указанные факторы подробнее. В современной экономической литературе под экономическим ростом, как правило, понимаются долговременные тенденции роста и качественного совершенствования национального продукта и факторов его производства. В настоящее время Россия осуществляет переход к интенсивному экономическому росту, основанному на внедрении инноваций во все сферы жизнедеятельности человека и общества. Следует отметить, что тип экономического роста не оказывает существенного влияния на структуру механизма управления устойчивым развитием региона, которая является относительно стабильной и мало зависит от колебаний экономической конъюнктуры, но во многом определяет приоритетные направления региональной политики поддержания устойчивого развития территории. Существенное влияние на устойчивость развития региональных социально-экономических систем оказывают направленность и темпы экономического роста. Так, итоги экономического кризиса 2008–2009 годов показали, что в периоды экономического спада в составе программ развития, реализованных в регионах России, преобладали меры по стимулированию внутреннего спроса, по минимизации социальных последствий воздействия кризиса на широкие слои населения. В период экономического подъема активизируется инвестиционная политика территории, получают поддержку инфраструктурные проекты, формируются новые институциональные структуры региональной экономики, в частности институт государственно-частного партнерства.

Известно, что региональные экономики обладают различным потенциалом сопротивления кризисным процессам в национальной и мировой экономике. Как показали наши исследования, структура регионального производства и степень его интеграции в мировую экономику являются важнейшими детерминантами, обеспечивающими устойчивость экономики территории в кризисный период. Так, по показателю «глубина падения регионального производства», оцененного индексом физического объема валового регионального продукта, регионы Центрального федерального округа (ЦФО) могут быть объединены в три группы (табл. 1).

[1] Сорокина Н. Ю. Социально-экономические проблемы, препятствующие устойчивому развитию регионов РФ // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. Вып. 5, ч. I. С. 336–343.

**Таблица 1**
**Группировка регионов ЦФО России* по уровню падения регионального производства в 2009 году[1]**

| Группа | Индекс физического объема валового регионального продукта, % к предыдущему году | Регион |
|---|---|---|
| 1 | 100,0–95,3 | Воронежская область, Курская область, Смоленская область |
| 2 | 95,2–90,5 | Брянская область, Владимирская область, Ивановская область, Калужская область, Липецкая область, Рязанская область, Тверская область, Тульская область, Ярославская область |
| 3 | 90,4–85,8 | Костромская область, Московская область, Орловская область, Москва |
| * Исключены Тамбовская область, так как в структуре ведущих отраслей экономики региона отсутствуют обрабатывающие производства, и Белгородская область – единственный регион ЦФО, где не было зафиксировано падение регионального производства в кризисный период 2008–2009 годов. | | |

В первую группу вошли Воронежская, Курская и Смоленская области, показавшие довольно высокую «сопротивляемость» кризису (падение объема индекса физического объема ВРП составило менее 5%). К этой группе может быть отнесена и Белгородская область, единственный регион ЦФО, продемонстрировавший рост ВРП даже в кризисный период. Ведущими отраслями промышленности являются пищевая промышленность, ориентированное на внутренний рынок производство машин, оборудования и электрооборудования и химическая промышленность.

Неустойчивость развития в кризисных условиях показали Костромская, Московская и Орловская области и Москва. В структуре их промышленного производства преобладают выпускающие малоконкурентную продукцию машиностроительные производства и ориентированная на внешний рынок металлургическая промышленность; неустойчивость развития Москвы в кризисный период обусловлена сокращением объемов строительства, падением сектора сферы услуг и банковского сектора. Следует отметить, что основная часть регионов ЦФО вошла в группу, в которой сокращение индекса физического объема ВРП составило от 4,8 до 9,5%. Основной причиной падения регионального производства стало снижение спроса на продукцию ведущих отраслей региональной экономики, прежде всего производства транспортных средств (Калужская и Тверская области), электрооборудования (Владимирская область), продукции металлургической промышленности (Липецкая и Тульская области). При этом глубина падения объемов регионального производства оказалась ниже, чем в среднем по регионам России, что позволяет говорить о более высокой устойчивости индустриально ориентированных регионов к кризисным процессам по сравнению с другими регионами, в частности аграрно-промышленными (например, Тамбовской областью). Таким образом, фактор «тип региона» определяет эффективность реализации программ устойчивого социально-экономического развития территорий, способствуя улучшению финансовых, материальных, институциональных и других условий функционирования механизма управления устойчивым развитием региона.

[1] Составлено по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru.

Вышесказанное показывает, что важным ресурсом, обеспечивающим устойчивость социально-экономического развития, является реализация в регионах областных целевых программ. Об этом свидетельствуют результаты целого ряда авторитетных исследований, в частности исследования Совета по изучению производительных сил[1]. Среди областных целевых программ особое место занимают долгосрочные целевые программы (ДЦП), направленные на достижение стратегических целей социально-экономического развития конкретной территории. Их долгосрочная временна́я ориентация и межведомственный и межмуниципальный характер определили тот факт, что именно в рамках ДЦП решаются задачи устойчивого развития регионов России.

Анализ информации о ДЦП, представленной на сайтах администрации регионов ЦФО России, позволяет говорить о том, что указанные программы однородны по составу, целям разработки и механизмам реализации. Во всех без исключения регионах Центра России ДЦП разрабатываются по таким ключевым аспектам качества жизни населения, как доходы, занятость, жилищные условия, социальное обеспечение, поддержка образования и здравоохранения, решение демографических и экологических проблем. Успешность реализации и эффективность областных целевых программ определяются, в частности, уровнем и полнотой их финансирования. Проведенные нами исследования показали наличие связи между полнотой финансирования долгосрочных целевых программ и устойчивостью социально-экономического развития территории (табл. 2). Данные свидетельствуют о том, что финансирование ДЦП во всех без исключения регионах Центра России сопряжено со следующими проблемами:

- неисполнением программных бюджетов, которое даже в устойчиво развивающихся регионах в среднем составляет 6,2%;
- существенные «разрывы» в исполнении бюджетов отдельных целевых программ: удельный вес программ со 100%-м финансированием колеблется от 0% (Ивановская область) до 79% (Брянская область).

**Таблица 2**
**Исполнение бюджета долгосрочных целевых программ в регионах Центра России в 2012 году по данным официальных сайтов администраций регионов ЦФО**

| Регион | Группа регионов по уровню падения регионального производства | Средний процент исполнения бюджета ДЦП | Исполнение бюджета ДЦП, % | | Количество программ со 100%-ным финансированием (из общего числа ДЦП) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | min | max | |
| Белгородская обл. | 1 | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| Брянская обл. | 2 | 99,2 | 83,76 | 100 | 23/29 |
| Владимирская обл. | 2 | 84,0 | 24,0 | 122,0 | 5/27 |
| Воронежская обл. | 1 | 98,0 | 86,8 | 100 | 8/23 |
| Ивановская обл. | 2 | 86,6 | 53,0 | 99,9 | 0/13 |

[1] Гранберг А. Г. Воздействие мирового кризиса на стратегию пространственного социально-экономического развития Российской Федерации // Аналитические доклады победителей конкурса «Россия в условиях мирового кризиса». М.: Российский гуманитарный научный фонд; Языки славянских культур, 2009. С. 47–70.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Калужская обл. | 2 | 90,6 | 6,5 | 100 | 5/40 |
| Костромская обл. | 3 | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| Курская обл. | 1 | 95,0 | 4,0 | 110,8 | 18/50 |
| Липецкая обл. | 2 | 88,3 | 45,4 | 100 | 12/50 |
| Московская обл. | 3 | 77,7 | 9,5 | 220,8 | 5/34 |
| Орловская обл. | 3 | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| Рязанская обл. | 2 | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |
| Смоленская обл. | 1 | 88,3 | 45,4 | 100 | 12/50 |
| Тверская обл. | 2 | 83,5 | 37,2 | 150 | 6/39 |
| Тульская обл. | 2 | 86,1 | 27,1 | 100 | 4/48 |
| Ярославская обл. | 2 | 106,5 | 64,5 | 405,2 | 8/34 |
| Москва | 3 | Нет данных | Нет данных | Нет данных | Нет данных |

Территории, показавшие устойчивое развитие (группа 1), отличает высокий средний процент исполнения бюджетов ДЦП, достигаемый за счет полного выполнения региональными администрациями своих расходных обязательств, а также более высокий удельный вес программ со 100%-м финансированием.

Неустойчивое развитие регионов группы 2 обусловлено существенными разрывами по уровню финансирования ДЦП, что является одной из причин нестабильного развития ключевых секторов региональных экономик, их более низкой «сопротивляемости» кризисному воздействию извне. Недоступность данных об исполнении бюджетов долгосрочных целевых программ в регионах группы 3, с одной стороны, затрудняет аналитические процедуры, а с другой – позволяет сделать предположение о том, что недостаточная открытость информации о финансировании целевых программ выступает институциональным фактором, обуславливающим неустойчивое развитие территорий.

Общие выводы, представленные в статье, могут быть резюмированы в следующих положениях:

- к факторам, определяющим особенности механизма управления устойчивым развитием региона, относятся: тип и динамика экономического роста в стране (регионе), тип региона, полнота финансирования программ, нацеленных на обеспечение устойчивого развития региональной социально-экономической системы;
- преобладание обрабатывающих производств в отраслевой структуре экономики является одним из факторов устойчивого развития территории в условиях экономического кризиса, а также важнейшим ресурсом ее восстановления в послекризисный период;
- имеет место связь между уровнем финансирования ДЦП и устойчивостью социально-экономического развития территории, которая заключается в том, что для регионов, показывающих более высокую сопротивляемость кризисным тенденциям, характерен более высокий средний процент исполнения бюджета ДЦП.

УДК 338

**Д. А. Ушаков,**
ассистент,
кафедра менеджмента организации
ФГБОУ ВПО «Московский государственный индустриальный университет»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dmitri_ushakov@mail.ru

# Место институтов развития в инновационном процессе и их классификация

**Аннотация:**
Исходя из необходимости повышения инновационной активности российской экономики, в статье анализируется место институтов в инновационной сфере России. С учетом специфики роли институтов развития рассмотрены их характеристики и цели.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная активность, типология институтов развития, цели и задачи институтов развития.

**D. A. Ushakov,**
Assistant,
Department of Business Management
Moscow State Industrial University
Moscow, Russian Federation
E-mail: dmitri_ushakov@mail.ru

# The role of development institutes in the innovation process and their classification

**Abstract:**
Based on the need to increase the innovative activity of the Russian economy, the article examines the place of institutions in innovation sphere of Russia. Their characteristics and purpose are considered taking into account the specific role of development institutions.

**Keywords:** innovations, innovative activity, goals and objectives of development institutions, typology of development institutions.

Мировой опыт свидетельствует об успешности институтов развития в решении задачи содействия развитию инновационной сферы путем усиления стимулов и / или снижения рисков осуществления стратегических и прикладных инноваций (как технологических, так и организационных). Опыт зарубежных стран свидетельствует о значительном разнообразии форм институтов развития и механизмов реализации ими своих функций.

В современной российской теории и практике инновационного развития взгляды на сущность деятельности и цели институтов развития условно делят на три группы.

К первой относятся взгляды Т. Н. Леоновой, Д. С. Шевцова, Ю. Киндзерского, а также позиции МВФ и Мирового банка. По мнению Т. Н. Леоновой, «институты в сфере инновационной деятельности – это «формальные прави-

ла (законодательно-нормативное обеспечение инновационной деятельности, программные документы, стандарты и прочие документы, принимаемые на различных уровнях управления инновационной деятельностью, и т. д.), субъекты, обеспечивающие соблюдение и содействие реализации указанных правил (органы власти и управления инновационной деятельностью, субъекты инновационной инфраструктуры, суды, правоохранительные, налоговые, таможенные и прочие контролирующие органы и т. д.), неформальные институты (традиции, обычаи, сложившиеся нормы поведения в инновационной сфере, научная культура, неформальные сообщества инноваторов и т. д.)»[1].

Вторую группу составляют работы С. С. Сулакшина и других, где институты развития трактуются как «специальные организационно-хозяйственные структуры и субъекты хозяйствования, созданные государством и используемые им как инструмент регулирования экономики и поддержки других субъектов, деятельность которых отнесена к приоритетным». Комплекс институтов «определяет и регулирует взаимодействие участников инновационного процесса по поводу использования элементов инновационной среды с целью создания, использования и распространения различных видов инновации»[2].

Представители третьей группы утверждают, что институты как «социально-обусловленная структура (инструмент, механизм), снижающая неопределенность в системе и стимулирующая более эффективную экономическую деятельность»[3], обеспечивают экономический рост и способствуют прогрессу в результате реализации эффективных управленческих решений. Они являются одновременно и инновационной средой, и инструментом государственной политики инновационного развития.

Приведенные трактовки понятия института развития сходятся в том, что основной целью их функционирования можно назвать «преодоление провалов рынка, провалы в экономиках с развивающимися рынками или побочные отрицательные эффекты реформ»[4]. Существование большого числа отрицательных эффектов в результате реформирования современной экономики, особенно в Российской Федерации, объясняет разноплановость и неоднородность целей и задач институтов развития. Разнообразие форм деятельности институтов развития не дает возможности предложить универсальные нормы и правила их создания и функционирования, что позволяет разрабатывать разнообразные практики их создания и внедрения в экономическую реальность в зависимости от цели решаемой проблемы. Классификация институтов развития представлена на рисунке.

В вышеизложенном контексте, когда институты развития являются одновременно и инновационной средой, и инструментом государственной политики инновационного развития, существует следующая архитектура: приоритеты инновационного развития, сети и кластеры, права собственности, финансовая поддержка малых инновационных предприятий, косвенное стимулирование инновационной деятельности, эффективное оценивание качества и результативности, центры превосходства и т. д.

Также выделяют формальные и неформальные институты развития.

**Неформальные институты** – спонтанно сложившаяся система социальных связей, взаимодействий и норм межличностного и межгруппового

[1] Леонова Т. Н. Развитие инфраструктуры венчурной инновационной деятельности в Российской Федерации // Вестник университета / ГУУ. 2010. №20.
[2] Сулакшин С. С., Сафонова Ю. А. Об институтах развития в России // Труды Центра проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования. Вып. 15. М.: Научный эксперт, 2010.
[3] Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. М.: ИМЭМО РАН, ГУ – ВШЭ, 2008.
[4] Там же.

общения. В составе неформальных институтов развития можно выделить институт доверия, институт предпринимательского мышления, институт партнерства и кооперации. Неформальные институты развития более сложны с точки зрения их формирования. Они характеризуются инерционным действием на инновационные процессы. Зачастую их значимость не всегда явно прослеживается.

**Классификация институтов развития в Российской Федерации**

**Формальные институты** – способ организованного построения на основе социальной формализации связей, статусов и норм. Они выполняют стимулирующие и регулирующие функции. Формальные институты делятся на финансовые и нефинансовые.

**Финансовые институты** развития в настоящее время объединяют следующие компоненты: банки развития, инвестиционные фонды, венчурные фонды, финансовые корпорации, агентства развития, экспортно-импортные банки суверенные фонды, долговые агентства. Финансовые институты развития преследуют следующие цели:

- выполнение каталитической роли в привлечении инвесторов для крупных финансовых операций;
- оценку социально-экономической эффективности проектов развития;
- сопровождение инвестиционных проектов долгосрочными кредитами;
- оказание технической помощи отраслям экономики, являющимся ключевыми для роста;

- снижение негативного влияния финансовых кризисов путем предложения кредитных ресурсов для восстановления экономики.

Рассмотрим их более подробно.

*Банки развития.* Одной из важнейших стратегических задач банк развития считает вклад в развитие малого и среднего предпринимательства: разрабатываются специальные тарифные планы, которые предполагают установление гибких тарифов за расчетно-кассовое обслуживание и кредитные продукты в зависимости от пакета используемых клиентом банковских продуктов и услуг. В РФ к ним относятся, Банк развития технологий, Балтийский банк развития и др.

*Инвестиционные фонды.* Инвестиционный фонд – учреждение, осуществляющее коллективные инвестиции, аккумулируя сбережения частных и юридических лиц для совместного (в том числе и портфельного) инвестирования через покупку ценных бумаг. За счет того, что приобретение ценных бумаг осуществляет профессиональный участник рынка, минимизируются риски частных инвесторов. В РФ к инвестиционным фондам относятся: Инвестиционный фонд Российской Федерации, Паевой инвестиционный фонд России, Инвестиционно-венчурный фонд Республики Татарстан и др.

*Венчурные фонды* относятся к наиболее рискованным предприятиям. Их задачей является инвестирование инновационных проектов и стартапов. В РФ к ним относятся: управляющая компания «Ермак», Life SREDA, «ВТБ фонд венчурный», «Максвелл Биотех» и др.

*Финансовые корпорации* занимаются финансовым посредничеством – содействием трансферту средств от кредиторов заемщикам. Оно принципиально отличается от других видов производственной деятельности. В РФ к финансовым корпорациям относятся: финансовая корпорация «Открытие», «Уралсиб», Государственная корпорация «Внешэкономбанк», Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов».

*Агентства развития* предоставляют услуги в области сопровождения инвестиций, развития бизнеса, маркетинга территорий. В РФ к ним относятся: Национальное агентство развития квалификаций, Национальное агентство устойчивого развития.

*Экспортно-импортные банки* содействуют развитию внешней торговли. В РФ к ним относятся: Росэксимбанк, ЗАО «Коммерческий экспортно-импортный банк».

*Суверенные фонды* – государственные инвестиционные фонды, финансовые активы которых включают акции, облигации, имущество, драгоценные металлы и другие финансовые инструменты. В РФ к ним относятся: Фонд национального благосостояния, Резервный фонд Российской Федерации.

*Долговые (коллекторские) агентства* профессионально специализируются на внесудебном взыскивании просроченной дебиторской задолженности и проблемной задолженности, а также производству платежей по задолженностям физических и юридических лиц. В РФ к ним относится Центр юридического сопровождения бизнеса.

Как правило, данные институты являются смешанными и выполняют ряд стимулирующих функций.

**Нефинансовые институты** развития представляют собой специальные экономические зоны, технополисы, технопарки, научно-внедренческие инновационные центры, научные фонды, промышленные союзы, образовательные и экспертно-аналитические центры, торговые ассоциации. Рассмотрим их более подробно.

*Технопарк* – территория, где для создания благоприятных условий по разработке и коммерциализации высокотехнологичной продукции и услуг размещены научные организации, учебные заведения, производственные предприятия, функционирующие с целью обеспечить ускоренное развитие высокотехнологичных отраслей экономики и превратить их в одну из основных движущих сил экономического роста страны. Роль технопарков: содействовать малому и среднему предпринимательству, создавать инфраструктуру поддержки новых предприятий в рамках бизнес-инкубаторов, обеспечивать конкурентоспособность и технологическое развитие информационно-коммуникационных технологий. В РФ к ним относится технопарк «Строгино» и пр.

*Научно-внедренческие инновационные центры.* Статус государственного научного центра может быть присвоен научной организации, которая имеет уникальное опытно-экспериментальное оборудование, в которой работают научные работники и специалисты высокой квалификации, и научная и (или) научно-техническая деятельность которой получила международное признание. В РФ к ним относятся: Научно-внедренческий центр «НавгеоТест», Российский научно-исследовательский инновационный центр «Евразия».

*Научные фонды* создаются с целью поддерживать фундаментальные и поисковые исследования, развивать научные коллективы, занимающие лидирующие позиции в определенной области науки. В РФ в таком качестве выступает Российский гуманитарный научный фонд.

Итак, роль институтов развития в инновационном процессе очевидна.

**УДК 332**

**Ю. Н. Шедько,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: rur@lenta.ru

**М. М. Басова,**
к.э.н., ст. преподаватель,
кафедра «Экономический анализ»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mashashik@mail.ru

# Территориальное планирование, ориентированное на устойчивое развитие

**Аннотация:**

В статье с точки зрения системного подхода рассматриваются методологические аспекты территориального планирования, ориентированного на устойчивое развитие. Определены перспективные направления и инструменты территориального планирования для решения проблем территориального развития.

**Ключевые слова:** региональное управление; территориальное планирование; устойчивое развитие; методология территориального планирования.

**Yu. N. Shedko,**
PhD in Economics, Assistant Professor,
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: rur@lenta.ru

**M. M. Basova,**
PhD in Economics, Senior Teacher,
Department of Economic Analysis
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mashashik@mail.ru

# Spatial planning based on sustainable development

**Abstract:**

This article considers methodological aspects of spatial planning based on sustainable development from the perspective of systemic approach. Perspective directions and instruments of spatial planning to address the problems of territorial development are estimated.

**Keywords:** regional administration, land use planning, sustainable development, methodology of spatial planning.

Реализация национальных интересов России предусматривает устойчивое развитие экономики, неразрывно связанное с эффективным освоением территории. Территориальное планирование вносит существенный вклад в повышение экономической безопасности России, устойчивое и сбалансированное развитие регионов, достижение социальной стабильности. Вместе с тем территориальное планирование как институт еще не сложилось и находится в процессе динамичного развития. Многие вопросы теории территориального планирования разработаны недостаточно или рассматриваются в отрыве от стратегии управления развитием региона (муниципального образования).

Территориальное планирование является одной из основных составляющих системы стратегического планирования Российской Федерации в целом, ее субъектов и муниципальных образований, а также элементом градостроительной деятельности. Территориальное планирование дает возможность оценить потенциал территории (страны, региона, муниципального образования), спрогнозировать долгосрочное развитие с учетом экологии, демографических процессов, историко-культурных традиций, ресурсного потенциала, потребностей внешнего и внутреннего способствуют, а также определить направления привлечения инвестиций.

Опираясь на Градостроительный кодекс (ст. 9, п. 1), можно утверждать, что территориальное планирование позволяет осуществлять специализацию территории с учетом экологических, социально-экономических и других факторов, а также развитие общественной инфраструктуры (социальной, инженерной, транспортной)[1]. Оно направлено на организацию рационального природопользования и и рациональную организацию территории с точки зрения размещения в ее пределах жилых комплексов, производственных предприятий, деловых центров, отдельных видов экономической деятельности (водного, транспортного, лесного, сельского хозяйства, энергетики) на основе анализа архитектурно-строительных, географических, экономических и инженерно-строительных условий и факторов. Территориальное планирование способствует достижению ряда целей.

Социальная цель заключается в обеспечении конституционных, социальных прав и законных интересов физических и юридических лиц – собственников объектов капитального строительства и земельных участков при использовании социальных норм и стандартов.

Экономическая цель заключается в повышении эффективности региональной и муниципальной экономик при оптимизации затрат в производственной и социальной сферах, создании необходимых условий для реализации возможности выбора наиболее целесообразных путей разрешенного использования объектов капитального строительства и земельных участков для дальнейшего привлечения инвестиций[2].

Экологическая цель достигается в процессе комплексного использования земельных, водных, лесных и других природных ресурсов, охраны и улучшения окружающей среды, создания инженерной защиты регионов, городов, поселений и коммуникаций от природных и техногенных катастроф[3].

Пространственно-управленческая цель – создание необходимых условий для устойчивого развития территорий региона и муниципальных образований

[1] Шедько Ю. Н. Регион как большая социально-экономическая система // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. № 6. С. 32–37.
[2] Теоретические и прикладные аспекты развития современного предпринимательства / Под ред. д.э.н., проф. М. А. Эскиндарова. М.: Перо, 2014.
[3] Шубцова Л. В. Государственное антикризисное управление: системный подход // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. № 5. С. 11–18.

путем оптимизации размещения транспортных и инженерных коммуникаций, улучшения планировки и застройки городов и поселений[1].

Задачи территориального планирования определяются исходя из социальных, экономических, экологических и пространственно-управленческих целей (см. табл.).

Основные принципы территориального планирования условно можно разбить на две группы: общие и специфические.

*Общие принципы:*

- *Системность* – учет всех факторов землепользования и функций земли.
- *Объективность и обоснованность.* Исходная информация, отраженная в схеме территориального планирования, и ее анализ отражают реальную ситуацию, прогноз является строго научным, а в основе принятия проектных решений лежит эффективное методическое обеспечение.
- *Динамичность.* При разработке проектной документации необходимо анализировать развитие территории от прошлого к будущему[2].
- *Принцип горизонтальной и вертикальной связи.* Необходимы преемственность и взаимосвязь проектной документации всех органов государственного управления и ведомств одного уровня, занимающихся проблемами землепользования, схем территориального планирования различных уровней от Российской Федерации в целом до поселений и городских округов.
- *Принцип реальности.* Основу принципа составляет возможность реализации проектов территориального планирования.
- *Принцип актуальности.* Проекты должны соответствовать современным условиям и иметь возможность для корректировки на основе полученной новой информации.
- *Принцип комплексности.* Территориальное планирование должно охватывать все территории субъектов РФ.
- *Принцип вариантности.* В системе территориального планирования необходимо предусмотреть различные схемы решения задач.
- *Принцип эффективности.* В результате территориального планирования после внедрения документов в практику должна быть получена социальная и экономическая польза.

*Специфические принципы:*

- *Принцип зональности.* Вся территория региона / муниципального образования делится на функциональные зоны, по отношению к которым должны разрабатываться проекты планировки территорий (жилые зоны, зоны транспортной инфраструктуры, общественно-деловые зоны, производственные зоны, рекреационные зоны, зоны инженерной инфраструктуры и др.).
- *Принцип экономической безопасности.* Учитываются санитарные нормативы предельно допустимых концентраций и выбросов,

[1] Халилова М. А., Романова Ю. А. Совершенствование публичного управления в Российской Федерации. // Современный научный вестник. 2013. № 55 (194). С. 67–73.
[2] Усманова Т. Х., Трифонов П. В., Хайруллина Л. И. Современные требования формирования стратегии социально-экономического развития регионов // Экономика. Бизнес. Банки. 2014. № 2 (7). С. 23–36.

сбросов вредных веществ, нормативы на размещение санитарно-защитных зон, складирования отходов и т. п.[1]

- *Принцип рациональной организации территории.* Учитываются градостроительные нормативы на размещение жилых и административных зданий, дорог, зон отдыха и т. д.

**Задачи территориального планирования**

| Группа задач | Задача |
|---|---|
| Социальные | · Создание фонда перераспределения территорий с целью выделить земельные участки для расселения беженцев, военных, под садоводства и т. п.;<br>· проектирование целостной системы населенных пунктов на базе экономических, производственных, финансовых, бытовых, культурных и иных межпоселенных взаимосвязей;<br>· обеспечение благоприятных условий жизнедеятельности человека и его безопасности при проведении градостроительной деятельности;<br>· рациональное расселение населения в населенных пунктах;<br>· совершенствование качества внутренних и внешних транспортных связей на основе модернизации существующих и создания новых объектов транспортной инфраструктуры с целью обеспечить качественное транспортное обслуживание населения;<br>· организация предоставления коммунальных услуг населению за счет создания новых и реконструкции существующих инженерных систем;<br>· организация мероприятий по снижению риска от воздействия последствий чрезвычайных ситуаций;<br>· обеспечение условий для предоставления качественного общедоступного образования за счет строительства новых и реконструкции действующих объектов образования;<br>· обеспечение условий для предоставления медицинских услуг за счет строительства объектов здравоохранения;<br>· развитие культурной среды на основе реконструкции и строительства культурно-досуговых учреждений;<br>· создание условий для развития физической культуры и спорта за счет строительства объектов физической культуры и спорта;<br>· восстановление, сохранение и использование природного и историко-культурного наследия |
| Экономические | · Повышение инвестиционной привлекательности территории за счет сокращения затрат инвесторов на создание объектов капитального строительства федерального, регионального и местного значения;<br>· обеспечение комплексного подхода к развитию территории на основе оценки и анализа влияния и взаимосвязи пространственного планирования объекта;<br>· определение расчетных показателей планируемых объемов строительства транспортной, инженерной, культурной, социально-бытовой структур;<br>· обоснование рационального размещения свободных экономических зон, кластеров, точек роста;<br>· создание условий для межрегионального и межмуниципального сотрудничества в части создания транспортных объектов |

[1] Власенко М. Н. Методология обеспечения экономически эффективного и безопасного функционирования хозяйствующих субъектов в условиях регионального рынка: системный подход // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2012. № 5 (146). С. 40–47.

| | |
|---|---|
| Экологические | · Обеспечение экологической безопасности развития региона (района);<br>· обеспечение благоприятной экологической ситуации для населения региона (района);<br>· уменьшение негативного антропогенного воздействия на окружающую среду;<br>· охрана поверхностных и подземных вод, атмосферного воздуха, недр, земель, почв, лесов, животного мира и растительности |
| Пространственно-управленческие | · Формирование территорий для жилищного строительства и его развития на основе определения его объемов;<br>· рациональное использование территорий в части сохранения территорий особо охраняемых природных зон и объектов культурного наследия;<br>· выделение зон градостроительной деятельности: жилых, деловых центров, зон рекреационной и туристской деятельности, социальной и производственной инфраструктуры;<br>· развитие инженерной инфраструктуры и иных;<br>· улучшение планировки и застройки поселений и межпоселенного пространства, оптимизация структуры системы землевладений и землепользований, а также земельных угодий;<br>· определение перспективной потребности в земельных ресурсах для различных отраслей экономической деятельности |

В заключение выделим ряд главных направлений для решения проблем территориального развития в современной российских реалиях:

- развитие агломераций (институциональная модернизация и инфраструктурные инвестиции);
- управляемое сжатие периферии (помощь желающим уехать, эффективные базовые социальные услуги тем, кто остался);
- содействие росту мобильности населения[1];
- налаживание системы социального партнерства (схемы взаимодействия «власть – бизнес – население») при решении территориальных проблем[2];
- развитие информационного взаимодействия субъектов планирования регионального и муниципального уровней.

Для реализации этих направлений представляются перспективными следующие инструменты территориального планирования:

- на федеральном уровне – комплексное развитие территории за счет взаимной согласованности развития инфраструктуры;
- на региональном уровне – разработка системы стратегического планирования субъекта в целях сбалансированности социально-экономического развития;
- на муниципальном уровне – межмуниципальное сотрудничество для объединения усилий в целях ускорения развития.

[1] Погребняк Р. Г., Коновалов В. В., Погребняк О. Ю. Стратегическое планирование повышения занятости и качества жизни населения российских регионов // Транспортное дело России: экономика, управление, транспорт. 2013. №6, ч. 2 (109). С. 278–282.
[2] Богдановский Д. Л. Перспективы сотрудничества государства и бизнеса в России // Вестник Казанского технологического университета. Казань, КНИТУ. 2008. №3. С. 172–174.

**УДК 338**

**А. В. Долганов,**
аспирант,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 5tsp@mail.ru

# Предпосылки и необходимость формирования системы управления инновационно-технологическим развитием в условиях реализации новой экономической модели

**Аннотация:**

В статье даны анализ и оценка программных документов, где определены цели и задачи перехода к новой модели экономики, приоритетом которой является инновационное развитие. На основании исследования индикаторов экономического развития сделаны выводы об отсутствии существенных результатов в достижении поставленных целей, низком уровне научно-технологической базы российской экономики. Приведено сопоставление ряда российских и международных индикаторов, характеризующих уровень развития и динамику научно-технологического развития. Обозначены факторы и инструменты обеспечения перехода на новую модель экономики, доказана актуальность исследования проблем управления научно-технологическим развитием.

**Ключевые слова:** инновационная активность, инновационный процесс, исследования и разработки, научно-технологическое развитие, новая модель экономики, структура затрат, технологические инновации, финансирование инноваций, экономический рост, экспортно-сырьевая модель.

**A. V. Dolganov,**
PhD Student,
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 5tsp@mail.ru

# Prerequisites and necessity of the system of innovation-technological development in conditions of a new economic model

**Abstract:**

The article presents an analysis and evaluation of documents, which define the goals and objectives of the transition to a new economic model, the priority of which is the innovative development. The conclusions about the absence of substantial progress in achieving determined goals and about a low level of scientific and technological base of the Russian economy are made based on the researching of indicators of economic development. Also the comparison of a number of Russian and international indicators characterizing the level of development and the dynamics of scientific and technological development is made. Factors and

tools to ensure the transition to a new economic model are clearly identifred, the relevance of the study of management problems of scientific and technological development is proved.

**Keywords:** innovation activity, innovation process, research and development, scientific and technological development, new model of the economy, cost structure, technological innovation, financing of innovation, economic growth, export resource model.

Экспортно-сырьевая модель экономики, реализуемая в России более двадцати лет и уже не дающая даже номинального экономического роста, не отличающаяся восприимчивостью к инновационному развитию, исчерпала себя, что признает абсолютное большинство экономистов. Динамика российской экономики такова, что ее состояние, ранее характеризуемое как «рост без развития», перешло в стадию «ни роста, ни развития», что подтверждается анализом показателей экономического развития, негативными социально-экономическими процессами. В Указе «О долгосрочной государственной экономической политике» четко сформулирована необходимость перехода к новой модели экономики, обозначены цели и задачи, а также некоторые количественные параметры, достижение которых означало бы преодоление системного кризиса и технологического отставания, изменение приоритетов промышленной политики, формирование активной инновационной экономики[1]. В одобренном правительством социально-экономическом «Прогнозе развития РФ до 2016 года» подтверждена преемственность по отношению к положениям «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2010 года»; к числу приоритетных направлений экономического развития отнесены инновационное развитие и поддержка высокотехнологичных секторов экономики, снижение административного давления на предпринимательский сектор, улучшение инвестиционного климата, диверсификация экономики[2].

Для ускорения диверсификации экономики сформулированы направления:

- развитие инфраструктурных отраслей;
- поддержка несырьевого сектора;
- поддержка конкурентоспособности в традиционных базовых отраслях: сельхозмашиностроении, автомобилестроении и некоторых других[3].

К основным факторам экономического роста на ближайшую перспективу отнесены:

- рост конкурентоспособности продукции российских предприятий;
- импортозамещение;
- повышение инвестиционной активности экономики, в том числе малого бизнеса.

В «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года», утвержденной в декабре 2011 года, обозначены даже временны́е рамки осуществления действительно необходимой экономике РФ

[1] Указ Президента РФ «О долгосрочной государственной экономической политике» № 586 // Российская газета. 2012. Столичн. вып. № 5775. 9 мая.

[2] Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов // Министерство экономического развития РФ. 2013. Сент. URL: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130924_5; Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 г. № 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/.

[3] Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития РФ) // Гарант. http://base.garant.ru/70309010/.

программы инновационного развития. В частности, на первом этапе, то есть в 2011–2013 годах, должна была решаться задача «повышения восприимчивости бизнеса и экономики к инновациям»[1].

Однако после опубликования этих значимых документов прошло довольно много времени, но нет управленческих решений, направленных на реализацию поставленных задач, ни в виде проектных разработок, ни в виде соответствующих нормативных актов, распоряжений, ни тем более конкретных экономических результатов (табл. 1). Заметных сдвигов в структурной диверсификации не происходит, инвестиционно-инновационная активность бизнеса не возрастает, оставаясь крайне низкой, важнейшие индикаторы экономического развития подтверждают свойственные экономике стагфляционные процессы в сочетании с автономной рецессией. Положительный эффект, выразившийся в росте объемных показателей ВВП, промышленного производства после дефолта, не был закреплен, усилия власти и бизнеса не были направлены на формирование экономики нового, инновационного типа (см. рис.).

**Таблица 1**
**Динамика экономических показателей, % к предыдущему году**

| Показатель | 1992 | 2000 | 2005 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Валовой внутренний продукт | 85,5 | 110,0 | 106,4 | 105,2 | 92,2 | 104,5 | 104,3 | 103,4 | 101,3 |
| Основные фонды в экономике (на конец года) | 102,0 | 100,5 | 101,9 | 103,6 | 103,2 | 103,0 | 104,0 | 104,3 | 104,2 |
| Промышленное производство | 84,0 | 108,7 | 105,1 | 100,6 | 89,3 | 107,3 | 105,0 | 103,4 | 100,4 |
| Инвестиции в основной капитал | 60,3 | 117,4 | 110,2 | 109,5 | 86,5 | 106,3 | 110,8 | 106,8 | 99,8 |
| Внешнеторговый оборот | … | 130,2 | 129,7 | 132,5 | 63,7 | 132,7 | 130,6 | 103,6 | 100,5 |

Содержание и динамика экономических процессов таковы, что безотлагательным является переход на инновационный путь, важнейшей частью которого является качественно новый уровень научно-технологического развития[2]. Не случайно страны – экономические лидеры до 80% антикризисных затрат вложили в развитие новых инновационных технологий, ядром которых являются нано-, био-, информационные и другие высокие технологии, в наукоемкое производство, исследовательскую деятельность. Увеличиваются затраты на исследования и разработки, поскольку технологический прорыв во многом обусловлен их успехами. Экономически мощные страны становятся еще сильнее, а отставание догоняющих стран и аутсайдеров – еще заметнее; эти тенденции будут сохраняться, если политика последних в области инновационной экономики не станет приоритетной[3]. Опережая

[1] Стратегия инновационного развития.
[2] Российская социально-экономическая система: реалии и векторы развития / Отв. ред. Р. С. Гринберг, П. В. Савченко; рук. авт. колл. П. В. Савченко. М.: Инфра-М, 2014.
[3] Кучуков Р. Неоиндустриальная модернизация и роль государственного сектора // Экономист. 2013. №6. С. 16–25.

многие страны большой «семерки» по объему ВВП в измерении по паритету покупательной способности, Россия существенно отстает по уровню затрат на исследования и разработки, объему инвестиций в основной капитал, в инновационные технологии.

Наукоемкая индустрия, высокие технологии и лежащие в их основе исследования и разработки можно рассматривать в качестве решающего фактора, определяющего не только конкурентоспособность, но и экономическую и политическую суверенность[1].

**Динамика показателей, характеризующих финансирование научных исследований и разработок. Составлено по данным Росстата[2]**

В результате экспортно-сырьевой доминанты экономического развития Россия существенно отстает по показателям научно-технологического и инновационного развития, по эффективности организации и результативности управления этими процессами не только от стран – лидеров мировой экономики, но и от многих развивающихся стран (табл. 2).

Низким остается уровень подвергшихся значительным технологическим изменениям инновационных товаров: их удельный вес в России составил в 2008 году 0,4%, а в 2012 году возрос всего до 1,3%, тогда как аналогичные показатели в Финляндии составили 6,3% в 2008 году и 8,4% в 2012 году, в Словакии – 8,4 и 13,6%. Активные инновационные процессы идут в Сербии, Хорватии, Эстонии, Венгрии и других странах. По совокупному уровню инновационной активности организаций за 2012 год Россия более чем в 7,5 раза отстает от Германии, более чем в 5,6 раза от Швеции, в 3 раза от Венгрии, в 3,4 раза от Словакии[3]. Очевидно, что чем выше уровень экономического развития страны, тем выше уровень затрат на исследования и разработки. Обоснованным является и обратное утверждение: экономический рост страны зависит от уровня вложений в R&D, эффективности инвестиционно-инновационной деятельности государства, бизнеса, власти, науки.

[1] Байнев В., Винник В. Подходы к согласованию промышленной политики стран Таможенного союза и ЕЭП: неоиндустриализация и вертикальная интеграция // Экономист. 2014. №2. С. 56–64.
[2] Россия в цифрах, 2006. Статистический сборник // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B06_11/Main.htm; Россия в цифрах, 2014. Статистический сборник // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_11/Main.htm.
[3] Там же.

**Таблица 2**
**Международные сопоставления структуры затрат на технологические инновации[1]**

| Технологическая инновация | Россия | | Бельгия | | Болгария | | Испания | | Португалия | | Франция | | Турция | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2008 | 2012 | 2008 | 2012 | 2008 | 2012 | 2008 | 2012 | 2008 | 2012 | 2010 | 2012 | 2010 | 2012 |
| Исследования и разработки, выполненные собственными силами | 10,0 | 22,6 | 47,1 | 52,7 | 5,8 | 11,1 | 35,6 | 66,2 | 27,2 | 46,9 | 60,4 | 59,9 | 30,2 | 35,0 |
| Исследования и разработки, выполненные сторонними организациями | 4,1 | 13,3 | 22,2 | 19,7 | 1,2 | 2,6 | 14,2 | 18,8 | 7,1 | 9,8 | 16,1 | 16,6 | 3,0 | 3,7 |
| Приобретение машин и оборудования | 60,9 | 43,7 | 29,4 | 23,4 | 91,3 | 84,0 | 33,9 | 12,2 | 58,9 | 40,5 | 17,8 | 20,8 | 62,5 | 56,0 |
| Приобретение новых технологий | 2,5 | 1,6 | 1,3 | 4,2 | 1,7 | 2,3 | 6,3 | 2,9 | 6,9 | 2,8 | 5,7 | 6,7 | 3,9 | 5,3 |
| Прочие затраты на технологические инновации | 22,5 | 18,5 | – | – | – | – | 10,0 | – | – | – | – | – | 0,4 | – |

[1] Индикаторы инновационной деятельности: 2014: Ст. сб. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2014.

Необходимо отметить, что в последние годы в ряде отраслей российской экономики, относящихся к высокотехнологичным, например в производстве летательных аппаратов, производстве транспортных средств и оборудования, производстве электронных компонентов и аппаратуры, инновационные процессы идут интенсивнее, чем в промышленности в целом. Это доказано системой соответствующих расчетов, основанных на оценке комплекса инновационных показателей и ранжирования их значимости по видам деятельности. Однако отставание в предшествующий период было столь существенным, что существующих темпов роста недостаточно, чтобы переломить негативные тенденции ни в отраслях высоких технологий, ни в экономике в целом.

Необходимо также отметить, что ожидания ряда ученых существенного эффекта от импорта новых технологий в российскую экономику являются необоснованными. Вассенарскими соглашениями, мало афишируемыми, но успешно действующими, запрещается передача высоких технологий третьим странам. Термином «хайтеграция» (hightegration) обозначается технологическое сотрудничество в области обмена высокими технологиями, что, бесспорно, дает большой синергетический и экономический эффект и преференции участникам такого объединения. Однако участниками этого процесса являются страны – лидеры мировой экономики. Соответственно, объектом торговли в экономике являются не новые технологии, а новые высокотехнологичные товары.

В связи с изложенным выше российская экономика может рассчитывать прежде всего на собственные силы в инновационном обновлении производства, укреплении научно-технологической базы экономики. Это касается и вопросов финансового обеспечения инновационной деятельности, где основной задачей является концентрация внутренних финансовых возможностей, и бюджетного финансирования, и бюджетного регулирования в части кредитной, ценовой, налоговой политики, других задач государственного управления. Важнейшей остается задача формирования механизмов, реально стимулирующих инновационную активность бизнеса, пока крайне низкую, несистемную, не подкрепленную реальными финансовыми потоками. Так, в общем объеме внутренних затрат на исследования и разработки затраты консолидированного бюджета превышают 66%, тогда как вложения предпринимателей составляют только 17% (рассчитано по данным за 2012 год), то есть бюджетное финансирование почти в 3,9 раза выше частного. В экономически развитых странах соотношение этих показателей иное, бизнес является активным участником инновационной деятельности и ее финансирования. Затраты бюджета на инновационную деятельность в России стабильно растут и в абсолютном, и в относительном выражении, хотя их общий объем не может обеспечить реальный, тем более форсированный, переход к инновационной экономике.

Итак, в программных документах поставлена задача перехода к инновационной экономике, сформулированы ее цели, намечены основные направления их достижения. Однако изучение этих документов дает основания для выводов об их декларативном характере, поскольку динамика актуальных социально-экономических показателей не подтверждает положительной динамики, соответствующей поставленным целям и задачам. Их достижение требует адекватных организационно-финансовых механизмов и инструментов управления инновационной экономикой, процессами реиндустриализации, предполагает синхронизацию и соответствие поставленным задачам, поэтому исследование проблем формирования системы управления научно-технологическим развитием актуально и востребовано и теорией, и практикой менеджмента.

**УДК 338**

**А. П. Буевич,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Экономическая теория»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ABuevich@fa.ru

# Интеллектуальная собственность как ключевой фактор устойчивого развития компании

**Аннотация:**
В статье рассматриваются проблемы терминологии концепции устойчивого развития. Анализ понятия «устойчивое развитие предприятия» позволил автору рассматривать интеллектуальную деятельность как деятельность, способствующую устойчивому развитию предприятия в условиях воздействия внешних и внутренних факторов. Основной вывод статьи заключается в том, что интеллектуальная собственность как стратегический ресурс повышения эффективности экономики и конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке является ключевым фактором устойчивого развития компании.

**Ключевые слова:** защита, интеллектуальная деятельность, интеллектуальная собственность, устойчивое развитие.

**A. P. Buevitch,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economic Theory
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ABuevich@fa.ru

# Intellectual property as key factor of the sustainable development of the company

**Abstract:**
In the article problems of terminology of the concept of a sustainable development are considered. The analysis of the concept «sustainable development of the enterprise» allowed the author to consider intellectual activity as the activity promoting a sustainable development of the enterprise in the conditions of influence of external and internal factors. The main conclusion of the article is that intellectual property as the strategic resource of increase of efficiency of economy and competitiveness of a domestic production in the world market is a key factor of a sustainable development of the company.

**Keywords:** protection, intellectual activity, intellectual property, sustainable development.

Тематика устойчивого развития в целом и устойчивого развития компаний в частности исследована достаточно широко несмотря на сравнительно недавнее введение самого понятия «устойчивое развитие» в научный оборот. Оно впервые было использовано в 1972 году, когда состоялась Первая всемир-

ная конференция по окружающей среде в Стокгольме. В конце 1980-х годов была предложена трактовка устойчивого развития как развития, удовлетворяющего существующие в настоящем времени потребности, но не угрожающего способностям будущих поколений к удовлетворению своих собственных потребностей[1]. В 1992 году на конференции ООН по проблемам окружающей среды и развития в Рио-де-Жанейро данным термином была обозначена новая концепция существования всего человечества.

Проблемы устойчивого развития рассматриваются экономистами на глобальном[2], и региональном уровнях[3], а также на уровне предприятий[4].

Сложность и неоднозначность дефиниции «устойчивое развитие предприятия» порождает множество различных трактовок. В частности, под ним понимают:

- внутренние изменения в качестве улучшения приспособленности предприятия к изменениям внешних условий и факторов, увеличение количественных показателей деятельности предприятия и качественные трансформации в его структуре (организационной, технико-технологической и т. д.), поступательный рост сложности техники и технологии[5];
- способность предприятия обеспечивать достойное качество жизни работников на основе его конкурентоспособной деятельности[6];
- динамика производства и реализации продукции, которые обеспечивают сохранение стабильно высокого результата деятельности предприятия, рост материально-вещественной и стоимостной структуры производства и реализации продукции, его капитализацию и эффективное управление[7];
- развитие предприятия, при котором обеспечивается минимизация отрицательного воздействия внешних и внутренних факторов, влияющих на экономическую систему, на основании предвидения различных рыночных преобразований и принятия своевременных управленческих решений[8];
- режим его функционирования, связанный с выполнением оперативных, текущих и стратегических планов работы предприятия через реализацию на регулярной основе мер предупреждения, выявления и нейтрализации возможных рыночных угроз при

[1] Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) / Пер. с англ.; под ред. и с послесл. С. А. Евтеева и Р. А. Перелета. М., 1989. С. 15.

[2] См., например: Фофанов В. П. Идея устойчивого развития как ответ мирового сообщества на «вызов истории» // Сибирь – пути устойчивого развития. Новосибирск: Сиб. науч. изд-во, 2006. С. 21–46; Гизатуллин Х. Н., Троицкий В. А. Концепция устойчивого развития:новая социально-экономическая парадигма // Общественные науки и современность. 1998. №5. С. 124–130 и др.

[3] См., например: Подпругин М. О. Устойчивое развитие региона: понятие, основные подходы и факторы // Российское предпринимательство. 2012. №24 (222). С. 214–221; Хайруллов Д. С., Еремеев Л. М. Проблемы устойчивости социально-экономического развития региона // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2012. №1. С. 73–76 и др.

[4] См., например: Ушаков С. А. Формирование механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия: Дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Воронеж, 2006; Батуков С. А. Формирование механизмов устойчивого развития предприятий промышленности строительных материалов: Дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2009 и др.

[5] Рябов В. М. Устойчивое развитие промышленных предприятий в современных условиях // Вектор науки ТГУ. 2011. №4 (18). С. 271–273.

[6] Кузьмина Е. И., Николаев В. Е. Система менеджмента устойчивого развития – гарантия конкурентоспособности предприятия (Часть 1) // Лифтинформ. 2013. №8.

[7] Дацаева Р. Ш., Бетилгириев М. А. Концептуальные подходы обеспечения устойчивого развития предприятия как хозяйствующего субъекта экономики региона // Управление экономическими системами. URL: http://www.uecs.ru/uecs-37–372012/item/982-2012-01-26-08-56-08.

[8] Коряков А. Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий // Вопросы экономики и права. 2012. №4. С. 110–114.

выполнении планов, а также максимально быстрого устранения отклонений от планов, вызванных такими угрозами[1];

- постоянное динамическое качественное изменение количественных и качественных показателей предприятия посредством внедрения новых технологий и совершенствования бизнес-процессов, основными условиями которого являются наличие статической и динамической устойчивости предприятия, наличие и грамотное управление экономическим потенциалом устойчивого развития промышленного предприятия[2] и др.

Приведенные выше определения свидетельствуют об отсутствии однозначности в понимании устойчивого развития предприятия. Тем не менее прослеживается идея сохранения или улучшения количественных и качественных показателей предприятия при минимизации отрицательного воздействия внешних и внутренних факторов. Переход предприятия к устойчивому развитию предполагает разрешение определенных противоречий посредством отрицания устаревших, а также создания и использования новых, инновационных способов ведения хозяйственной деятельности.

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 указанных 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. Данный процесс характеризуется трудоемкостью, высокой затратностью, сопряжением с различными рисками[5]. Это позволяет говорить о праве субъектов сферы интеллектуальной собственности на получение справедливого вознаграждения за то, что объект интеллектуальной собственности был доведен до товарной стадии.

Существенная ценность созданных объектов интеллектуальной собственности определяет необходимость защиты прав их обладателей государством на международном и национальном уровнях. Следовательно, экономическое значение интеллектуальной собственности предполагает решение вопросов

[1] Волкова Л. В. Формирование механизмов устойчивого развития промышленного предприятия: на основе рециркуляции изделий: Дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Новосибирск, 2009.
[2] Гришаков К. Р. Понятие устойчивого развития промышленного предприятия // Sci-article.ru. 2013. № 3 (ноябрь). С. 126–133. URL: http://cdn.scipeople.com/materials/5093/11_2013.pdf.
[3] Макрусев В. В., Пауков А. А. Система трансграничной защиты интеллектуальной собственности. М.: РИО РТА, 2005.
[4] Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. М.: Экзамен, 2001. С. 11.
[5] Карлоф Б., Седеберг С. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996. С. 24.

ее защиты, причем на государственном уровне. Однако права российских исследователей и разработчиков зачастую нарушаются. В частности, не на все продукты интеллектуального творческого труда распространяется авторское право. Отнесение к таковым идей, способов, принципов, концепций, систем, фактов, открытий, языков программирования, процессов, методов, решений технических, организационных или иных задач закреплено пунктом 5 статьи 1259 ГК РФ[1].

Отсутствие объекта права влечет за собой отсутствие соответствующих прав на него (например, авторских), его охраны и при необходимости его защиты. В результате в действующем законодательстве закреплено безвозмездное использование любых произведенных в России научных открытий, причем без ссылки на их авторов[2]. Единственное препятствие такому использованию состоит в самостоятельном сокрытии авторами сущности своих открытий от других. Опасность состоит в возможности признания другими странами на законодательном уровне такого продукта творческого труда российских первооткрывателей в качестве объекта интеллектуальной собственности.

Таким образом, с одной стороны, интеллектуальная собственность характеризуется особыми экономическими отношениями, разграничивающими интересы ее субъектов и одновременно связывающими их с интересами субъектов научной сферы и материального производства с учетом реализации единого системного процесса – от создания объекта интеллектуальной собственности до его реализации (использования) в сфере материального производства. С другой стороны, интеллектуальная собственность связана с правовыми отношениями, предполагающими защиту прав субъектов сферы интеллектуальной собственности на объекты интеллектуальной собственности. Именно такие отношения позволяют реализовать поддержку внешней (экономической) направленности мотивации субъектов инновационной деятельности, коммерческой реализации ее результатов.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод о том, что интеллектуальная собственность, являясь стратегическим ресурсом повышения эффективности экономики и конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке, может рассматриваться в качестве ключевого фактора устойчивого развития компании.

---

[1] Федеральный закон от 18.12.2006 г. №231-ФЗ (ред. от 21.07.2014 г.) «О введении в действие части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2014) // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru.

[2] Егорова М.Ю. Открытие как ключевой фактор устойчивого развития: проблемы и перспективы // Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление. 2011. Т. 7, №4 (13). Ст. 1. URL: www.rypravlenie.ru.

УДК 331.5

**И. В. Корнеева,**
к.э.н., доцент, зам. завкафедрой
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: IKorneeva@fa.ru

**Г. Н. Русакова,**
доцент,
кафедра «Экономика организации»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: GNRusakova@fa.ru

# Маркетинг персонала как фактор устойчивого развития компании

**Аннотация:**

Статья посвящена изучению возможностей оптимизации трудовых процессов в компании, маркетингу персонала. На примере реальной компании (ЗАО «Медведково») рассмотрены вопросы повышения конкурентоспособности компании, в том числе путем решения проблем организации и нормирования труда, форм и систем оплаты труда.

**Ключевые слова:** маркетинг персонала, нормирование, организация труда, формы и системы оплаты труда.

**I. V. Korneeva,**
PhD in Economics, Associate Professor, Head of Department,
Department of Business Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: IKorneeva@fa.ru

**G. N. Rusakova,**
Associate Professor,
Department of Business Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: GNRusakova@fa.ru

# Marketing of personnel as a sustainable development factor for the company

**Abstract:**

The article is devoted to the study of possibilities of optimization of labor processes in the company and marketing of personnel. By the example of the real company (Medvedkovo CJSC) questions of improvement of company's competitive ability are considered, including through solution of the problems of labor organization and setting of norms, forms and systems of payment for labor.

**Keywords:** marketing of personnel, setting of norms, labor organization, forms and systems of payment for labor.

…Мой главный капитал – люди.
Они для меня значат всё. Именно
они делают меня богатым…
*Генри Форд*

**Персонал** – это один из самых ценных ресурсов в предпринимательской деятельности и один из самых сложных объектов для управления, так как нужно найти подход не только к персоналу как к единому целому, но и к каждому сотруднику как неотъемлемому элементу.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить его эффективность. Процесс управления персоналом будет эффективен лишь в том случае, когда есть не только стратегия, но и взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. Важно, чтобы цели были поставлены правильно и система управления человеческими ресурсами была выстроена таким образом, чтобы работать на достижение этой цели. Основное место в вопросах управления персоналом занимают проблемы грамотно построенной системы маркетинга персонала.

**Маркетинг персонала** – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение предприятия человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач. Целью маркетинга персонала является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию.

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Данные проблемы будут рассмотрены на примере предприятия реального сектора экономики – ЗАО «Медведково».

Московская фабрика «Медведково», основанная в 1972 году, многие годы является флагманом отечественной кожгалантерейной промышленности. Фабрика выпускает широкий, поистине огромный ассортимент изделий для потребителей различных возрастных групп, ориентируясь в основном на россиянина со средними доходами.

На предприятии осуществляется полный цикл – от предварительной и промежуточной обработки материалов (раскрой кожи, подготовка фурнитуры) до пошива и реализации готовой продукции (есть собственная товаропроводящая сеть, включая фирменные магазины в Москве и Санкт-Петербурге). На кожгалантерейной фабрике в настоящее время одновременно производится свыше 200 моделей, не считая модификаций. Ассортиментный портфель компании постоянно, буквально ежедневно меняется. Численность персонала ЗАО «Медведково» сегодня составляет свыше 800 человек, 20% из них – специалисты, управленцы и служащие.

На фабрике используется поточный метод, потоки разбиты на бригады по групповому методу организации производства. Данный метод применяется в случае ограниченной номенклатуры конструктивно и технологически однородных изделий, изготовляемых повторяющимися партиями.

ЗАО «Медведково» состоит из производственных и непроизводственных подразделений. С выпуском сумок непосредственно связаны производственные подразделения: цеха, потоки, участки, где их изготавливают, а также

склады, мастерские, лаборатории, обеспечивающие нормальную работу основных подразделений. Непроизводственные подразделения предназначены главным образом для обслуживания работников фабрики и членов их семей, создания комфортных условий для работников.

На предприятии принята мелкосерийная организация производства, что обуславливает:

- специализацию рабочих мест для выполнения нескольких закрепленных операций;
- периодичность изготовления изделий сериями: обработку деталей партиями;
- преобладание специального и специализированного оборудования и оснащения;
- наличие незначительного объема ручных сборочных и доводочных операций;
- преобладание рабочих средней квалификации;
- незначительную длительность производственного цикла;
- централизацию оперативно-производственного планирования и руководства производством;
- типизацию технологических процессов и оснастки.

Техническое оснащение предприятия позволяет выпускать продукцию высокого качества. Технологические процессы швейных изделий занимают более 50% всей трудоемкости изготовления изделий.

Уровень загрузки оборудования на предприятии зависит от объема и срочности заказа, параметров изготовляемой модели и интенсивности поступления сырья.

Система контроля качества на предприятии включает входной контроль закупаемого сырья, пооперационный контроль и выходной контроль готовой продукции. Она действует по следующему принципу: обнаружение дефекта и изъятие бракованного изделия из процесса производства должно происходить как можно раньше.

Наличие четкой экономической стратегии развития фабрики обеспечивает выпуск продукции, отличающейся современным дизайном и высоким качеством. Внедрение новых технологий, постоянное обновление ассортимента, точный учет и контроль издержек производства, в том числе на трудовые ресурсы, а также повышение производительности труда всех категорий работающих, прежде всего, за счет максимально рационального использования рабочего времени и оптимизации численности работников. Эти цели достигаются на фабрике при помощи нормирования труда.

Необходимость в нормировании труда возникает, как правило, в следующих случаях:

- при значительных изменениях рыночной ситуации;
- изменении целей и корректировке стратегии предприятия;
- достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост.

Нормирование труда является инструментом определения времени, численности персонала, количества оборудования, необходимых для выполнения заданного объема работ. Целью нормирования труда является усовершенствование производственного процесса. Предприятие самостоятельно разрабатывает нормы труда ввиду отсутствия единых методик. При этом

достаточно часто приходится пересматривать нормы не только при переходе на новый ассортимент, но и по мере рационализации рабочих мест, внедрения новой техники и проведения других мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда.

В процессе нормирования труда на фабрике считают важной реализацию следующих задач:

- повышение обоснованности применяемых норм труда и их взаимозависимость с планированием, организацией производства, определением численности работников и оценкой их трудового вклада;
- разработку норм труда руководителей, специалистов и служащих;
- разработку комплекса мер по рациональному использованию возможностей работников.

На фабрике нормирование работ основного производства осуществляется нормировщиками, а установление режимов обработки и величины машинного (основного) времени – технологами. Нормы труда, с одной стороны, являются средством получения прибыли, а с другой – способствуют решению социальных задач, в первую очередь обеспечению нормальной интенсивности труда работника, его материальной заинтересованности при работе по обоснованным нормам. Поэтому нормы затрат труда устанавливаются с учетом технических характеристик имеющегося оборудования и инструмента, применяемой технологии, рациональной организации и обслуживания рабочих мест, уменьшения влияния на организм человека неблагоприятных факторов, введения рациональных режимов труда и отдыха и т. д. Норма труда выступает не только как величина необходимых затрат рабочего времени, но и как выражение трудовых обязанностей каждого участника производства.

Бригадная форма организации труда распространена в основных цехах фабрики, и поэтому нормировщики достаточно часто сталкиваются с необходимостью нормировать работу бригад. Нормирование труда в бригадах – установление необходимых затрат труда на изготовление единицы конечной продукции, выпускаемой бригадой.

В бригадах производственная задача – общая для всех, функции и обязанности распределены между разными работниками. В этом случае задача нормирования сводится к определению общего времени выполнения рабочего задания – комплексной нормы с учетом наилучшего распределения труда между членами бригады и минимизации потерь рабочего времени.

Основное экономическое преимущество бригадной формы организации труда состоит в быстрых темпах повышения производительности труда. Высокие результаты достигаются благодаря большим возможностям совмещения профессий и трудовых функций, многостаночного обслуживания, рационального использования рабочего времени и др.

В современных условиях ускоренного обновления продукции важно быстро осваивать новые изделия, технологические процессы и оборудование. Благодаря широкому совмещению профессий, высокой мобильности и маневренности бригад эти процессы осуществляются гораздо успешнее.

Основными целями управления производством кожгалантерейных изделий в целом являются удовлетворение спроса на выпускаемую продукцию (товар) и обеспечение широкого ассортимента и полной реализации продукции, а экономической задачей – получение прибыли (дохода). В этих условиях повышается значимость структурных факторов, в значительной мере влияющих на установление производственно необходимых норм затрат труда. Структурные факторы – это изменения производственной программы

по составу и соотношению различных видов продукции в связи с изменениями спроса и предложений на рынке товаров (услуг). При этом изменения могут либо касаться отдельного производства или подразделения, либо носить общий характер, и тогда требуется перестройка управления всем производством. Для уменьшения отрицательного воздействия структурных изменений в процессе их осуществления на производительность (эффективность) труда работников и результаты хозяйственной деятельности предприятия необходимо принимать меры по развитию производств, отвечающих рыночному спросу товаров (услуг).

К перспективным направлениям теоретических и методологических разработок в области нормирования и организации труда, на наш взгляд, можно отнести:

- подготовку новых методик и нормативных материалов по труду применительно к содержанию трудовых функций и обязанностей работников в условиях внедрения новых технологий, оборудования, форм организации трудовых процессов, производства и управления;
- расширение применения аналитических методов измерения меры труда, изучения и проектирования трудовых процессов по различным группам работников и профессиям на основе микроэлементных норм, а также более широкое использование современной техники, вычислительных средств и математических методов обработки результатов исследований с корректировкой моделей расчетов;
- совершенствование аналитических методов изучения и измерения нормы труда с использованием комплексного обоснования норм, сущность которого заключается в одновременном учете всех факторов, характеризующих производство и исполнителя, оптимизацию технологических и трудовых процессов, а также затрат труда;
- научное обоснование совершенствования организации труда на рабочем месте.

В современных условиях формирование и сохранение персонала, обладающего высоким профессиональным и творческим потенциалом, возможно лишь в том случае, если система стимулирования труда обеспечивает организации конкурентные преимущества на рынке труда.

Фонд оплаты труда ЗАО «Медведково» формируется таким образом, чтобы была обеспечена строгая, прямо пропорциональная зависимость его объема от конечных результатов работы предприятия и его финансового положения. Используются сдельная и повременная формы оплаты труда. Известно, что сдельная форма применима там, где возможен количественный и качественный учет выработки продукции или объема работ и технически обоснованно нормирование выработки. В частности, используется аккордная сдельная система оплаты труда для рабочих цехов основного и вспомогательного производства. При начислении заработной платы учитывается отработанное работником время, выполнение норм выработки и сменных нормированных заданий (в виде нарядов). Особенности мелкосерийного производства ЗАО «Медведково» предполагают использование однодневных бригадных нарядов.

Наряд – это задание на работу, которое выдается до начала работы коллективу бригады и заранее предусматривает, какое количество и какой именно продукции или работы должно быть выполнено на протяжении смены. После заполнения наряд подписывается мастером, нормировщиком, начальником

цеха и сдается в бухгалтерию, где на его основании подсчитывается сумма аккордной сдельной заработной платы бригады в целом.

Распределение общей суммы фактического сдельного заработка между отдельными членами бригады осуществляется в соответствии с количеством фактически отработанного времени, квалификацией, общим результатом работы и личным трудовым вкладом каждого работника.

Кроме этого, в конце месяца производственным рабочим, оплачиваемым по аккордной сдельной системе, выплачивается премия за производственные результаты.

Рабочие экспериментального цеха, специалисты, руководители и другие работники, относящиеся к служащим, получают заработную плату по установленным месячным должностным окладам и в зависимости от количества отработанных в отчетном месяце дней. Должностные оклады устанавливаются в штатном расписании в зависимости от занимаемых должностей, квалификации, особенностей направления, объема и сложности выполняемых работ. Штатное расписание утверждается директором. Премирование производится согласно установленной системе с включением сумм премиальных в себестоимость продукции. Следовательно, для данных категорий работников предприятия используется повременно-премиальная система оплаты труда.

Для всех работников фабрики, оплачиваемых как по сдельной, так и по повременной форме, предусмотрены ежемесячные премии. Действующее «Положение о премировании за производственные результаты» содержит только три показателя, два из которых оценивают объем выполненных работ (выполнение плана выпуска продукции в штуках и выполнение плана в нормо-часах) и один – качество (выпуск продукции первого сорта). Максимальный размер всей премии может составлять 200–250% от месячного оклада, в том числе максимальный размер премии за качество работы не должен превышать 20% от оклада. Следовательно, существующие премии не играют основополагающей роли в улучшении качества выполняемых работ.

Данное предприятие достаточно долго функционирует на рынке, и его руководство придерживается консервативных взглядов на организацию и стимулирование трудовой деятельности. Нежелание совершенствоваться в данных направлениях можно объяснить тем, что в настоящее время и при данных условиях оно конкурентоспособно, успешно пережило кризис, не имеет кредиторской задолженности.

На наш взгляд, руководству предприятия следует задуматься об использовании современной системы стимулирования труда на фабрике. В частности, необходимы выплаты за стаж работы на данном предприятии и профессионализм. Важно повысить уровень стимулирования и поощрения самореализации сотрудников (карьерный рост, обучение и рост мастерства).

Необходимо стимулирование инновационной деятельности, то есть предусмотреть дополнительные выплаты специалистам, служащим, работникам экспериментального цеха за их предложения по оптимизации производства, а также реализацию творческих идей и планов. На наш взгляд, данный шаг продиктован тенденцией усовершенствования технологий, недавней закупкой и использованием нового производственного оборудования.

Важен дифференцированный подход в оценке труда работников разных подразделений и категорий. С этой целью следует дополнить положение о премировании показателями, которые в максимальной степени будут учитывать особенности их работы и работы данного отдела или цеха. Например, для цеха раскроя это может быть экономия материалов, для экспериментального цеха – творческие компоненты.

И еще один немаловажный аспект – моральное стимулирование. В сочетании с материальным поощрением оно является мощным стимулом развития возможностей личности. Средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения и осознания своей необходимости в коллективе. Целесообразно вовлечение коллектива в оценку деятельности отдельного работника.

В Японии, США, Южной Корее и западноевропейских странах лучшие компании стараются повысить уровень приверженности персонала своей организации. Работникам дают почувствовать, что они являются частью команды, создаются условия для развития карьеры внутри компании. С этой целью используются различные программы стимулирования труда.

Все программы стимулирования можно классифицировать на три основные группы.

- по результатам общей деятельности организации:
  - программы стимулирования конкретных показателей деятельности (конкретных объемов работ, объемов продаж и т. д.);
  - системы участия в прибыли компании;
  - премиальные системы и бонусные программы;
- на основе отношений собственности:
  - программы предоставления своим работникам акций организации;
  - системы совладения активами организации при посредничестве инвестиционных фондов;
  - опционные контракты, которые дают право купить в будущем пакет акций компании-работодателя (в установленное заранее время) по цене, зафиксированной в момент предоставления опциона (обычно это текущая рыночная цена или близкая к ней);
- социальные и прочие программы:
  - получение социального пакета услуг, предоставляемого организацией работнику;
  - программы улучшения организации и условий труда и ряд других программ.

Опыт зарубежных компаний целесообразно использовать и в российской практике работы предприятий реального сектора экономики.

УДК 331.2

**Г. Г. Чахкиев,**
к. э. н., доцент,
кафедра «Корпоративное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: GGChahkiev@fa.ru

# Проблемы вознаграждений руководителей государственных компаний в условиях кризиса

**Аннотация:**

В статье рассматриваются актуальные проблемы и общественные подходы к вопросам справедливого вознаграждения управленческого звена корпоративного сектора российской экономики. Анализ статистических данных и годовых отчетов частных компаний и компаний с госучастием показал ежегодную устойчивую тенденцию к увеличению выплат вознаграждений топ-менеджменту компаний, на наш взгляд, не всегда оправданно и обоснованно. Основная задача автора статьи – обосновать необходимость строгого соблюдения соотношения объемов оплаты труда и дополнительных вознаграждений административно-управленческого персонала от конечных результатов. Интеллектуальный труд менеджмента компаний должен максимально стимулировать повышение эффективности и рост объемов производства в соответствии с требованиями законов рыночной экономики.

**Ключевые слова:** бонус управляющему, государственная компания, проблема вознаграждений.

**G. G. Tchakhkiev,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: GGChahkiev@fa.ru

# The remuneration problem of the top-management for the state-owned companies in condittions of crisic

**Abstract:**

The article considers the actual problems and social approaches to the fair reward of management staff in the corporate sector of the Russian economy. The analysis of statistics and the annual reports of the private companies and the companies with the state participation pointed to the annual stable trend towards an increase of the remuneration of the top-management of the company. In our opinion, it is not always justified. The author's main task is to substantiate the need of observation of the relation of the wage and the additional remuneration of top-management from the final result. The intelligent work of management of the company should maximally stimulate increase in efficiency and the growth of the volumes of production in conformity of the market economy laws.

**Keywords:** top-management bonuses, governmental companies, remuneration problem.

Подводя итоги социально-экономического развития Российской Федерации с начала 2000-х годов, можно с удовлетворением отметить, что по темпам роста основных макроэкономических показателей мы превосходили развитые мировые державы. Так, например, объем ВВП увеличился почти в два раза. Выросли доходы населения, заработная плата и пенсии возросли более чем в 15 раз, заметно снизилась инфляция и безработица. Как результат, мы ежегодно отмечали рост благосостояния населения и снижение уровня бедности. Экономические реформы 2000-х годов заметно улучшили структуру общества, в стране появился довольно устойчивый и многочисленный средний класс, являющийся основной и стабилизирующей силой общества.

Вместе с тем продолжающийся мировой экономический кризис и его новая волна, связанная с принятием санкций и изменившейся внешнеэкономической конъюнктурой, со снижением цен на энергоресурсы, явились главным тормозом дальнейшего динамичного развития. В условиях рыночной нестабильности серьезно изменилась структура нашего общества, произошло стремительное социальное расслоение с появлением богатых и бедных людей. Нельзя не признать, что усиливающееся расслоение общества на богатых и бедных является очень болезненным и даже опасным явлением. Очень остро проблема расслоения населения стоит не только в современной России, но и в западных странах, например в США. Движение Occupy, которое долгое время волновало политическую жизнь в США, протестовало против огромных бонусов инвестиционных банкиров с Уолл Стрит и дискриминации. Это расслоение достигло серьезных масштабов не только в США, но и в других западных странах, например в Великобритании, Франции, Италии и др.[1]

Очень наглядно обнажил проблему высоких бонусов и расслоения населения в статье «Of the 1%, by the 1%, for the 1%» на страницах журнала Vanity Fair нобелевский лауреат Джозеф Стиглиц, известный своей твердой позицией по структурным дисбалансам западных стран в сфере распределения богатства[2]. Образ жизни банкиров с Уолл Стрит и их богатство тиражируется как что-то положительное и правильное в американской системе ценностей. Из-за большой финансовой и структурной зависимости России от Запада у нас также прижилась практика выплаты огромных бонусов топ-менеджерам. Самое удивительное, что эта порочная, на наш взгляд, практика прижилась в первую очередь в компаниях с государственным участием.

С начала 1990-х годов рыночная экономика России прошла несколько этапов приватизации и перевода производственного сектора на методы корпоративного управления. Сегодня самые большие компании в России принадлежат государству, которое владеет контрольным пакетом акций (например, Сбербанк, Газпром, Роснефть). Вместе с тем у государственных компаний также есть миноритарные акционеры и частные инвесторы, которые заинтересованы в максимально эффективном управлении. Не считаясь с тяжелым экономическим положением в стране, члены правления многих государственных компаний незаслуженно, на наш взгляд, ежегодно увеличивают себе суммы вознаграждений.

Складывается парадоксальная ситуация, когда в ведущих государственных корпорациях члены правления получают огромные бонусы по итогам

[1] Kain E. Outside of Wonkland, 'We are the 99%' Is a Pretty Good Slogan // Forbes. URL: http://www.forbes.com/sites/erikkain/2011/10/12/outside-of-wonkland-we-are-the-99-is-a-pretty-good-slogan./

[2] Stiglitz J.E. Of the 1%, by the 1%, for the 1% // VanityFair. URL: http://www.vanityfair.com/society/features/2011/05/top-one-percent-201105.

года независимо от результатов финансово-хозяйственной деятельности. Практика огромных бонусов пришла в Россию из США, где банкиры с Уолл Стрит формируют примерно 4,3% ВВП страны и создают более 30% прибыли в США[1]. По расчетам Эдварда Вулфа, 1% населения США владеет 34,6% богатства всей страны, в то время как самый низший слой общества – 40% населения всей огромной страны – владеет лишь 0,2% всего богатства[2]. Эти цифры серьезно влияют на социальное напряжение в стране, где существует катастрофическая пропасть между социальными слоями. Конечно, мы можем принять в расчет тот факт, что управление большими компаниями – это непростой интеллектуальный труд, однако такие большие вознаграждения не должны практиковаться в государственных компаниях. В первую очередь, такие бонусы практически госслужащим (сотрудникам компаний, которыми управляет государство) дискредитируют саму власть, которая позволяет и поощряет расслоение между бедными и богатыми.

Природа социального неравенства кроется в самом человеческом обществе и существовала, конечно же, всегда. Люди всегда различались по своим физическим и интеллектуальным возможностям, энергии и предприимчивости, стремлению к удовлетворению своих насущных потребностей. Со временем возникшее социальное неравенство только усиливается по мере «взросления» общества и развития его производительных сил. Важнейший источник социальной напряженности общества – различие по уровню благосостояния людей, которое складывается из имущества людей и величины их текущих доходов.

Нужно признать тот факт, что, несмотря на успехи в социально-экономическом развитии России за последние 10–15 лет, за чертой бедности до сих пор остаются миллионы наших соотечественников, их насущные потребности превышают возможности их удовлетворения. Личные потребности каждого человека включают в себя определенное количество материальных благ и услуг, обеспечивающих социальные и духовные потребности, необходимые для его развития и воспроизводства. По мнению почетного доктора Финансового университета при Правительстве Российской Федерации Гжегожа Колодко, который был дважды министром финансов Польши, ключевым архитектором польских экономических реформ в 90-х годах, при превышении индекса Джини отметки «35 пунктов» весь экономический рост сводится к увеличению доходов богатых и уменьшению доходов бедных слоев населения[3]. По данным СМИ «Вести. Экономика», в 2013 году индекс Джини в России составлял 40 пунктов, что является серьезным сигналом грядущего обострения ситуации в социальной сфере. Невозможно не признать, что для изменения существующего положения свою важнейшую регулирующую роль должно сыграть государство. Ему надлежит выступить гарантом обеспечения гармоничного развития всех слоев населения и каждого гражданина в отдельности. К сожалению, на практике не все так благополучно, как должно быть.

Ученые и специалисты предлагают определять связь эффективности труда и вознаграждения в государственных компаниях, с помощью рейтинга РБК. Используя значения статистических данных за 2010–2013 годы, РБК попытался отследить соотношение роста стоимости компании и роста бонусов топ-менеджменту. Результаты оказались удручающими[4]. К примеру,

[1] Feierstein M. Planet Ponzi. [S.a.:] Glacier USA LLC, 2012.
[2] Wolff E. N. Recent Trends in Household Wealth in the United States: Rising Debt and the Middle-Class Squeeze – an Update to 2007 // Levy Economics Institute of Bard College. Working Paper. 2010. N 589. URL: http://www.levyinstitute.org/pubs/wp_589.pdf.
[3] Колодко Г. В. Глобализация, трансформация, кризис – что дальше? М.: Магистр, 2011.
[4] Шароян С. Рейтинг РБК: какие госкомпании управляются наименее эффективно // РБК. URL: http://top.rbc.ru/finances/27/11/2014/5475bec9cbb20f13052535b4.

капитализация «Роснефти» выросла за три года на 15%, в то время как вознаграждения членам правления выросли на 220%. Другой яркий пример – это компания «Ростелеком», которая с 2010 года потеряла капитализацию на 56%, но одновременно увеличила бонусы руководству на 182%. Большинство российских компаний, потерявших значительную долю рыночной капитализации с 2010 года, значительно увеличили вознаграждения топ-менеджменту, что является грубым нарушением принципа опережающего роста производительности труда над доходами. Однако есть и обратные примеры. Так, например, компания «Газпром Нефть», капитализация которой снизилась за этот же период на 0,2%, одновременно уменьшила вознаграждение своим управленцам на 23,1%.

Конечно, в качестве оправдания можно заметить, что финансовые рынки в России недостаточно развиты и подвержены медвежьему тренду. Так, например, индекс ММВБ практически не вырос с 2010 года (а в долларовом выражении даже рухнул). Однако в целом формируется положительный опыт частных компаний, которые успешно развиваются. Используя рыночные механизмы вознаграждений и эффективные способы роста, они увеличивают рыночную стоимость своих акций не только на Московской бирже, но и на других площадках, в том числе на Лондонской бирже. Например, с 2010 года как минимум в два раза увеличилась стоимость акций компании «Магнит» в фунтах стерлингов[1]. Несмотря на такие выдающиеся успехи, бонусы руководству за 2013 год составили 462 млн руб., всего на 8,2% выше, чем в 2012 году, что выглядит сущим пустяком по сравнению с бонусами госбанка ВТБ (только за 9 месяцев 2013 года было выплачено 1,18 млрд руб.). Кстати, бонусы управленцам в «Магните» привязаны к рыночной стоимости акций[2]. В данный момент на волне роста финансовых показателей «Магнит» собирается проводить допэмиссию акций, чтобы использовать полученные средства на дальнейшее развитие компании в Российской Федерации.

Не менее важной и резонансной остается проблема «золотых парашютов» – компенсаций, которые выплачиваются высшему руководству компаний в тех случаях, когда они покидают свои должности по собственному желанию в случае смены собственника, при слиянии, поглощении компаний, инструмент используется как некий элемент защиты наемного персонала от «произвола» собственников. Однако практика показала, что даже за то короткое время их применения российская действительность изобилует случаями незаконных и несправедливых выплат, порой достигающих заоблачных высот. Справедливости ради надо отметить, что в последнее время положение дел меняется в связи с запросом общества. Значительное внимание решению этого вопроса уделяет руководство страны. Тон задал президент России В. В. Путин, предложив установить лимиты на «золотые парашюты», выступая на конференции Общероссийского народного фронта в Ростове-на-Дону. По его мнению, такие ограничения необходимо продумать и ввести как можно скорее. При этом он подчеркнул, что указанные ограничения не должны быть дестимулирующими для менеджмента высокого класса, однако не лишены здравого смысла. Поводом для бурного обсуждения вопроса послужила отставка генерального директора подконтрольной государству компании «Ростелеком». Напомним,

[1] MGNT PJSC MAGNIT GDR (5 GDRS REPR 1 ORD) (REG S) // London Stock Exchang. URL: http://www.londonstockexchange.com/exchange/prices-and-markets/stocks/summary/company-summary-chart.html?fourWayKey=US55953Q2021USUSDIOBE.

[2] ОАО «Магнит». Консолидированная финансовая отчетность за год, завершившийся 31 декабря 2013 года // Магнит. URL: http://ir.magnit.com/download.php?file=http://ir.magnit.com/wp-content/uploads/2014/07/03-2013_9719ad7c802f245ac62e7296576ce572.pdf.

что руководитель «Ростелекома» Александр Провоторов после увольнения получил выходное пособие в сумме 223 млн руб.

Для того чтобы решить такую насущную проблему, как ограничения чрезмерного поощрения управленцев в государственных компаниях, необходима дальнейшая масштабная приватизации компаний на выгодных для государства условиях (что пока невозможно из-за продолжающегося кризиса) либо разработка и срочное принятие специального «ограничительного» пункта в кодексе корпоративного управления для госкомпаний. Этот пункт должен жестко увязывать степень вознаграждения управленцев с их эффективностью на основе KPI (Key Performance Indicators). Например, можно было бы четко прописать зависимость чистой прибыли компании и годовых бонусов управленцев, что повысило бы мотивацию госслужащих повышать стоимость компании и увеличивать привлекательность для частных инвесторов.

С привязкой ключевых показателей эффективности к заработной плате управленцев также появляются свои риски, связанные с возможными манипуляциями и подделкой отчетности. Этот риск может быть нивелирован за счет расширения полномочий внутреннего и внешнего аудита компаний. Таким образом, при использовании защитных мер можно было бы минимизировать все риски, связанные с переходом на эффективный KPI для государственных менеджеров.

Государство уже чувствует разбалансировку системы вознаграждения в государственных компаниях и в конце первого квартала 2015 года собирается вводить изменения в положение о вознаграждении государственных менеджеров[1]. Этот шаг подтверждает желание правительства решать важные проблемы существующих компаний с государственным участием. Даже в условиях продолжающегося экономического кризиса исполнительная власть ведет работу по ликвидации диспропорций в экономической и социальной сфере.

Более того, в условиях глобализации на различных экономических мероприятиях и финансовых форумах, например в Давосе, где решается экономическая судьба мира, постоянно присутствует тема, посвященная поляризации экономических доходов в мире. Все более весомо звучит голос тех политических деятелей, которые рассматривают эту проблему под углом социальной стабильности и безопасности общества[2].

[1] Титов С. Вознаграждение руководителей госкомпаний будет привязано к их эффективности // Ведомости. 2014. 3 дек. URL: http://www.vedomosti.ru/companies/news/36789591/bonus-za-kapitalizaciyu.
[2] World Economic Forum. Annual Meeting 2015: Programme. URL: http://www[3].weforum.org/docs/AM15/WEF_AM15_Programme_A3526EC2F4.pdf.

**УДК 338**

**Т. В. Мезина,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mezinatv@mail.ru

# Макроэкономические условия организации инновационного менеджмента как фактора перехода к устойчивому развитию

**Аннотация:**
В статье рассматриваются макроэкономические условия инновационного менеджмента, их взаимосвязь с устойчивым экономическим развитием. Проводится анализ концепций инновационного управления. Анализируются микроэкономические факторы развития инноваций, выявляется ряд весьма неоднозначных тенденций.

**Ключевые слова:** инновация, инновационное управление, ключевая ценность, конкурентоспособность, инновационная экономика, стратегия, фактор инновационного управления.

**T. W. Mezina,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of General Management
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mezinatv@mail.ru

# Macroeconomic conditions for the organization of innovation management as a factor of transition to sustainable development

**Abstract:**
The article discusses the macroeconomic environment of innovation management, their relationship with sustainable economic development. The analysis of concepts of innovative management is carried out. Microbusiness factors of development of innovations are analyzed, and a number of doubtful tendencies comes to light.

**Keywords:** innovation, innovation management, key value, competitiveness, innovative economy, strategy, factor of innovative management.

Для анализа макроэкономических условий организации инновационного/предпринимательского менеджмента используется концепция национальной инновационной системы (НИС). Понятие «национальная инновационная система» было введено К. Фрименом, который дал ему следующее определение: «…сеть институтов в государственном и частном секторе, которые, взаимодействуя, инициируют, импортируют, модифицируют и распространяют новые

технологии». При этом в технологии включаются и методы хозяйствования, наряду с институтами рассматриваются инструменты экономической политики[1].

Существует три типа стратегий формирования НИС: шоковая терапия (трансплантация институтов НИС), выращивание институтов и стратегия промежуточных институтов (построение институциональной последовательности, конечным элементом которой является современная НИС, по эффективности не уступающая тем, что есть в западных странах). Промежуточные элементы этой последовательности должны быть адекватны соответствующей стадии развития экономики страны.

Для экономик с развивающимися рынками формирование НИС имеет существенные особенности, которые проанализированы в целом ряде работ академика В. М. Полтеровича[2]. Как показывают исследования и накопившийся опыт, стратегия формирования НИС в догоняющей экономике должна быть основана на стратегии формировании промежуточных институтов. В основе последней лежит идея о «преимуществе отсталости» и возможности заимствования уже созданных институтов, методов управления и технологий производства, что дает шанс отсталым странам догнать развитые.

Стратегия шоковой терапии (трансплантации институтов НИС) неприменима в догоняющих экономиках, к которым относится экономика России, поскольку, как и любая другая институциональная система, НИС не может быть создана путем формальной имитации законодательства развитых экономик. Фирмы, которые пытаются заимствовать слишком продвинутые технологии, сталкиваются с трудностями их обслуживания из-за отсутствия соответствующих кадров и необходимых материальных ресурсов. Для их эффективного функционирования требуются соответствующее сырье и оборудование, которые, как правило, не производятся внутри страны, а продукт, производимый с помощью новых технологий, на внутреннем рынке не выдерживает конкуренции с более примитивными и, соответственно, более дешевыми заменителями. Это ставит новые производства в зависимость от конъюнктуры мировых рынков: если там ухудшается ситуация, заимствование оказывается неэффективным. В силу различий в технологической структуре донора и реципиента или из-за недостатка спроса неэффективность – типичная дисфункция технологических заимствований, аналогичная институциональному конфликту при трансплантации институтов.

Построение институциональной последовательности промежуточных институтов может опираться на определение Фримена: инициирование, импорт, модификация и распространение новых технологий. Отсюда следует, что на стадии модернизации не создание принципиально новых технологий, а импорт (заимствование) технологий, доказавших свою эффективность, их модификация и распространение должны являться основой деятельности НИС.

Эффективное заимствование также не является простой задачей, поскольку возникают ловушка технологической отсталости, ловушка отраслевой координации и ограничения абсорбционной и инновационной способности страны.

Механизм действия ловушки технологической отсталости заключается в следующем:

---

[1] Полтерович В. М. Проблема формирования НИС // X международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: В 3 кн. / Отв. ред. Е. Г. Ясин. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2010. Кн. 2. С. 45.

[2] Полтерович В. М., Попов В. В. Эволюционная теория экономической политики. Ч. 1. Опыт быстрого развития // Вопросы экономики, 2006. № 7, 8; Полтерович В. М. Стратегия модернизации, институты и коалиции // Вопросы экономики. 2008. № 4; Полтерович В. М. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации. Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 4–23; Полтерович В. М. Проблемы формирования национальной инновационной системы // ЭММ, 2009. Т. 45, № 2. С. 3–18; Стратегия модернизации российской экономики / Отв. ред. В. М. Полтерович. СПб.: Алетейя, 2010.

- технологически отсталое производство не предъявляет спрос на инновации высокого уровня (из-за комплементарности технологий и меньших издержек имитации);
- отсутствие предложения, в свою очередь, тормозит формирование спроса; в частности, не предъявляется спрос на высококвалифицированный человеческий капитал, потенциальные новаторы не реализуются;
- из-за отсутствия новаторов фирмы не проявляют инновационной активности, поэтому технология производства остается отсталой.

Ловушка отраслевой координации возникает в силу комплементарности технологий: изменение технологии в одной отрасли требует изменений у смежников. В результате фирмы предпочитают не рисковать, возникает ситуация, которая становится важнейшим препятствием для быстрого инновационного развития. Она усугубляется при низком качестве институтов, когда согласованным действиям препятствует взаимное недоверие агентов. Оба указанных фактора оказывают существенное негативное влияние на абсорбционную способность страны.

Главными агентами имитаций выступают государство и крупные фирмы. В развивающихся экономиках процессы заимствований вначале нередко инициируются государством. Однако роль различных инструментов меняется в процессе эволюции. На первом этапе важнейшую роль играют прямые иностранные инвестиции, а также государственные информационные и исследовательские центры. Затем инициатива переходит к исследовательским отделам крупных фирм.

Еще одно ограничение при создании НИС с использованием стратегии заимствования институтов связано с абсорбционной и инновационной способностью страны. Абсорбционная способность – способность распознавать ценность новой внешней информации, усваивать ее и применять для коммерческого использования. Вначале это понятие было введено для характеристики предприятия, от состояния которой решающим образом зависит его развитие. Позднее оно стало применяться как характеристика, отражающая способность страны к заимствованию технологий. Процесс заимствований включает выбор технологии, получение прав на ее использование, ее адаптацию к условиям реципиента; фактически это весь производственный цикл: проектирование, опытный образец, испытания и т. п. Кроме того, адаптация включает модификацию, а значит, и усовершенствование (создание нового для страны). Для повышения абсорбционной способности необходимо создавать специализированные институты заимствования: центры по трансферту технологий, определенные типы социальных экономических зон и промышленных кластеров. Нужны следующие процессы и инструменты, позволяющие влиять на абсорбционную способность:

- регулирование импорта нового оборудования и технологий, покупка лицензий и тарифная политика;
- регулирование прямых иностранных инвестиций в отечественную экономику и за рубеж, а также правила формирования совместных предприятий; стимулирование аутсорсинга;
- освоение новых методов организации производства в результате конкуренции на мировом рынке;
- взаимодействие с зарубежными специалистами: обучение и стажировки за рубежом, приглашение зарубежных преподавателей, совместные исследования;

- предотвращение «утечки мозгов», стимулирование возвращения отечественных специалистов, получивших образование или опыт работы за рубежом;
- политика прямой государственной поддержки заимствований;
- стимулирование развития исследовательских отделов фирм.

Инновационная способность – это способность страны как политического и экономического организма производить и доводить до коммерческого использования поток новых технологий в течение длительного отрезка времени. Для достижения высокого уровня инновационной способности перечисленных факторов и инструментов недостаточно. Особая роль здесь принадлежит фундаментальной науке, инфраструктуре передачи идей от науки к практике, специализированным рыночным институтам поддержки инноваций: инкубаторам и венчурным фондам. Инновационное развитие предполагает эффективное функционирование фондового рынка и высокую активность малых предприятий. Однако фондовый рынок эффективен в экономике с хорошим инвестиционным климатом и обеспечивает финансирование венчурного бизнеса, снижая риски за счет их хеджирования. Не случайно основным источником прибыли венчурных фондов является перепродажа акций. Банковская система финансирования основана на персональных контактах, менее склонна к риску, менее требовательна к качеству инвестиционного климата и лучше приспособлена к финансированию заимствований. Следовательно, система кредитования заимствований в банках, а не на рынке капитала оказывается более предпочтительной для стран с догоняющей экономикой.

Для реализации стратегии заимствований и промежуточных институтов необходимо развить две тесно связанные друг с другом институциональные системы – НИС и Систему интерактивного управления ростом (СИУР). **СИУР** – это система институтов, обеспечивающая взаимодействие между государством, бизнесом и обществом и имеющая целью инициацию и осуществление широкомасштабных проектов модернизации производства. В рамках СИУР государство играет роль координатора и проводит политику, направленную на стимулирование создания широкомасштабных проектов модернизации, как отраслевых, так и территориальных, на разработку и согласование индикативных планов, на их своевременную коррекцию и на поддержку их выполнения[1]. Таким образом, формирование системы интерактивного управления ростом призвано обеспечить координацию экономической политики различных типов и институтов для повышения абсорбционной способности, составления и реализации широкомасштабных отраслевых и региональных планов модернизации.

Важнейшей составной частью СИУР является система индикативного (интерактивного) планирования в ее обновленном варианте. Четыре принципа, лежащие в основе этой системы, представляются наиболее существенными. Во-первых, планы формируются на основе проектов модернизации секторов и регионов, разрабатываемых в процессе диалога федеральных и региональных администраций, ассоциаций бизнеса и представителей гражданского общества; взаимодействие правительства с бизнесом и общественными организациями – характерная черта стратегического планирования в европейских странах. Во-вторых, процесс планирования является непрерывным («скользящим»), так что к началу каждого года разрабатывается система взаимоувязанных долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов. В-третьих, выполнение планов достигается не за счет административного принуждения,

[1] Стратегия модернизации. С. 8.

а за счет рыночных стимулов и в рамках рыночных механизмов. В-четвертых, государство играет роль координатора не только на стадии отбора и реализации проектов, но и на стадии их инициации. При этом формат взаимодействия далеко выходит за обычные рамки государственно-частного партнерства, которое, впрочем, может использоваться на заключительном этапе процесса планирования и в процессе реализации планов [1].

Формирование СИУР следует осуществлять постепенно, так, чтобы генерировать цепочку положительных результатов. В качестве первых шагов на пути формирования СИУР можно предложить следующие инициативы:

- призвать все отраслевые ассоциации разработать пятилетние планы развития соответствующих отраслей, указав, что наиболее эффективные планы будут поддержаны государством на конкурсной основе, организовать открытые обсуждения этих планов, создать Ассамблею ассоциаций бизнеса для обсуждения системы координации планов;
- пересмотреть уставные цели всех институтов развития, сориентировав их, прежде всего, на эффективную адаптацию подходящих технологий производства;
- пересмотреть импортные таможенные пошлины и барьеры, снизив их на оборудование, не имеющее российских замещающих аналогов, рассмотреть целесообразность увеличения пошлин на товары, конкурирующие с российскими (особенно в тех случаях, когда их производство поддерживается государствами-импортерами);
- начать разработку прогнозов спроса на труд в разрезе профессий и классификаций;
- сформировать фонды для финансирования на конкурсной основе приглашений западных преподавателей в российские вузы;
- пригласить крупные банки для участия в разработке проектов модернизации отраслей с перспективой финансирования этих проектов;
- содействовать внедрению в банковскую практику современных моделей риск-менеджмента;
- ориентировать политику денежных властей на развитие кредитной системы и стимулирование роста;
- организовать региональный эксперимент по апробации механизма стройсберкасс;
- принять меры по улучшению конкурентной среды в энергетическом секторе (приоритетный доступ на рынок независимых производителей газа и электроэнергии)[2].

Экономическая политика как инструмент создания НИС рассматривается в национальном докладе «Инновационное развитие – основа модернизации экономики России»[3] в аспекте состояния, особенностей и новейших тенденций инновационного развития российской экономики. В докладе даны ключевые показатели, характеризующие переход России к инновационной модели экономики, анализируются основные цели, направления и инструменты государственной политики в этой сфере, вопросы повышения ее эффективно-

[1] Там же. С. 10–11.
[2] Там же. С. 33–34.
[3] Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. М.: ГУ ВШЭ, 2008.

сти. Особое внимание уделено оценке перспектив развития наноиндустрии, возможностей ее поддержки со стороны государства.

Основная цель инновационной политики – создание эффективных механизмов стимулирования технологической модернизации всех отраслей промышленности и сферы услуг[1]. В узком понимании инновационная политика – это совокупность государственных решений, прямо или косвенно влияющих на инновационный процесс в предпринимательском секторе. В этом случае основные ее механизмы и меры включают:

- государственную финансовую помощь предприятиям путем предоставления грантов, ссуд, субсидий на развитие инновационного продукта, технологий, услуг;
- поддержку кооперации и взаимодействия участников инновационного процесса;
- меры, направленные на улучшение доступа, распространение или углубление знаний о специфических аспектах НИС (разработка отраслевых, секторных, региональных стратегий, форсайтов, распространение, тиражирование опыта лучших инновационных предприятий и т. д.);
- улучшение законодательного обеспечения инновационной деятельности (права на интеллектуальную собственность, законодательное регулирование создания и функционирования инновационных фирм, налоговое стимулирование и т. д.);
- финансирование инновационной инфраструктуры и ее связующих звеньев: инновационных центров, бизнес-инкубаторов, центров трансфера технологий.

В более широком понимании инновационная политика включает в себя научную и технологическую политику. При условии что (в свете современных вызовов инновационного развития России) центр тяжести должен сместиться в сторону технологической (или промышленной) политики, реализация сбалансированного комплекса мер в рамках этих трех политик обеспечит эффективность инновационной политики в целом[2].

В докладе Института современного развития «Россия XXI века: образ желаемого завтра» ставится задача смены вектора развития – преодоления избыточной зависимости от экспорта сырья с выходом на экономику знаний, наукоемких производств, высоких технологий и интенсивных инноваций[3]. Здесь сформулировано новое содержание инноваций как изменение системы ценностей от государства и власти к индивиду и обществу, что в корне меняет само содержание инноваций, их направленность и мотивацию. В докладе подчеркивается, что если обслуживание идеологии и обороны придавало инновациям в основном естественно-технический характер, то в современном мире не менее фундаментальные, если не главные инновации носят характер гуманитарный и социальный, на первое место вместо «железа» выходят вопросы формирования новых потребностей[4].

Сдвиг в сторону гуманитарного и социального знания предполагает формирование новой системы ценностей и отношений, с другой политикой и социальной средой, с другой системой управления, с другим настроем в бизнесе. Не случайно, в качестве основного подхода (направления) осуществления

[1] Там же. С. 59.
[2] Там же. С. 60–61.
[3] Россия XXI века: образ желаемого завтра. М.: Экон-Информ, 2010. С. 8.
[4] Там же. С. 20, 23.

инноваций подобного рода предлагается стратегия дерегулирования, где речь идет не просто о сокращении государственного вмешательства в дела компаний и граждан, а о его радикальной оптимизации. Государству предстоит не только избавиться от множества избыточных функций, но и сосредоточиться на выполнении тех функций, которые оно на данный момент выполняет плохо или не выполняет вообще.

Для формирования НИС интересен опыт Китая, который начал экономические реформы в конце 1980-х годов, в том числе реформирование научной сферы. Однако и через 10 лет, в 1990-х годах, все еще сохранялся существенный разрыв между научной деятельностью и потребностями реального сектора экономики[1]. Активные реформы сектора «наука» начались в 1990-х годах, и к началу 2000-х годов произошли качественные изменения. Во-первых, произошла смена фокуса субъектов инновационного процесса: значительная часть государственных НИИ национального уровня была трансформирована, часть из них сформировала технологические предприятия, часть образовала агентства по оказанию технологических услуг. Доминированию НИИ был положен конец, и на первое место вышли промышленные компании, на долю которых уже в 2000 году приходилось 60% общего объема исследований и разработок[2].

Изменились позиции университетов, которым было разрешено создавать дочерние компании с целью коммерциализировать результаты научной деятельности. Изменились источники финансирования научных разработок в университетах: не только государство являлось инвестором, но и промышленные компании, что позволило сделать сектор науки более интегрированным в реальный сектор экономики и отвечающим его потребностям. Эти изменения привели к тому, что крупные и средние предприятия стали передавать исследования и разработки на аутсорсинг в университеты, технологические центры и НИИ.

Несмотря на существенные институциональные изменения, все еще сохраняются трудности и ограничения в создании эффективной НИС. Так, при импорте технологий, как правило, предприятия по-прежнему приобретают инкрементные инновации, редко радикальные. Инвестиции в сферы науки, образования и средств связи, которые обусловливают появление инновационных предприятий, все еще недостаточны, а потому государство рассматривается как приоритетный инвестор в инфраструктуру инноваций.

[1] Лиу С., Лундин Н. Китай на пути к открытой и рыночной инновационной системе // Форсайт. 2007. №4.
[2] Там же. С. 22.

# От управления информацией к управлению знаниями

УДК 330.46

**Ю. А. Зеленков,**
д.т. н., профессор,
кафедра финансов и кредита
ГОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова»
Ярославль, Российская Федерация
E-mail: yuri.zelenkov@gmail.com

# О создании корпоративных систем управления знаниями

**Аннотация:**
Рассматриваются основные элементы корпоративной системы управления знаниями: подсистема организационной поддержки (создание организационного контекста, поощряющего поиск и распространение знания), подсистема непрерывного совершенствования операционных процессов, корпоративная база знаний. Приведены требования к каждой подсистеме.

**Ключевые слова:** корпоративная база знаний, управление бизнес-процессами, управление знаниями.

**Yu. A. Zelenkov,**
Doctor of Engineering Science, Professor,
Department of Finances and Credit
Demidov Yaroslavl State University
Yaroslavl, Russian Federation
E-mail: yuri.zelenkov@gmail.com

# On development of enterprise knowledge management systems

**Abstract:**
Core elements of enterprise knowledge management system are considered: organizational subsystem (development of organizational context to motivate discovery and sharing of knowledge), subsystem of permanent improvement of operational processes, and enterprise knowledge base. Requirements to each subsystem are discussed.

**Keywords:** enterprise knowledge base, business process management, knowledge management.

В последнее время все большую поддержку находит точка зрения, что в новых экономических условиях знание будет являться единственным имеющим значение ресурсом[1]. В экономике знаний классические факторы (земля, труд, капитал) постепенно переходят в разряд условий производства, а в качестве основного и невзаимозаменяемого с другими фактора начинают выступать корпоративные знания[2]. Поэтому корпоративные знания часто рассматривают как интеллектуальный капитал, к которому относится все, что имеет ценность для предприятия и заключено в работа-

[1] Drucker P. F. Post-Capitalist Society. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
[2] Макаров В. Л., Клейнер Г. Б. Микроэкономика знаний. М.: Экономика, 2007.

ющих на нем людях или возникает из производственных процессов, систем или организационной культуры[1]. При этом выделяются два вида знания:

- формализованное (explicit) знание может быть выражено и распространено в виде чисел, формул, алгоритмизированных процессов или всеобщих принципов;
- неформализованное (tacit) знание существует на уровне индивидуума и не поддается формализации, что затрудняет его передачу кому-либо и его использование кем-либо, кроме владельца[2].

Ключевой характеристикой интеллектуального капитала является то, что он не принадлежит организации, его можно рассматривать лишь как ресурс, который берется в аренду на время рабочего дня[3] и доступ к которому может быть потерян, когда его носитель прекращает отношения с работодателем. Кроме того, знание не является статичным объектом, оно рождается в постоянно изменяющемся процессе человеческих взаимоотношений[4]. Поэтому в экономике знаний основным источником конкурентных преимуществ становятся когнитивные способности: выигрывают предприятия, которым лучше удается обнаружить, приобрести, распространить и использовать знания. Таким образом, создание систем, поддерживающих все упомянутые аспекты управления корпоративным знанием, является первостепенной задачей для современных предприятий.

Для формирования общих требований к системе управления знаниями рассмотрим модель трансформации знаний Нонака – Такеучи[5]. Процесс трансформации знаний из неформализованного (tacit) в формализованное (explicit) и обратно составляют четыре фазы:

- социализация – передача неформализованного знания от одного человека другому или группе посредством наблюдения, имитации и практики;
- экстернализация – перевод секретов в явное знание, которое можно сообщить другим людям, через обсуждение, выработку метафор, аналогий и создание концепций;
- комбинация – стандартизация знания через руководства и справочники, воплощение в продукте, соединение отдельных элементов явного знания и составление из них нового;
- интернализация – обогащение скрытого знания сотрудников, расширение интуитивного понимания, превращение его в опыт за счет создания новых продуктов, процессов, систем[6].

Далее весь процесс повторяется заново, тем самым постоянно создается новое знание.

В литературе[7] подчеркнута важность контекста управления знаниями – физического или виртуального пространства, находящегося в постоянном движении (для его обозначения авторы используют японское слово «ба»). Отдельные индивидуумы создают свой локальный контекст в общем пространстве и взаимодействуют с другими участниками и внешней средой,

---

[1] Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. М.: Инфра-М, 2002.
[2] Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес, 2011.
[3] Букович У., Уилльямс Р. Указ. соч.
[4] Nonaka I., Toyama R., Hirata T. Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm. New York: Palgrave Macmillan, 2008.
[5] Нонака И., Такеучи Х. Указ. соч.
[6] Нонака И., Такеучи Х. Указ. соч.
[7] Nonaka I., Toyama R., Hirata T. Op. cit.

изменяя как свой контекст, так и общее «ба» и внешнюю среду. Очевидно, что создание такого контекста, который является фундаментом организационной поддержки управления знаниями, как формализованными, так и неформализованными, является важнейшей задачей.

Также следует принять во внимание, что новое знание реализуется через различные инновации:

- операционные, направленные на совершенствование процессов;
- продуктовые, в результате которых создаются новые продукты и услуги;
- стратегические, порождающие передовые бизнес-модели;
- управленческие, ведущие к новым концепциям управления (типы инноваций перечислены в порядке возрастания их сложности[1]).

**Подсистемы управления знаниями**

Наиболее распространено совершенствование операций, но очень часто этот факт не принимается во внимание, а деятельность по управлению знаниями и поддержке инновационных процессов сосредотачивается на создании новых продуктов и услуг.

Учитывая все сказанное, можно выделить следующие подсистемы, которые должны быть сформированы в рамках корпоративной системы управления знаниями (см. рис.):

- контекст – организационная поддержка, стимулы и мотивационные механизмы;
- система непрерывного совершенствования процессов;
- корпоративная база знаний.

[1] Hamel G., Breen B. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

**Принципы организационного контекста**

- *Создание института менеджеров знаний*, который совсем не обязательно должен быть оформлен в отдельную организационную структуру. Эта роль во многом аналогична позиции fellow в крупных зарубежных корпорациях, работающих в отраслях, где исследования и разработки проводятся с высокой интенсивностью. Данная позиция является вершиной технической карьеры, хотя многие такие специалисты одновременно достигают и значительных бизнес-должностей. Менеджер знаний должен представлять себе всю картину своей области, он отвечает за картографирование источников знаний внутри и вне предприятия, определение пробелов, инициализацию исследований, обмен знаниями (семинары, публикации, реферативные обзоры). Он также должен выполнять функции брокера, объединяющего различные коллективы и специалистов, ведущих исследования в близких областях.
- *Система мотивации* должна поощрять любую деятельность, связанную с приобретением и распространением знаний: создание и публикацию документов в корпоративной базе знаний, оказание консультаций, участие в семинарах, наставничество и т. д. Мотивация может заключаться в начислении баллов за ту или иную деятельность. Эти баллы можно учитывать как при повышении в карьере, так и при формировании других стимулов, вплоть до материального поощрения, но при этом работник должен иметь достаточно времени для получения и распространения знаний. Система мотивации должна быть ориентирована на спрос, вознаграждать следует распространение только тех знаний, которые действительно имеют ценность. Поэтому целесообразно введение показателей, аналогичных индексу цитирования в науке: например, автор должен получать баллы за каждое прочтение опубликованного им документа. Дополнительными механизмами мотивации могут служить элементы игрофикации – присуждение баллов за выполнение неких публично объявленных миссий (публикацию статей, участие в конференциях, решение актуальных задач).
- *Регулярный выпуск внутрикорпоративного документа*, определяющего перспективы развития бизнеса и содержащего анализ разрывов между имеющимися и требуемыми ключевыми компетенциями, нужен для определения целей в области получения знаний. Данный документ служит основой деятельности как менеджеров знаний, так и рядовых работников.
- *Разработка программ индивидуального развития сотрудников* обязательна, причем эти программы должны быть увязаны со стратегическими целями предприятия, с одной стороны, и с профилем сотрудника, его ожиданиями и намерениями – с другой.

Среди других, более очевидных мер организационной поддержки можно перечислить механизмы создания открытых офисных пространств, поощряющих контакты и обмен неявными знаниями, локализованные междисциплинарные рабочие группы, ориентированные на получение единого результата, ротацию персонала.

**Принципы системы непрерывного улучшения процессов**

Для наиболее важных межфункциональных процессов, которые являются ключевыми для создания ценности, необходимо ввести позиции официальных владельцев, ответственных за мониторинг и постоянные улучшения. Должна быть разработана система измеримых показателей, по которым владелец процесса будет регулярно отчитываться перед руководством, представляя динамику процесса и действия по его улучшению.

Все прочие процессы необходимо периодически рассматривать с точки зрения их зрелости, которая определяет уровень квалификации сотрудников, выполняющих процесс, возможность его механизации и автоматизации. Зрелость процессов можно оценивать на основании достигнутой стадии понимания операционного знания[1]: на низших уровнях мало что известно, кроме субъективных характеристик качественного продукта, производство которого остается искусством. Далее выделяются свойства, определяющие качество продукта, формулируются условия, при выполнении которых процесс дает хороший результат. После того как введены критерии оценки этих свойств, специалист может разработать процесс, обеспечивающий их воспроизводимость. В этом случае выполнение процесса может быть поручено менее квалифицированному работнику, не обладающему всей совокупностью знаний. Со временем накапливаются данные о возникающих нештатных ситуациях и разрабатываются процедуры реакции на них. При достижении этой стадии процесс может быть механизирован, но выполняется под контролем человека. На самых высоких уровнях операционного знания все аспекты известны и хорошо осознаны, предусмотрены правила на любой экстренный случай, возможно создание полностью автоматизированных систем, действующих без всякого участия человека. Отметим, что подобным образом предлагается рассматривать не только производственные, но и транзакционные процессы, например обработку заказов и т. д.

Различные поставщики уже предлагают ряд информационных систем (ИС) с весьма развитым функционалом. Тем не менее проведенный выше анализ показывает, что существует ряд обязательных требований, от реализации которых зависит эффективность корпоративной системы управления знаниями в целом. ИС должна:

- обеспечивать сохранение документов любого рода (технические решения и отчеты, обзоры проектов, учебные материалы и т. д.) с обязательным указанием метаданных (автор, тип документа, права собственности, название, дата, ключевые слова);
- обеспечивать активные и пассивные механизмы поиска:
  - активные механизмы: полнотекстовой поиск, поиск по ключевым словам, а также по классификаторам, которые могут определяться как для системы в целом (карты знаний), так и создаваться конкретным пользователем для своих нужд;
  - пассивные механизмы пассивного поиска реализуются через подписку на уведомления о появлении новых публикаций с заданными ключевыми словами, от определенных авторов и т. д.;
- содействовать анализу предпочтений пользователя и генерировать рекомендации для него;

[1] Jaikimar R., Bohn R. The Development of Intelligent Systems for Industrial Use: A Conceptual Framework // Research on Technological Innovation Management and Policy. 1986. Vol. 3. P. 182–188.

- поддерживать вычисление и публикацию рейтингов пользователей (число публикаций, число обращений к публикациям), подразделений и документов.

Такая система может стать ценным механизмом обратной связи и источником информации о сотрудниках. Основная идея заключается в том, что для получения доступа к системе сотрудник должен поделиться какой-то собственной информацией, например заполнить обязательную анкету, содержание которой периодически будет обновляться. В ИС должны быть предусмотрены механизмы обязательного анкетирования, это позволит выяснять отношение сотрудников к проводимым измерениям, строить их профессиональные и психологические профили, отслеживать изменения. Наличие таких функций позволит более точно сформировать траекторию индивидуального развития для каждого работника.

В заключение необходимо отметить, что только выполнение всех перечисленных требований позволит сформировать корпоративную систему управления знаниями, учитывающую все аспекты рассматриваемой проблемы: цели организации, мотивы работников, особенности передачи неявного и явного знания.

**УДК 004:338.24 (073)**

**Н. Ф. Алтухова,**
к.э.н., доцент, зав. кафедрой
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: razumowsky@yandex.ru

# К вопросу о целесообразности управления информацией и информационными системами

**Аннотация:**
В статье рассмотрены предпосылки развития ИТ-управления, обусловленные необходимостью более детального контроля над содержимым информационных систем и процессом их функционирования. Рассмотрен подход к выравниванию ИТ и бизнеса, являющемуся стратегической областью ИТ-управления.

**Ключевые слова:** информационная система, ИТ-управление, стратегическое выравнивание.

**N. F. Altukhova,**
PhD in Economics, Professor, Head of Department,
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: razumowsky@yandex.ru

# Preconditions of information and IT management

**Abstract:**
The article considers preconditions for development of IT-governance which are determined by needs for detailed control over the IT content and functioning. It also considers an approach to alignment of IT and business, one of the strategic areas of IT-government.

**Keywords:** information systems, IT-governance, strategic alignment.

В декабре 2001 года банкротство компании Enron и некомпетентность ее управленческого звена потрясли экономический мир. Меры, принятые Национальной комиссией по расследованию нарушений финансовой отчетности (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) после множества предостережений Комиссии по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission), несколько месяцев спустя привели к другим банкротствам, таким же шокирующим и связанным с финансовыми махинациями. Чтобы справиться с ситуацией, провоцирующей беспрецедентный кризис доверия среди инвестирующих организаций, американские власти решили реформировать старые способы регулирования инвестиций (Закон о ценных бумагах (Securities Exchange Act) 1933 года, пересмотренный в 1934 году). После широких общественных дебатов Пол Сарбейнс (Paul Sarbanes), член демократической партии, и М. Оксли (M. Oxley), представитель республиканской партии, член Конгресса, разработали новый закон регулирования, названный

«Кодекс корпоративной этики» (Corporate Governance). Основу закона составили следующие базовые положения:

- повышение ответственности администрации (CEO и CFO);
- обеспечение лучшего доступа к информации и повышение финансовой состоятельности (компании должны обосновать перед Комиссией по ценным бумагам и биржам свои принципы ведения бухгалтерии, главные при составлении отчетов, предписаний, этических норм и т. п.);
- выдвижение независимых комитетов по проверке, миссия которых – курирование процессов контроля и исследование жалоб от заинтересованных сторон (акционеров, сотрудников и т. п.);
- установление института регламентирования и надзора, так называемого Комитета по надзору за отчетностью публичных компаний (Public Company Accounting Oversight Board).

Предписывая распоряжения и нормы управления предприятиями, закон Сарбейнса – Оксли (SOX) по-новому определил бóльшую часть правил функционирования и управления компаний. Измененные правила непосредственно влияют на ИТ-инфраструктуры, во многом определяющие базисные составляющие структурирования информационных ресурсов и операций над ними в системе современной организации. В 2002 году исследованием AMR Reseach было установлено, что 85% компаний, затронутых законом Сарбейнса – Оксли, должны были эволюционно изменить свои информационные системы, чтобы соответствовать упомянутому закону. Бóльшая часть статей (разделов) закона касается контроля и регулирования наиболее высоких инстанций организации, и только 4 из 66 статей непосредственно относятся к отделам и секциям ИТ[1].

*Раздел 302. Корпоративная ответственность за финансовый отчет (Corporate Responsibility for Financial Reports).* Этот раздел касается ответственности предприятия в плане финансовой отчетности. Службы документоведения и регистрации информации в финансовых информационных системах должны составлять протоколы аудиторских проверок на уровне всех операций, чтобы иметь четкую картину финансового положения предприятия. Анализ недочетов со стороны внутреннего контроля должен быть регулярным и систематическим. Применение средств картографирования процессов, помогающих смоделировать структуры контроля, оказалось очень полезным.

*Раздел 404. Оценка ведения внутреннего контроля (Management's Assessment of Internal Controls).* Компании должны документировать и оценивать всю систему внутреннего контроля на предмет операционных рисков. Только независимый аудитор, не являющийся сотрудником данного предприятия, способен дать сертификат, что контроль ведется документированно и эффективно. Средства контроля применяются к финансовой информационной системе (ФИС).

*Раздел 409. Информация в реальном времени (Real-Time Disclosure).* Всякое существенное изменение, затрагивающее финансовые декларации, должно быть как можно скорее запротоколировано (до истечения 48 ч). Механизм ведения операций, интегрированный в финансовые системы класса ERP, должен быть способен незамедлительно управлять потоками информации в организации, чтобы четко представлять ситуацию на предприятии в реальном времени.

*Раздел 1102. Фальсификация записей (подмена или удаление данных) (Tampering with a record (Altering or Destroying Data)).* Раздел предполагает

[1] Sarbanes – Oxley Act 2002. URL: http://www.soxlaw.com.

уголовную ответственность и соответствующие санкции в отношении любого, кто подделывает документ, отчет или другие предметы с намерением нарушить целостность документа или его доступность для прочтения. Документоведение в финансовых информационных системах должно предоставить гарантии целостности, полноценности и отчетности всех данных.

Эти четыре раздела составили базу для первой, самой простой концепции ИТ-управления: ИТ-управление является следствием работы механизма управления предприятием и ставит целью уменьшить операционные риски, связанные с информационными технологиями, в ходе аудиторских проверок и контроля. Такие проверки и контроль призваны обеспечить целостность, полноценность и отчетность информации.

Предыдущие труды Комитета спонсорских организаций (COSO) и Ассоциации аудита и контроля информационных систем (ISACA), опубликовавших, соответственно, «Внутренний контроль – Интегрированная концепция внутреннего контроля» («Internal Control – Integrated Framework») и «Задачи информационных и смежных технологий» («Control Objectives for Information and Technology», COBIT), приобрели огромную значимость в США. Эти две организации, хорошо осознающие необходимость интегрировать полезные нововведения, связанные с управлением, развивали исследовательские программы, в результате в 2004 году опубликованы «Управление рисками предприятия – Интегрированная концепция внутреннего контроля» («Enterprise Risk Management – Integrated Framework, (COSO)) и в 2006 году четвертое издание COBIT. ISACA, организация, которая долгое время была достаточно закрытой, с 2001 года направила свою политику на расширенную коммуникацию с внешними структурами с целью внедрить третье издание COBIT в качестве основного источника ИТ-управления.

В конце 2002 года большинство англосаксонских исследователей склонились к идее пересмотреть определение концепции ИТ-управления, чтобы воспринимать его в глобальном, а не в усеченном аспекте. Эта акция была мотивирована тем, что информационные технологии отныне стали главной базой любой деятельности предприятия. И в этом своем значении информационные технологии должны иметь, как и финансовая сфера, специальный механизм управления, предназначенный защищать и поддерживать процессы создания активов предприятия. Такое всеобъемлющее видение имеет множество преимуществ:

- включает упрощенную концепцию, сфокусированную на контроле и аудите;
- опирается на инструменты ИТ-менеджмента;
- обеспечивает лучшую защиту держателям прав.

Количество стратегических областей, которые необходимо принять во внимание в рамках ИТ-управления, вызывает сегодня оживленные споры, и исследователи еще не пришли к консенсусу по этой теме. Существуют две точки зрения: Институт управления корпоративными ИТ (IT Governance Institute[1], ISACA) в публикации «Board Briefing on IT Governance» определил пять стратегических областей, которые были интегрированы в COBIT; группа исследователей и независимых экспертов, специалистов в сфере управления и стратегического менеджмента информационных технологий, выходцев из Ассоциации по информационным системам (Association for Information Systems), предложила расширенную версию с восемью стратегическими областями.

[1] COBIT Framework. /IT Governance Institute. 3rd ed. [S.al.,] 2000.

Тот факт, что Институт управления корпоративными ИТ не принял в расчет очень важные области – контроль, зрелость, структуру менеджмента, – породило много размышлений и дебатов в кругах профессионалов, которые на сегодняшний день склоняются к рассмотрению расширенной версии: она более детальна и точна, а также сопоставима с версией Института управления корпоративными ИТ (автор также придерживается данной тенденции).

**Стратегические области ИТ-управления**

| **Область** | **Расширенная версия** | **Версия ITGI (IT Governance Institute)** |
|---|---|---|
| Выравнивание ИТ | Стратегическое выравнивание | Стратегическое выравнивание |
| ИТ-риски | Управление рисками | Управление рисками |
| ИТ-ресурсы | Управление ресурсами | Управление ресурсами |
| Эффективность ИТ | Управление эффективностью | Управление эффективностью |
| Ценность ИТ | Финансовая эффективность | Суммарная ценностная эффективность |
| Контроль ИТ | Контроль и аудит | – |
| Зрелость ИТ | Зрелость | – |
| ИТ-менеджмент | Менеджмент | – |

Одним из важнейших элементов концепции управления является выравнивание ИТ исходя из потребностей бизнес-системы. Понятие выравнивания не относится к какой-либо специфической области информационных систем. Необходимость постоянного равновесия между спросом и предложением является жизненно важной задачей любой организации. В результате компании запускают стратегии, нацеленные на развитие организационных способностей как в экономическом, так и в организационном и деловом аспектах. Чтобы быть успешными, предприятия должны структурировать свою деятельность в однородном, когерентном виде. Следовательно, информационные системы, предназначенные для ведения деятельности различных видов в организации, имеют огромное значение для всего предприятия. Успешность предприятия зависит от их эффективности в сфере предоставления услуг, которые помогают различным отделам организации выровнять, сделать однородными свои виды деятельности. В основу принципа выравнивания положены взаимодействия трех областей: стратегии предприятия (1), ИТ (2) и процессов предприятия (3). ИТ-выравнивание принимает во внимание два различных уровня упорядочения: стратегическое выравнивание: (1) – (2), и выравнивание бизнес-процессов: (2) – (3), что и определяет его успешность.

Выравнивание информационных систем в направлении стратегии предприятия является первым этапом процесса, нацеленного на создание материальных или нематериальных ценностей. Прибыли, ожидаемые от политики инвестирования на уровне информационных технологий, зависят от выведения ИТ-ресурсов на уровень стратегических целей предприятия. Если предприятие вынуждено полностью или частично модифицировать свою стратегию, оно, соответственно, меняет цели выравнивания на уровне своей ИТ-инфраструктуры. Это может повлечь значительные изменения

ожидаемых прибылей от выравнивания. Величина таких изменений должна, таким образом, быть прогнозируема заблаговременно, а не измеряться постфактум. Таллон (Tallon) и Кремер (Kraemer)[1] рассмотрели подобные размерности стратегического выравнивания.

Чтобы быть эффективной, стратегия предприятия должна полностью задействовать преимущества, предоставляемые ей технологией. Такая стратегия должна быть основана на логике капитализации знаний, компетенций и технологических ресурсов. Подход подразумевает, что менеджмент компании определяет стратегии и координирует цели, создавая условия для успешного выравнивания. Если не существует связной стратегической направленности, стоимость выравнивания будет настолько высокой, что в лучшем случае это приведет к нулевой прибыли или к обесцениванию всех затраченных усилий из-за избыточных затрат. Менеджмент должен строить скоординированные стратегии, и очень важно, чтобы оценка стратегического выравнивания осуществлялась не на уровне текущих операций, как это иногда, к сожалению, происходит. Действительно, если наблюдения делаются на том уровне, на котором технология и принята к применению, то последняя не сможет предоставлять предельно необходимую информацию, способную выявить или изолировать безрезультатные процессы выравнивания. Анализ выравнивания должен отдавать предпочтение оценкам, базирующимся на стратегических задачах, которые им определил менеджмент, посредством четких индикаторов выравнивания.

Выстраивание информационных ресурсов в направлении процессов, зависящих от того или иного вида деятельности, является в историческом плане первой проблемой, с которой сталкиваются организации. Приобрести программное обеспечение для поддержки функций или процессов компании – самое простое из действий по выравниванию ресурсов в направлении существующего вида деятельности. Пройдя первую, простую стадию, управленческий аппарат очень скоро сталкивается с проблематикой менеджмента более сложного выравнивания. Возникает множество вопросов: каковы участвующие стороны? как обращаться с реальной картиной текущей ситуации? как расширить границы изменений? как можно вмешаться в ход событий? Большинство консалтинговых компаний, работающих в этой области, определяют участвующие стороны в процессе выравнивания следующим образом: менеджмент, виды работ, конечные пользователи, процессы, технологии и финансы. Чтобы располагать реальной картиной ситуации, текущая ориентация базируется в основном на отдаче от обслуживания и поддержания (Help Desk). И действительно, обслуживание и ИТ-поддержка позволяют совершенным образом выявить и картографировать слабые места в информационных системах как в плане логики проведения работ, так и на уровне инфраструктур и процессов. Службы ИТ-поддержки и обслуживания позволяют наилучшим способом получить картину реального состояния на уровне выравнивания на предприятии. Группируя все критерии по каждой составной части выравнивания и обладая информацией, собранной службами ИТ-поддержки, мы можем ввести в действие скоринговую систему и расширить некоторые границы.

Выравнивание – это бесперебойный процесс, основанный на действиях «планирование – исполнение – проверка – принятие мер» (Plan Do Check Act). Он требует средств отслеживания, предназначенных привлечь внимание менеджмента при самых первых признаках возникающих отклонений. Чтобы

[1] Tallon P. P., Kraemer K. L. Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value: The Discovery of a Paradox // UCI Paul Merage School for Business. URL: http://www.crito.uci.edu/papers/2002/AlignmentParadox.pdf.

быть эффективным, такое привлечение внимания должно, в свою очередь, быть прогнозируемым. То, как организован учет и контроль ситуации, является определяющим фактором. Если наблюдаются диспропорции в процессе выравнивания, надо привлекать внутренний аудит с целью выявить причины этих отклонений. Аудит должен предлагать рекомендации, помогающие вновь установить выравнивание и оценить влияние отклонений в плане стоимости предписываемых решений.

В России вопросы распространения ИТ-управления в основных стратегических областях определяются во многом уровнем зрелости российского бизнеса в целом, в частности его отношением к информационным технологиям и системам как фактору достижения конкурентного преимущества. Данные вопросы обсуждаются CIO российских компаний[1]. Затронутые поверхностно методики, в том числе модели выравнивания, позволят выстроить эффективную систему ИТ-управления, а полученные положительные результаты ее применения повысят интерес к этой важнейшей составляющей корпоративного управления.

[1] Учебник 4 CIO. Версия 1.0/Под ред. С. Кирюшина. М.: Алексей Кравченко, 2011.

**УДК 004:338.24 (073)**

**А. А. Громова,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: AAGromova@fa.ru

# Формирование критической информации организации с помощью современных информационных технологий

**Аннотация:**
Наличие и анализ критической информации и ключевых показателей эффективности в организации являются одним из факторов ее успеха. В этих условиях современные информационные технологии становятся незаменимым инструментом в обеспечении достижения стратегических целей и устойчивого развития компаний и организаций.

**Ключевые слова:** анализ данных, информация, информационные технологии, информационные системы, критическая информация, системы бизнес-анализа, хранилища данных, BI-системы, BPM-системы.

**A. A. Gromova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: AAGromova@fa.ru

# Formation of critical information of the company with information technology

**Abstract:**
Critical information and key performance indicators are the factors of success. Information technologies help to achieve strategic objective of the company.

**Keywords:** data analysis, information, information technology, information systems, critical information, business analysis systems, data warehouses, business intelligence, business performance management.

Использование критической информации, которая является одним из основных факторов успеха любой компании, возможно при наличии в организации технологий бизнес-анализа, за который отвечают BI (Business Intelligence) системы. В широком смысле их понимают как три направления:

- процесс превращения данных в информацию и знания о бизнесе для поддержки принятия улучшенных и неформальных решений;
- информационные технологии (методы и средства) сбора данных, консолидации информации и обеспечения доступа бизнес-пользователей к знаниям;
- знания о бизнесе, добытые в результате углубленного анализа детальных данных и консолидированной информации.

Инструментальные технологии BI-систем включают в себя:

- источники, в качестве которых используются такие (транзакционные системы, как планирование ресурсов предприятия Enterprise Resource Planning, ERP), система управления взаимодействием с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), автоматизированная банковская система (АБС) и другие учетные системы;
- технологии хранения данных – ETL-процедуры (Extract, Transform, Load), отвечающие за извлечение, трансформацию и загрузку данных, хранилища данных (Data Warehouse);
- технологии анализа данных (online analytical processing, OLAP), отвечающие за оперативную обработку данных, DataMining, отвечающий за интеллектуальный поиск данных, Query&Reporting – за генерацию запросов и отчетности[1].

Вне зависимости от области деятельности компания сталкивается с типовыми проблемами, решить которые можно посредством внедрения BI-системы:

- руководители располагают большим объемом необработанной информации для принятия решений;
- информация, которая действительно может помочь в принятии решений или даже в повышении эффективности бизнеса, рассредоточена в представляемой отчетности или недоступна;
- предоставляемая руководителю информация неактуальна, что становится очень критичным в чрезвычайных ситуациях;
- недостаточная гибкость существующих информационных технологий в вопросах формирования отчетности, приводящая к низкой эффективности процессов;
- преобладание ручной обработки над автоматизированными процессами;
- невозможность эффективного сопоставления и анализа ретроспективных данных;
- неэффективность сравнения с лучшими практиками в отрасли;
- наличие нескольких разрозненных систем отчетности, не исключающих дублирования или противоречивости информации;
- отсутствие единого представления об основных ключевых показателях эффективности (Key Performance Indicators, KPI);
- большие трудозатраты на подготовку консолидированной отчетности по компании, наличие несоответствий в отчетах, предоставляемых различными подразделениями[2].

Для рассмотрения вопроса о начале проекта по внедрению BI-системы достаточно двух таких проблем.

Аналитическая BI-система позволит обеспечить контроль за распространением и доступ к информации:

- однородность бизнес-терминов;
- качество используемых данных (их полноту, актуальность и достоверность);

[1] Амириди Ю. Business Intelligence и Business Performance Management: основные термины и концепции, М.: Управление в кредитной организации, 2011.
[2] Loshin D. Business Intelligence and Analytics: Organizational Readiness to Overcome Barriers Impeding Success // The BeyeNETWORK. URL: http://www.b-eye-network.com/view/15743.

- информацию в нужном месте, времени, объеме и формате;
- интегрированную информацию из различных источников;
- быстроту развертывания и простоту сопровождения;
- надежность в эксплуатации[1].

На инструментальной базе BI сформировался новый класс программного обеспечения – BPM-системы (управление эффективностью бизнеса, Business Performance Management). Эти системы отличаются от BI-систем тем, что имеют не только программную реализацию, но и концепцию управления, которая отвечает за разработку стратегии, планирование, мониторинг и контроль, анализ и урегулирование.

Цели первого этапа «Разработка стратегии» – формирование и анализ KPI и разработка карт сбалансированных показателей (Balanced Score Card, BSC). На втором этапе «Планирование» разрабатываются тактические планы для достижения поставленных стратегических целей. Основой этого этапа является процесс бюджетирования. Третий этап в цикле корпоративного управления – мониторинг и контроль исполнения бюджетных планов. Фактические значения по статьям управленческого учета вычисляются на основе собранных в хранилище первичных данных и сравниваются посредством OLAP-технологий с запланированными показателями. На заключительном этапе «Анализ и регулирование» стратегические планы корректируются в соответствии с реальными условиями работы организации[2]. Таким образом, с помощью BPM-системы создается целостная инфраструктура для поддержки согласованного стратегического и тактического управления предприятием на основе единой модели данных.

Подобные системы предназначены для выполнения таких задач, как финансовая консолидация, планирование и бюджетирование, управление доходностью, оценка ликвидности, подготовка отчетности для различных регуляторов: для Центрального банка Российской Федерации, налоговой отчетности, отчетности по МСФО и др.

Очень важный момент – понимание отличия транзакционных систем от аналитических. Транзакционная система, в основе которой лежит ERP-решение, предназначена для рутинной работы исполнителей, которые вносят данные, контролируют процессы и исполняют их. Аналитическая платформа применяется для оптимизации эффективности, формирования стратегии и принятия решений на основе аналитических отчетов. С системой такого уровня взаимодействуют бизнес-пользователи. На уровне данных находятся ИТ-специалисты (администраторы баз данных, системные аналитики, разработчики и т.д.), в их обязанности входят извлечение данных из транзакционных систем, трансформация, очистка и загрузка данных в хранилище. На следующем уровне располагаются специалисты подразделений, использующих аналитическую информацию в своей деятельности, например бухгалтеры, финансовые менеджеры, маркетологи и т.п. На своем уровне они осуществляют формирование отчетов в рамках своих предметных областей. Далее размещаются бизнес-аналитики, в обязанности которых входят разработка шаблонов отчетов и подготовка информации для топ-менеджмента. Завершают же данную пирамиду топ-менеджеры и владельцы бизнеса, которые с помощью сформированных информационных панелей имеют доступ ко всей информации компании, необходимой для принятия решений.

---

[1] Годин В., Корнеев И. Модульная программа для менеджеров. Модуль 17. Управление информационными ресурсами. М.: ГУУ, 2000.
[2] Амириди Ю. Указ. соч.

Что касается окупаемости, то проект по внедрению BI-системы будет эффективным лишь тогда, когда целью этого проекта будет являться не интеграция данных в хранилище, а инициируемые BI-системой процессы. Рассчитать стоимость проекта довольно легко, а вот определить результирующие преимущества трудно. Расходы, как правило, определяются компонентами реализации (оборудование, программное обеспечение, услуги консультантов и рабочее время сотрудников) и дополнительными затратами на поддержку. Что касается полученных выгод, то к ним можно отнести сокращение расходов, связанное с консолидацией отчетности или автоматизацией ручных процессов[1].

[1] Earls A. R. Checklist items: Business intelligence best practices for SMBs. [S.a.] Techtarget, 2012.

УДК 004:33

**О.А. Морозова,**
к.т.н., доцент,
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: oamorozova@fa.ru

# Актуальные проблемы управления прибыльностью кредитной организации в контексте информационной интеграции

**Аннотация:**
Рассматриваются вопросы информационного обеспечения процессов управления прибыльностью кредитной организации.

**Ключевые слова:** трансфертное управление ресурсами, управленческая отчетность, хранилище данных.

**O.A. Morozova,**
Doctor of Engineering Science, Associate Professor,
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: oamorozova@fa.ru

# Actual problems of bank's profitability management in context of information integration

**Abstract:**
Questions of information support concerned with bank's profitability management processes are considered.

**Keywords:** transfer pricing management, administrative reporting, data warehouse.

Доходность банковского бизнеса неуклонно снижается. Динамика изменения доли убыточных кредитных организаций, по данным ЦБ РФ[1] (см. рис.), показывает, что на сегодня уже каждый четвертый банк является убыточным. Такая ситуация обусловлена рядом причин экономического и политического характера и требованиями регулятора, изменяющимися в направлении риск-ориентированного надзора в духе Basel II/III.

Говоря об управлении прибыльностью, следует обратить особое внимание на следующие обстоятельства:

- В финансовой отрасли практически исчерпаны возможности для экстенсивного роста, обостряется конкуренция.
- Ограничены возможности для увеличения доходности операций за счет более рискованной инвестиционной политики, грозящей потерей ликвидности, поскольку регулятор контролирует показатели

[1] Обзор банковского сектора Российской Федерации // Центральный банк Российской Федерации. URL: http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_1410.pdf.

мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности, достаточности капитала и концентрации кредитного риска (Инструкция Банка России № 139-И[1] вступила в силу с 1 января 2013 года).

- Банки должны контролировать доходность и структурную ликвидность с приемлемым уровнем точности, чтобы понимать источники прибыли и структуру себестоимости продуктов для формирования оптимального продуктового предложения и оперативного реагирования на факторы рынка. Необходимо отслеживать финансовый результат в разрезе ЦФО, продуктов и продуктовых групп, клиентов, каналов продаж, причем чем ниже уровень доходности, тем выше должна быть точность управленческих оценок и глубже детализация финансового результата.
- Для повышения точности управления целесообразно использовать такие методики, как трансфертное управление ресурсами[2], перераспределение расходов (аллокации)[3] и расчет себестоимости продуктов на основе процессного подхода (Activity Based Costing).

**Динамика роста доли убыточных кредитных организаций**

В таблице показаны основные аналитические разрезы, используемые в процессах управления доходностью[4]. Для получения уточненной оценки финансового результата объекта управления необходимо учесть связанные с ним косвенные и накладные расходы обеспечивающих и управленческих подразделений (аллокированные расходы), плату за использованные ресурсы на внутрикорпоративном рынке услуг (трансфертный доход/расход). Трансфертный доход/расход рассчитываются по каждой сделке банка, что позволяет оценить финансовый результат по каждому объекту учета. Для решения управленческих задач такой сложности в современном банке с диверсифицированным бизнесом, особенно если речь идет о многофилиальной организации, необходима соответствующая информационная поддержка.

---

[1] Инструкция Банка России от 03.12.2012 г. № 139-И (ред. от 30.05.2014 г.) «Об обязательных нормативах банков» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_175884/.
[2] Панов М. В. Трансфертное ценообразование в процессе бюджетирования деятельности коммерческого банка // Управление финансами банков и страховых компаний. 2007. № 3. С. 79–84.
[3] Поморина М. А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: Дис. … д-ра экон. наук. М.: ГУУ, 2009.
[4] Коренева О. Н. Управленческая отчетность коммерческого банка // Аудит и финансовый анализ. 2006. № 4. С. 379–388.

**Аналитические разрезы, используемые для управления доходностью**

| Аналитический разрез | Цель управления | Показатель |
|---|---|---|
| ЦФО | · Оптимизация организационной структуры;<br>· совершенствование системы мотивации персонала | · Объемные показатели ЦФО;<br>· финансовый результат ЦФО (с учетом трансфертных доходов/расходов, аллокированных расходов) |
| Банковские продукты и продуктовые группы | · Оптимизация продуктового предложения;<br>· управление тарифами и ставками;<br>· совершенствование системы мотивации персонала | · Доходность продукта/продуктовой группы (с учетом трансфертных доходов/расходов, аллокированных расходов);<br>· себестоимость продукта;<br>· объемы продаж каждого менеджера |
| Клиенты и клиентские сегменты | · Расширение клиентской базы;<br>· оценка эффективности продаж банковских продуктов в разрезе клиентских групп | · Прибыльность клиентов;<br>· доходы/расходы по клиентским сегментам и клиентам (с учетом трансфертных доходов/расходов) |
| Инвестиционные проекты | Оптимизация инвестиционной политики | · Чистая приведенная стоимость;<br>· срок окупаемости проекта;<br>· внутренняя доходность проекта |

Оптимальным архитектурным решением для построения интегрированной информационно-аналитической системы в банке является трехуровневая система на базе корпоративного хранилища данных. На нижнем уровне располагаются источники первичных данных. Находящееся на втором уровне хранилище данных выступает в качестве важнейшего инфраструктурного элемента и основного репозитория согласованной и достоверной управленческой информации в организации. В нем собираются данные бухгалтерского и оперативного учета (существенные параметры договоров, данные о клиентах, сотрудниках, проектах и др.) из OLTP-систем, ИСУП, локальных баз данных и таблиц Excel. К третьему уровню относятся бизнес-приложения (CPM-приложения, Corporate Performance Management, управление эффективностью компании), которые обеспечивают процедуры верификации, обогащения и трансформации данных для получения производных информационных объектов, расчет необходимых показателей управленческой отчетности и их корректировку на основании мотивированного суждения банковских специалистов. Принципиально, что одни и те же первичные данные используются для получения регуляторной и управленческой отчетности, расчета показателей рентабельности и эффективности, оценки инвестиционных проектов, это обеспечивает согласованность всех видов и уровней отчетности банка, снижает издержки на ее подготовку.

При построении таких систем исключительно высока роль методической составляющей. Практика показывает, что большинство кредитных организаций используют упрощенные методики получения управленческой отчетности и управления ликвидностью (например, на основе матрицы фондирования), что негативно сказывается на точности оцениваемых показателей. Модель трансфертного ценообразования используется крайне редко несмо-

тря на очевидные преимущества, которые она дает для управления рисками, ценообразованием и оценки эффективности деятельности. Отпугивает сложность методического обеспечения. Модель трансфертного ценообразования должна поддерживать расчеты трансфертных цен для срочных, бессрочных и условно бессрочных ресурсов, учет существенных событий по сделкам, влияющих на изменение трансфертных цен (досрочное погашение, пролонгация и др.). Оптимизация модели выполняется итеративно путем многократного пересчета трансфертных доходов/расходов с изменением параметров настройки. Трансфертные цены являются основным инструментом, влияющим на перемещение денежных потоков между привлекающими и размещающими подразделениями, и, соответственно, позволяют управлять прибыльностью подразделений, продуктов, продуктовых направлений, точек продаж.

В заключение сформулируем основные требования к системе управления прибыльностью банка. В силу однородности используемой первичной информации задача управления прибыльностью должна решаться в комплексе с задачами управления рисками и структурной ликвидностью. Оптимальным архитектурным решением для системы управления прибыльностью является интегрированная информационно-аналитическая система на базе корпоративного хранилища данных, которое должно строиться на основании канонической отраслевой модели данных. Важен высокий уровень адаптивности используемых CPM-приложений, позволяющий реализовать необходимую управленческую методику без радикальной доработки системы и использовать итерационные методы настройки параметров сложных управленческих моделей.

**УДК 65.011.56**

**К. В. Семенов,**
студент,
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: skavyo@mail.ru

Научный руководитель,
**О. А. Морозова**
к.т.н., доцент

# Проблемы информационного обеспечения негосударственного пенсионного фонда

**Аннотация:**

Целью статьи является анализ существующих проблем информационного обеспечения негосударственного пенсионного фонда, мешающих достижению стратегических бизнес-задач и сдерживающих его динамичное развитие. Проанализирована деятельность фонда как организации в целом. Выявлена и обоснована значимость развития ИТ-инфраструктуры фонда. На основе проведенного исследования автором предлагается объединить все информационные потоки организации в единую систему сбора, хранения и учета данных, что позволит фонду вести свою деятельность в едином информационном пространстве, сохранить текущие позиции на рынке и получить ряд новых конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** информационное обеспечение, негосударственный пенсионный фонд, проблема комплексной автоматизации.

**K. V. Semenov,**
Student,
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: skavyo@mail.ru

**O. A. Morozova,**
Scientific Leader,
PhD in Engineering Science, Associate Professor

# Problems of data ware for nongovernmental pension fund

**Abstract:**

The purpose of article is to analyze the existing problems of dataware of nongovernmental pension fund that hinder the achievement of strategic business objectives and constraints of its dynamic development. The activities of NPF as a whole are analyzed. The importance of the development of the IT infrastructure of the fund is identified and substantiated. Basing on the research the author proposed to merge all information flows in the organization of a unified system for collecting, storing and accounting data that will enable the Fund to conduct their activities in uniform information space, save the current market position and obtain new competitive advantages.

**Keywords:** data ware, nongovernmental pension fund, complex automation problem.

Институт негосударственных пенсионных фондов (НПФ) является одним из ключевых финансовых институтов, обеспечивающих финансовую и социальную устойчивость национальной экономики[1]. Центральный банк России, выступающий сегодня в качестве основного регулятора деятельности НПФ, предъявляет высокие требования к уровню их информационного обеспечения[2].

В современных условиях постоянного изменения внешней среды, усложнения текущих проблем, характеризующихся неопределенностью, основополагающими требованиями становятся скорость и качество освоения новой информации, знаний и компетенций, позволяющих изменить поведение и быстро адаптироваться к новым задачам и условиям деятельности.

Целью данной работы является анализ существующих проблем информационного обеспечения НПФ, мешающих достижению стратегических бизнес-задач и сдерживающих динамичное развитие современных НПФ как высокотехнологичных организаций, которые не только качественно управляют своими денежными средствами и оптимизируют издержки, но и способны эффективно управлять информационными потоками, учитывать и своевременно представлять всю необходимую информацию для руководства, учредителей, вкладчиков и участников.

**Негосударственный пенсионный фонд**[3] – организация, исключительными видами деятельности которой являются:

- деятельность по негосударственному пенсионному обеспечению;
- деятельность в качестве страховщика по обязательному пенсионному страхованию.

Суть бизнеса НПФ как юридического лица, имеющего свои экономические интересы, заключается в решении следующих задач:

- аккумулирование средств пенсионных накоплений и резервов;
- размещение этих средств и организация процесса их инвестирования;
- тщательный и полный учет пенсионных средств и обязательств НПФ;
- назначение и выплата пенсий участникам и правопреемникам;
- своевременное предоставление отчетности контролирующим уполномоченным финансовым органам (рис. 1).

**Рис. 1. Виды деятельности НПФ**

[1] Отчет Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов. М., 2008.
[2] Федеральный закон №75 от 07.05.1998 г. «О негосударственных пенсионных фондах» (в ред. от 21.07.2014 г. №218-ФЗ) // КонсультантПлюс.URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=182115; div=LAW;dst=100004,0; rnd=0.9925247956619518.
[3] Там же.

**Рис. 2. Состав элементов пенсионной технологии**

В целом вся пенсионная технология представлена на рис. 2.

НПФ, соответствующий мировым стандартам, должен следовать следующим принципам[1]:

- прозрачность инвестиционного портфеля;
- открытость;
- доступность и понятность системы актуарных расчетов;
- единая система назначения и выплаты пенсий, а также система гарантий для всех участников;
- прозрачность и открытость информации по аудиторским проверкам и актуарным оценкам.

На сегодняшний день НПФ должны отвечать требованиям надежности, обеспеченной четкой сбалансированной инвестиционной политикой, диверсификацией рисков, соблюдением правил профессиональной этики; у них должны быть передовые информационные технологии, совершенный внутренний контроль, персонал высокой квалификации, работающий в творческой обстановке.

Рассматривая развитие НПФ в ближайшей перспективе, в первую очередь необходимо обозначить сдерживающие факторы[2]:

- низкий уровень заинтересованности, просвещенности и доверия населения к НПФ как социально-финансовому институту;
- высокие риски ведения инвестиционной деятельности в условиях нестабильности рынка и окружения и, как следствие, получение негативных финансовых показателей;

[1] Михайлова А. В., Харченко О. В. Принципы построения идеального НПФ // Пенсионное обозрение. URL: http://www.pensionobserver.ru.
[2] НПФ вошли в недоверие // Национальное агентство финансовых исследований. URL: http://nacfin.ru/npf-voshli-v-nedoverie/.

- отсутствие доступной и понятной нормативно-правой базы в части регулирования деятельности НПФ в реалиях постоянных структурных изменений и реформирования пенсионной системы.

Для обхода существующих ограничительных факторов НПФ следует уделять должное внимание собственной IT-инфраструктуре, составу программных средств и сервисов.

Неотъемлемыми особенностями деятельности НПФ как объекта автоматизации являются:

- разнообразие решаемых задач: актуарные расчеты, учет, инвестиции, финансы;
- низкая степень формализации и унификации бизнес-процессов вследствие несовершенства законодательства;
- постоянно растущие объемы обрабатываемой информации;
- высокие требования к защите информации;
- распределенный характер обработки информации;
- наличие сильной конкуренции и, как следствие, необходимость разработки новых пенсионных продуктов.

Все это приводит к ужесточению требований по оперативности и надежности обработки информации, по скорости реагирования на изменение ситуации, координации действий подразделений и сотрудников, обработки больших объемов данных и повышения качества услуг.

Исходя из технологии ведения бизнеса, мировых стандартов работы, сдерживающих факторов развития и особенностей деятельности НПФ, можно выделить основные проблемы, решаемые с помощью современных информационных технологий (см. табл.).

**Основные проблемы информационного обеспечения НПФ**

| Бизнес-проблема | Пути решения |
|---|---|
| Наличие ошибок и отсутствие ключевых данных | · Повышение качества персональных и учетных данных;<br>· устранение дублирующего ввода информации |
| Низкий уровень информированности и доверия клиентов | · Предоставление новых способов сбора и актуализации данных, способов взаимодействия с вкладчиками, участниками и застрахованными лицами |
| Низкая скорость обработки данных | · Модернизация аппаратной части;<br>· сокращение операций транспорта данных за счет интеграции;<br>· применение аналитического программного обеспечения |
| Слабое использование прогрессивных технологий в управлении организацией | · Создание новых инструментов анализа и контроля деятельности |

Перечисленные бизнес-проблемы ставят перед IT-подразделением НПФ следующие задачи:

- *Повышение качества персональных и учетных данных.* Автоматизированные проверки вводимых в систему хранения данных, наличие единых классификаторов (адресных, банковских, финансовых и др.), отсутствие дублирующего ввода информации позволяют выявить «грязные» данные на стадии их первоначального ввода в информационную систему.

- *Предоставление новых способов информирования, сбора и актуализации данных, взаимодействия с вкладчиками, участниками и застрахованными лицами.* Персональные виртуальные кабинеты на сайте компании для мгновенного и защищенного обмена данными с вкладчиками и участниками позволят иметь необходимую информацию в режиме реального времени. Набор удаленных сервисов с возможностью отслеживать поступление средств, прирост капитала, назначение пенсии, участвовать в процессе выбора финансовых инструментов, в которые инвестируются средства, и др., также привлекут новых клиентов и повысят уровень их доверия к НПФ.
- *Увеличение скорости обработки данных, получение консолидированной информации с возможностью многоуровневой детализации, осуществление сложных периодических расчетов.* Актуарные расчеты, калькуляторы пенсий и выплат, распределение инвестиционного дохода и учет налога на доходы физических лиц, принимая во внимание постоянно растущие объемы обрабатываемой информации, требуют больших вычислительных мощностей, времени и ресурсов.
- *Создание новых инструментов анализа и контроля деятельности.* Реализация механизмов контроля структуры инвестиционного портфеля, планирования выплат, поступлений и размещаемых средств, расчета финансовых показателей (доходности, кредитного риска, VaR, RAROC, дюрации облигаций), исполнения требований федерального законодательства, визуализации аналитических материалов и др. позволят фонду осуществлять мониторинг всей деятельности и оперативно принимать управляющие решения на основании данных учета и конъюнктуры рынка.

НПФ имеет достаточно полномочий для определения своей организационно-функциональной структуры. Среди основных подразделений можно выделить: негосударственное пенсионное обеспечение, обязательное пенсионное обеспечение, подразделения актуарного оценивания, бухгалтерского учета, финансов, отчетности и др. Как правило, в каждом подразделении разрабатывались и внедрялись собственные IT-решения, отвечающие за определенный набор бизнес-задач. В результате многолетней деятельности внутренними силами или с привлечением внешних интеграторов в НПФ разворачивался «зоопарк» решений, плохо скоординированных и дублирующих функции друг друга. Таким образом, в результате проведенного анализа можно сделать вывод, что основной проблемой информационного обеспечения НПФ является отсутствие централизованного управления всеми ИТ-ресурсами организации.

Для качественной и эффективной реализации своих функций и задач, привлечения вкладчиков, повышения показателей надежности и доходности в условиях ужесточения регулирования рынка и одновременного укрупнения организаций современным НПФ невозможно обойтись без информационных технологий, которые, в свою очередь, должны учитывать все аспекты специфики ведения бизнеса. Объединение всех информационных потоков в единую систему сбора, хранения и учета данных позволит НПФ работать в едином информационном пространстве. В результате ее применения руководящий персонал получит прозрачную систему учета и управления, IT-подразделения смогут обойти проблемы интеграции, пользователи избегут дублирования данных и получат новый набор функциональных возможностей, а клиенты смогут быстро получать интересующую их информацию. Это позволит контролировать эффективность работы компании в целом, планировать ее дальнейшее развитие, сохранить текущие позиции на рынке и получить ряд новых конкурентных преимуществ.

УДК 331.36

**А. В. Целуйко,**
к. воен. н., доцент,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: anvicel69@mail.ru

# Формирование новой парадигмы управления корпоративными знаниями в российском бизнесе

**Аннотация:**
В статье приводится краткий анализ так называемого колеса управления корпоративными знаниями и процесса его интеграции в современную российскую бизнес-среду в условиях санкций.

**Ключевые слова:** внеорганизационная среда, генератор идей, колесо управления знаниями, корпоративные знания, креативное начало, мобилизирующиеся внутристрановые корпоративные знания, обучающаяся компания, сообщество знаний, управление знаниями.

**V. Tseluyko,**
PhD in Military Science, Associate Professor,
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: anvicel69@mail.ru

# The formation of a new paradigm of corporate knowledge management in Russian business

**Abstract:**
The article gives a brief analysis of the so-called wheel of corporate knowledge management and its transformation in modern Russian business environment under sanctions.

**Keywords:** organizational environment, idea generator, wheel of knowledge management, corporate knowledge, creative start, mobilizing domestic corporate knowledge, learning company, community knowledge, knowledge management.

Сегодня сложно найти человека, знакомого с проблемой корпоративных знаний, который бы не согласился с мыслью о том, что корпоративные знания – это нечто большее и всеобъемлющее, чем просто информация, которая в теории рассматривается как один из достаточно дорогих и сложных видов ресурсов. Не станет он и отрицать, что управление знаниями, в том числе и корпоративными, – чрезвычайно важная задача современности. Тем не менее очень мало тех, кто может четко определить, какую конкретно ценность представляет собой процесс управления знаниями для компании.

Современный бизнес таков, что в большинстве обучающихся компаний знания существуют не на материальных, а на интеллектуальных носителях. В большинстве своем, как отдельно существующая информация, они

малозначимы, чтобы представлять собой самостоятельную ценность. Знания становятся действительно значимыми и ценными, когда выстраиваются в своеобразные цепочки ценностей и, дополняя друг друга, представляют собой законченную технологию или алгоритм их применения и использования.

Многочисленные мнения по поводу явных рисков, возникающих на этой почве, сводятся к «утечке» знаний вместе с «утечкой умов» и их малоэффективным использованием, точнее, практически отсутствием условий для интеграции знаний в конкретный бизнес. Если первый вид риска достаточно хорошо описан в литературе и присутствует во мнениях специалистов, то по поводу второго можно как минимум подискутировать. В этом контексте должного внимания, на наш взгляд, заслуживает парадокс, обозначенный В. Ю. Котельниковым: почему даже сейчас, в новой экономике, движимой знаниями, американцы, которые, мягко говоря, не превосходят нас своими знаниями, продолжают быть лидерами прогресса в бизнесе? Почему они, зная меньше, создают больше? Известен даже довольно простой ответ: потому что они более предприимчивы: умеют лучше и быстрее распознавать возможности и превращать знания в действия, а действия в результаты. По нашему мнению, одной из причин такого дисбаланса является некая самонадеянность российского бизнеса, или синдром «да я все это знаю». На это накладывается еще и проблема слабой ориентации на стратегические цели (стремление получить максимум здесь и сейчас).

**Колесо управления знаниями**

Как показывает практика, истинными движителями корпоративных знаний, которые в последующем трансформируются в ценности, выступают как раз энергичные «генераторы идей», стратеги и предприимчивые лидеры, наделенные способностью видеть будущее. Вот об этой способности и инструментах, ее обеспечивающих, идет речь в данной статье.

Основой для анализа в рамках данной статьи выступает так называемое колесо управления знаниями, которое представлено как замкнутый цикл четырех циклически сменяемых друг друга функций, находящихся на главной оси (пятая функция).

Итак, первая, на наш взгляд системообразующая, функция колеса управления корпоративными знаниями (см. рис.), которая выступает основой для развития профессионализма и компетенций менеджера, является функция «Узнай».

Три ее базовых элемента могут быть обозначены как тезисы для программы действий в современной стохастичной внешней и внутрикорпоративной среде:

- обучай и самообучайся (здесь мы поменяли бы их местами);
- поощряй эксперименты (соблюдение данного условия возможно при достижении руководящей должности, рядовому менеджеру практически не свойственно);
- поощряй обратную связь (речь должна идти о формировании и развитии свободных (в допустимых пределах) и демократичных коммуникационных каналов общения «между всеми», полагаем, что это способствует доверию, а значит, сокращает разрыв между понятиями «группа (отдел)» и «команда»).

Вторая функция выглядит как рекомендация «Упрости». Сложно не согласиться, когда вокруг все настолько сложно, что слагаемые успеха для реализации данной функции были актуальны как сто лет назад, так и сейчас:

- избавься от бюрократии (на наш взгляд, в полном смысле избавиться от бюрократии в рамках российской действительности сразу, в одночасье, нереально, невозможно, а может быть, и крайне опасно; причина известна – наша ментальность, которая, очевидно, отлична от немецкой);
- вдохни в людей уверенность (считаем данный принцип реализации функции архиважным, с одной стороны, а с другой – требующим аккуратного применения, ибо некоторый «перебор» при реализации как раз и приводит, по нашему мнению, к самонадеянности и проявлению синдрома переоценки сил);
- дифференцируй, разделяй, но с умом (для этого нужны как минимум две вещи, собственно то, что можно дифференцировать, например идеи и технологии, и компетенции; очевидно, что данное слагаемое успеха может быть подвластно менеджеру не в начале его карьеры).

Третья функция колеса управления знаниями – «Умножь»:

- поощряй обмен идеями (данное действие возможно при наличии разумных и здравых идей в арсенале менеджмента компании и самого механизма поощрения; данное слагаемое успеха также реализуемо не в начале карьеры менеджера);
- создавай сообщества знаний (данная рекомендация, как слагаемое успеха, является некоторой производной от условия первого порядка (поощряй обмен идеями), его реализация возможна, когда есть некий банк идей, ими обмениваются, этот процесс в рамках организации легитимен и поддерживается руководством, в перспективе возможна трансформация внутрикорпоративного сообщества во внеорганизационную среду (разумеется, с определенными ограничениями);
- улучшай информированность системы (чтобы добиться улучшения информированности организационной системы, нужно быть как максимум ее руководителем или как минимум его заместителем, то есть обладать неким административным ресурсом, который и позволит распределять информационные потоки).

Четвертая функция, обеспечивающая вращение колеса управления корпоративными знаниями, выглядит как «Создай»:

- управляй творчеством (напрашивается дополнение: управляй личным творчеством и творчеством команды, как никогда актуально наличие именно креативного начала; к сожалению, не всегда и не везде это слагаемое успеха реализуемо, так как если нет склонности к креативу, то и выработать его практически невозможно, за редким исключением);
- будь коучем и проводи мозговые штурмы (эти слагаемые успеха объединены, так как они, очевидно, дополняют друг друга и только в единстве могут принести тот синергетический эффект, который ожидается от их применения, в наше время это более чем традиционные условия для развития и фиксации корпоративных знаний).

Пятая, центральная функция, как ось колеса управления корпоративными знаниями, – «Примени»:

- управляй идеями (данное слагаемое успеха, на наш взгляд, имеет общее начало с управлением творчеством, определяющим условием может выступать наличие административного ресурса, властного начала в хорошем смысле слова);
- создай систему управления инновациями (задача посильна избранным, лишь немногие, как правило крупные, участники бизнес-среды могут констатировать присутствие такой системы в рамках своих корпоративных сред; к сожалению, многие преподносят всего лишь иллюзию таковых;
- заряди людей энергией (речь идет о самопрезентативной позитивной позиции лидера команды, наделенного всем необходимым набором свойств креативного современного менеджера: от стрессоустойчивости и харизмы до способности к влиянию на коллективное сознание; такой багаж приобретается даже не за один десяток лет управленческой деятельности).

Проанализировав так называемое колесо управления знаниями на российский лад, позволим себе предположить, что в современной российской действительности, в контексте управления корпоративными знаниями, парадокс Вадима Котельникова, возможно, с течением времени утрачивает свою парадоксальность и может быть воспринят современниками как зарождение новой, российской парадигмы управления знаниями. Особенно ярко эта парадигма начинает проявляться в современных условиях воздействия санкций на экономику страны, которое заставляет вырабатывать своеобразный иммунитет. Этот иммунитет проявляется, прежде всего, на мобилизирующихся внутристрановых корпоративных знаниях.

УДК 331

**О. А. Уханова,**
аспирантка,
кафедра управления
ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет»
Ульяновск, Российская Федерация
E-mail: olgauhanova@yahoo.com

# Управление процессом передачи знаний между поколениями работников промышленных предприятий как необходимое условие инновационного развития российской экономики

**Аннотация:**
Экономика знаний смещает акценты в сторону нематериальных ресурсов. Модернизация российской экономики в условиях перехода к экономике знаний может быть осуществлена через инновационное развитие высокотехнологичных промышленных предприятий с опорой на человеческий капитал. При этом необходимо использовать инструменты управления знаниями для передачи знаний между старшим и молодым поколениями инженеров, что позволит решить проблему дефицита квалифицированного инженерного труда, а также сохранить накопленные старшим поколением уникальные неявные знания.
**Ключевые слова:** дефицит инженерного труда, передача знаний между поколениями, старение населения, управление знаниями, экономика знаний.

**O. A. Ukhanova,**
PhD Student,
Department of Management
Ulyanovsk State University
Ulyanovsk, Russian Federation
E-mail: olgauhanova@yahoo.com

# Cross-generational knowledge sharing as a key requirement for innovation-based development of Russian economy

**Abstract:**
Knowledge economy shifts the emphasis to intangible assets. The economic upgrade in Russia in the context of knowledge economy might be implemented through innovation-based development of high-tech industry based on human capital. It is necessary to use knowledge management tools to share knowledge between generations of engineers so that will lead to solve the problem of the lack of qualified engineer labour and to save unique tacit knowledge that was accumulated by elder engineers.
**Keywords:** lack of engineer labour, cross-generational knowledge sharing, aging workforce, knowledge management, knowledge economy.

Современные тенденции развития рынков: глобализация, флуктуационные колебания конъюнктуры, интенсификация конкуренции, сложность и колоссальный объем информации, развитие новых технологий, существенно снижают роль традиционных, материальных ресурсов в обеспечении конкурентоспособности компании. В таких условиях предприятия вынуждены постоянно искать новые решения, повышать эффективность работы, находить

или создавать устойчивое конкурентное преимущество. Даже в отраслях, где земля или капитал продолжают занимать значимое место, лидерами становятся те, кто больше и раньше других узнает о том, как эти ресурсы эффективнее использовать. Широко признан тот факт, что именно знания становятся ключевым ресурсом создания и поддержания конкурентного преимущества в современной постиндустриальной экономике[1].

Подобное смещение акцентов в сторону нематериальных ресурсов позволяет нам говорить об экономике, основанной на знаниях. В рамках этой экономики знания используются в качестве базового двигателя экономического роста, они приобретаются, создаются, распределяются и эффективно используются для целей экономического развития[2].

Экономика, основанная на знаниях, функционирует в рамках иных законов отдачи от масштаба, здесь действуют иные механизмы конкуренции[3]. Необходимость постоянного эволюционирования, внедрения новых разработок, интенсификации интеллектуальных вложений очевидна. Так, в ответ на новые вызовы постиндустриальной эпохи рождается концепция менеджмента знаний[4]. Широкий диапазон инструментов менеджмента знаний позволяет осуществлять их передачу, хранение, кодификацию, трансляцию, а также создание нового знания. В конечном счете мы говорим о менеджменте знаний как о междисциплинарном подходе к достижению организационных целей путем наиболее эффективного применения знаний. Для современных предприятий управление знаниями представляет собой ту необходимую рутину, которая позволяет использовать и осознанно развивать интеллектуальный капитал для целей инновационного развития[5].

Менеджмент знаний как инструмент инициации инновационного развития особенно актуален для высокотехнологичных отраслей, где имеет место высокая наукоемкость бизнес-процессов. Именно такие предприятия осуществляют трансляцию результатов фундаментальных прикладных исследований и их воплощение в процессах и результатах производства[6]. В связи с этим мы приходим к выводу о том, что модернизация российской экономики в условиях перехода к экономике знаний может быть осуществлена за счет инновационного развития высокотехнологичных промышленных предприятий с помощью инструментов менеджмента знаний. Дополнительным доводом, несомненно, является наличие внушительного человеческого капитала. Так, согласно результатам оценки уровня человеческого капитала, в 2010 году его запас составлял свыше 600 трлн руб. Он в 13 раз превосходил ВВП страны и в 5,5 раза объем физического капитала. При этом за 2002–2010 годы в реальном выражении он вырос вдвое[7]. Такая тенденция открывает дополнительные возможности развития в условиях экономики знаний.

Несмотря на то что человеческий капитал является основой для инновационного развития, именно нехватка человеческих ресурсов, согласно различным источникам, выступает основным фактором, сдерживающим такое

[1] Nonaka I. The knowledge-creating company // Harvard Business Review. 1991. Vol. 69, N 6. P. 96–104; Teece D. J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible asset // California Management Review. 1998. Vol. 40, N 3. P. 55–79.

[2] The Knowledge Assessment Methodology (KAM) // The World Bank. URL: www.worldbank.org/kam.

[3] An interview with Paul M. Romer / By Joel Kurtzman / Strategy + Business. November 20, 2001 // Управление знаниями: Хрестоматия. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. С. 21.

[4] Wiig K. M. Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking How People and Organizations Create, Present and Use Knowledge. Arlington: Schema Press, 1993; Zander U., Kogut B. Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test // Organization Science. 1995. Vol. 6. P. 76–92; Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

[5] Spender J. C. Making knowledge as the basis of a dynamic theory of the firm // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. P. 45–62.

[6] Индикаторы инновационной деятельности: 2014: Стат. сб.. М.: НИУ «ВШЭ», 2014. С. 13.

[7] Капелюшников Р. И. Сколько стоит человеческий капитал России? М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012.

развитие на российских предприятиях. С каждым годом значение данного фактора возрастает[1]. И наиболее проблемными здесь являются кадровые вопросы, прежде всего связанные с задачей инженерного обеспечения научно-технологических и инновационных процессов разработки, внедрения и эффективного промышленного воспроизводства новейших технологий. Данные различных исследований говорят о колоссальном дефиците квалифицированного инженерного труда, что не только существенно ограничивает возможности инновационного развития, но и угрожает существованию некоторых предприятий и даже отраслей[2].

Дискуссии о дефиците квалифицированных инженеров разворачиваются в контексте низкого качества инженерного образования. Такие проблемы существуют, и сегодня руководство страны, делая ставку на реализацию интеллектуального капитала молодого поколения на высокотехнологичном производстве, стремится развивать техническое образование вообще и высшую инженерную школу в частности. Однако проблемы инженерного образования иллюстрируют ситуацию лишь с одной стороны. Причина кроется не столько в снижении качества образования, сколько в крайне неблагоприятной институциональной среде[3]. Основная проблема заключается в том, что действуют крайне слабые механизмы рыночной селекции, когда явно неконкурентоспособные предприятия продолжают генерировать спрос на рабочую силу. В такой ситуации всестороннее и детальное вмешательство государства в систему профессионального образования приведет к еще большей неэффективности и дальнейшему снижению конкурентоспособности российской промышленности.

Таким образом, реализация человеческого капитала, механизм его трансформации в конкретные виды инновационной активности на макроуровне являются актуальными проблемами для экономической политики государства. И на сегодняшний день данная задача должна решаться не столько всесторонним вмешательством государства в систему образования, сколько созданием благоприятной институциональной среды, в рамках которой будет происходить релокация рабочей силы из сегментов, где она используется неэффективно, в те сегменты, где эффективность может быть и выше.

Однако если мы говорим об организации и возможностях для роста инновационной активности на базе человеческого капитала на микроуровне, то эта задача, не менее актуальная, может быть решена при помощи инструментов управления знаниями. Уже сегодня можно найти много примеров того, как инновационные предприятия инвестируют в человеческий капитал, сохраняют и распространяют экспертные знания[4]. Внедрение систем менеджмента знаний на таких предприятиях действительно становится эффективным инструментом инновационного развития, позволяющим создавать уникальную развивающую среду на предприятии и снижать общую зависимость от неблагоприятной ситуации на рынке труда и институциональных условий. Однако

[1] Индикаторы инновационной деятельности. С. 16.

[2] Евстигнеева А. Через несколько лет производство в России встанет: не хватает инженеров // РБК. URL: www.rbcdaily.ru/economy/562949989025944; Гимпельсон В. Предприятия обрабатывающей промышленности на рынке труда: индикаторы приспособления. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2010; Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России. Экономический рост 2000–2007. М.: Дело, 2008. С. 740–741.

[3] Капелюшников Р. И. Спрос и предложение высококвалифицированной рабочей силы в России: кто бежал быстрее? М.: ИД ГУ ВШЭ, 2011.

[4] Например, программа SolidEdge компании SiemensPLMSoftware: Устранение «разрыва поколений» в инженерной профессии и поддержка будущих инженеров // САПР и графика. 2011. №11 (181). С. 72. См. также: Владикавказский технологический центр «Баспик». Проблема подготовки инженерных кадров // Аккредитация в образовании. URL: http://www.akvobr.ru/baspik_problema_podgotovki_inzhenernyh_kadrov.html; KAMAZ: опыт социального партнерства // Аккредитация в образовании. URL: http://www.akvobr.ru/kamaz_opyt_socialnogo_partnerstva.html.

как раз здесь существует реальная угроза для устойчивого развития с ориентацией на знания как базовый ресурс – реальный риск потери большой части экспертных знаний, обладатели которых – старшее поколение инженеров, имеющих высокую квалификацию и уникальный опыт решения как производственных, так и организационных задач. Возникает вопрос о сохранении преемственности поколений в инженерной среде как о естественном процессе передачи уникальных знаний и опыта и базовом процессе, обеспечивающем устойчивое развитие.

Риск утраты неявных знаний старшего поколения объясняется демографической ситуацией. Уже сейчас развитые страны столкнулись с проблемой сокращения численности работоспособного населения. Для России же этот демографический вызов звучит особенно тревожно[1]. Кроме тенденции к сокращению населения, набирает обороты тенденция его старения, что создает дополнительную нагрузку на и без того сокращающееся работоспособное население[2]. Средний возраст инженеров увеличивается с каждым годом, а руководящие посты занимают специалисты предпенсионного возраста. Положение усугубляется существованием феномена разрыва поколений.

Мы считаем, что опора на человеческий потенциал, знаниевый ресурс молодого инициативного поколения, реализация этого потенциала как основы для инновационного развития России – достойный вариант, требующий действий в данном направлении. Ситуация такова, что старшее поколение инженеров, обладающее колоссальным человеческим капиталом в форме накопленного опыта, навыков решения не только производственных, но и организационных, культурных задач, массово уходит на пенсию. В их лице мы теряем, прежде всего, мудрых наставников, представителей высокой культуры профессии. При этом молодое поколение инженеров обладает человеческим потенциалом, имея такие преимущества, как мобильность, инициативность, актуальные, современные знания. Однако с учетом всех проблем инженерного образования молодому поколению инженеров не хватает, прежде всего, конкретных практических навыков прикладного труда. Кроме того, нельзя забывать и о профессиональной инженерной культуре, для которой характерны саморазвитие, образование в течение жизни, отсутствие пренебрежения к познанию. Представителем и проводником этой культуры является старшее поколение.

В конечном счете, мы можем говорить о синергии человеческого капитала и человеческого потенциала, что в масштабах национальной экономики даст возможность устойчивого инновационного развития.

Реализация человеческого потенциала через синергетическое взаимодействие с человеческим капиталом возможна, если создать механизм управления процессом передачи знаний между поколениями. Для создания такого механизма предполагается использовать наработки теории управления знаниями. Действительно, концепция управления знаниями сегодня активно развивается, предлагая широкие возможности для создания систем управления передачей знаний, имеющих неявный характер, трудно поддающихся экстракции, кодификации и трансляции стандартными способами. Необходимо оценить глубину и степень культурной и, прежде всего, ценностной дифференциации между различными поколениями, а также выяснить, какие методы передачи знаний в контексте проблемы разрыва поколений в инженерной среде будут оптимальными. И это задача дальнейших исследований.

---

[1] Денисова М. Россия может потерять треть населения // Open Economy. URL: http://www.opec.ru/1622698.html.

[2] The Aging Workforce: Finding the silver lining in the talent gap Resetting Horizons – Human Capital Trends 2013 // Deloitte. URL: www.deloitte.com/hctrends2013.

**УДК 004**

**А. С. Евсюткин,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ASEvsyutkin@fa.ru

**Н. М. Лобанова,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NMLobanova@fa.ru

# Управление процессом поиска информации с использованием корпоративного портала

**Аннотация:**

Различие в уровне информационной безопасности сегодня порождает нестабильность в отношениях между странами и между людьми. Возрастающее значение информации и функции управления увеличивает зависимость общества от информационной составляющей. Процесс информатизации напрямую влияет на качество и уровень жизни человека. Интернет стал привычным «местом обитания». Обзор и анализ существующих методов и моделей, которые являются основой современных информационно-поисковых систем, показал, что все модели имеют недостатки, процесс их использования значительно усложняет контекстная реклама. Наиболее важную роль играет законодательство в области интернет-ресурсов и финансирования научно-исследовательской деятельности в сфере информационных технологий и особенно российской модели развития информационных технологий при выборе поисковой системы. Разрабатываемую информационно-поисковую систему на основе интернет-портала могут составить три основных компонента: удаленный сервер, автоматизированное рабочее место системного администратора и автоматизированное рабочее место пользователя, связь между которыми будет осуществляться через Интернет.

**Ключевые слова:** информатизация, информационно-поисковая система, корпоративный портал, поиск информации, система управления контентом, управление.

**A. S. Evsyutkin,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ASEvsyutkin@fa.ru

**N. M. Lobanova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NMLobanova@fa.ru

# Management of information retrieval using corporate portal

**Abstract:**

The difference in the level of information security today generates instability in the relations between countries and people. Increasing importance of information and control function raises dependence of society on the information component. The informatization process directly affects the quality and level of human life. The Internet has become a familiar «habitat». Review and analysis of existing methods and models that are the basis of modern information retrieval systems, showed that all models have disadvantages as well as the process of their use greatly complicates contextual advertising. The most important role is given to features of the legislation in the field of Internet resources and funding research activities in the field of information technology and especially the Russian model of development of information technologies, when choosing a search engine. The creating search engine based on Internet portal may consist of three main components: the remote server, automated workplace system administrator and automated workstation user, the connection between them will be carried out via the Internet.

**Keywords:** information technology, information retrieval system, enterprise portal, information search, content management system, management.

Различие в уровнях информационного обеспечения сегодня порождает нестабильность в отношениях между странами и между людьми. Сложный, противоречивый характер взаимодействия в системе «человек – информация» обусловлен природой информации как таковой. При этом все возрастающее значение приобретает управляющая функция информации, растет зависимость общества от информационной составляющей.

Во второй половине XX века человечество осознало, что информация является таким же важным фактором социального развития, как материальные и трудовые ресурсы общества. Информатизация непосредственно влияет на качество и уровень жизни человека. Интернет стал привычной «средой обитания». Информационное общество должно обеспечить правовые и социальные гарантии того, что каждый гражданин, находящийся в любом месте, в любое время сможет получить всю необходимую для его жизнедеятельности информацию.

Рассмотрение и анализ существующих методов и моделей, являющихся основой современных информационно-поисковых систем, показали, что все модели имеют недостатки, процесс их использования значительно усложняет контекстная реклама. Указанные недостатки дополняются тем, что главной задачей всех поисковых систем является максимальная коммерческая выгода, а не помощь пользователю в удовлетворении его информационной потребности[1]. В жестких условиях конкуренции для пользователя на первое место выходят скорость и полнота выполнения запросов.

На российском рынке поиска информации доли поисковых систем распределены следующим образом: подавляющее большинство представлено двумя поисковиками («Яндекс» – 46,3%, Google – 34,4%). Высокий процент использования сразу двух поисковых систем на отечественном рынке объясняется во многом индивидуальными результатами поисковой выдачи. Данная ситуация связана с особенностями применения и постоянным совершенство-

[1] Евсюткин А. С. Интеллектуальные технологии поддержки современного бизнеса // Вестник университета / ГУУ. 2011. №19.

ванием алгоритмов индексации, ранжирования и расчета релевантности информации. Это говорит о том, что однозначного выбора в отношении того или иного поисковика быть не может.

Важное значение при выборе поисковой системы играют особенности законодательства в области создания интернет-ресурсов и финансирования научной деятельности в сфере информационных технологий (ИТ), а также особенности российской модели развития ИТ и административные барьеры в сфере информационно-коммуникационных технологий.

Важнейшим условием конкурентоспособности в мировой экономике является скорейшее развитие отрасли ИТ. В ВВП наиболее развитых стран доля ИТ давно составляет не менее 8%. Сектор ИТ сегодня является одним из лидеров капитализации мировой экономики. Темпы развития ИТ в несколько раз превышают средние показатели роста российской экономики. Существенным фактором, стимулирующим развитие отрасли ИТ, выступает реализация различных государственных программ, в том числе грантов.

При разработке таких подсистем поисковой системы, как поисковый робот, индекс, клиент, а также современных алгоритмов ссылочного ранжирования, применяемых поисковой машиной для определения релевантности документа по запросу пользователя, используется концепция, основные принципы которой таковы:

- взаимодействие человека с поисковыми системами изучается на основе мониторинга состояния информационного пространства организации[1];
- необходимо выполнение прогноза возможных последствий внедрения новой поисковой системы в человеческую деятельность;
- непонятая и непринятая пользователями информация является продуктом, который загрязняет окружающую информационную среду;
- необходимость четко обозначить предмет интернет-ресурса, выраженный и обособленный перечень целевых групп, основные вопросы, соответствующие интересу пользователя, при реализации поиска;
- проведение информационно-экологической экспертизы поисковых систем, а также самих интернет-ресурсов, хранящихся в индексе.

Создаваемую поисковую систему на базе интернет-портала могут составить три основных компонента: удаленный сервер, автоматизированное рабочее место (АРМ) администратора системы и АРМ пользователя, соединение между которыми будет осуществляться через Интернет. Кроме того, компонентами информационной системы могут являться локальные вычислительные сети любых заинтересованных организаций, в которые будут объединяться АРМ пользователей информационной системы, работающих в данных организациях, ЛВС должны быть построены по принципу «клиент – сервер», а сервер должен иметь подключение к Интернету.

На удаленном сервере устанавливаются сервер баз данных MySQLServer для работы с базой данных информационной системы на базе интернет-портала, программный интерпретатор PHP для трансляции и интерпретации файлов с исходным кодом информационной системы, веб-сервер Apache для обеспечения интерфейса создаваемой информационной системы

[1] Маннинг К., Рагхаван П., Шютце Х. Введение в информационный поиск. М.: Вильямс, 2011.

и будущих пользователей по протоколу HTTP. Кроме того, на удаленный сервер устанавливается контрольная администраторская панель, обеспечивающая доступ к пользовательскому аккаунту услуг хостинга, позволяющая производить основные настройки программных серверов и работать с исходными файлами информационной системы. Также на сервер хостинг-провайдера необходимо установить FTP-сервер, позволяющий работать с исходными и прочими файлами информационной системы через программу-клиент по технологии FTP. Кроме системного программного обеспечения, на удаленный сервер провайдера будут загружаться как сами исходные файлы CMSDrupal, так и прочие файлы, необходимые для полноценного функционирования будущей информационной системы на базе интернет-портала, то есть сервер будет выполнять функцию хранения информации[1].

АРМ администратора системы выполняет все основные функции по настройке информационной системы, по наполнению интернет-портала контентом, а также по обновлению данного контента и поддержке общего функционирования системы. АРМ пользователя системы представляет персональный компьютер с установленным веб-браузером, поддерживающим протокол HTTP. Причем число АРМ пользователей, одновременно работающих с интернет-порталом, ограничивается лишь техническими возможностями удаленного сервера, программных серверов и пропускной способностью интернет-канала. Для формирования поисковой выдачи предполагается обращение большого количества пользователей из разных структурных подразделений, обладающих определенными правами доступа. Последние зависят от типа пользователя и практически не зависят от организации, использующей систему. Например, для органов самоуправления муниципальных образований все структурные единицы разбиты на функциональные группы (классы пользователей системы). Можно выделить следующие классы пользователей с целью разграничить права доступа: глава города, помощники главы, заместители председателя совета депутатов, депутаты, руководитель администрации, заместители руководителя администрации; отделы, комитеты, управления, администратор системы. У каждого пользователя из любого класса должен быть установлен терминал «тонкий клиент», с помощью которого обеспечивается доступ к системе. Связь осуществляется по протоколу HTTP. Основные процессы, закладываемые в функционал системы формирования контента: создание учетной записи, смена пароля пользователя, авторизация пользователя, формирование поискового запроса, администрирование системы, сбор статистики по поисковым запросам, персональные настройки профилей пользователей, подключение новых модулей к системе. Таким образом, выделяются те классы данных, которые будут использоваться процессами в ходе функционирования системы. Это потребуется для того, чтобы корректно определить права доступа различных процессов к классам данных, что, в свою очередь, необходимо для безопасной работы системы.

[1] Евсюткин А. С. Указ. соч.

УДК 338. (075.8)

**Н. Н. Лычкина,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Информационные системы»
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: lychkina@guu.ru

# Имитационные модели организаций и их применение в стратегическом управлении и информационных бизнес-системах

**Аннотация:**
В статье рассматриваются парадигмы имитационного моделирования: системная динамика, агентное моделирование и их композитное сочетание в динамических моделях организации.
**Ключевые слова:** агентное моделирование, система поддержки принятия решений, системная динамика,

**N. N. Lychkina,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Information Systems
State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: lychkina@guu.ru

# Simulation models of organizations and their use in strategic management and business information systems

**Abstract:**
The report discusses the paradigm of simulation – system dynamics, agent-based modeling, and composite mix of dynamic models in the enterprise.
**Keywords:** agent-based modeling, decision support system, system dynamics.

В сфере бизнеса и управления имитационное моделирование используется в широчайшем диапазоне – от операционного и производственного менеджмента до стратегического, в управленческом и ИТ-консалтинге. Во всем мире бизнес-планирование любого хозяйственного объекта осуществляется на основе его имитационной модели. Решения на основе имитационного моделирования востребованы в отраслевых проектах, государственном и территориальном управлении.

В ИТ-индустрии имитационное моделирование начинает применяться в информационных бизнес-системах[1] – от систем планирования в ERP-, SCM-, APS-системах, инструментов анализа и оптимизации в системах моделирования бизнес-процессов (BPMS), интегрированного планирования и управления цепями поставок и многих других до интерактивных моделей ситуационных центров, процедур сценарного планирования в системах поддержки приня-

[1] Годин В. В., Лычкина Н. Н. Обзор классов информационных систем, их роль в работе предприятий // Информационные технологии на службе оборонно-промышленного комплекса России: Сб. тр. по матер. Второй ежегод. конф. ИТОПК. М.: ИД «Коннект», 2013. С. 92–101.

тия решений (DSS, EIS) и формирования стратегий в системах управления эффективностью бизнеса (BPM), включая высокие технологии современного цифрового производства в системах непрерывной поддержки жизненного цикла изделий (PLM).

Наиболее популярные, закрепившиеся в современных инструментальных решениях парадигмы моделирования, нашедшие широкое применение в управлении: дискретное имитационное моделирование, или процессно-ориентированный подход, системная динамика, агентное моделирование. Если дискретное имитационное моделирование стало основой зрелой инжиниринговой деятельности в анализе и оптимизации бизнес-процессов, производственных и логистических систем[1], то системная динамика и агентное моделирование только начинают занимать умы современных управленцев, пытающихся повысить эффективность своего бизнеса. Имитационное моделирование предприятий, в котором находят комплексное применение все парадигмы и высокие технологии (xjtek.ru), сегодня является наиболее перспективной и быстро развивающейся сферой применения имитационного моделирования для бизнеса и корпораций.

Фундаментальные работы и научная и общественная деятельность Дж. Форрестера[2] не только способствовали появлению системной динамики как новой методологии компьютерного моделирования и метода решения управленческих задач, но и дали развитие целому ряду направлений:

- прикладные исследования в широком спектре задач управления – от корпоративного управления до моделирования национальных экономик;
- новый класс высокотехнологичных симуляторов, с помощью которых удалось использовать потоковые диаграммы как язык описания сложных динамических систем с нелинейными обратными связями;
- интерактивные имитационные игры;
- интересные и популярные образовательные проекты в сфере бизнеса;
- создание широкой сети консалтинговых организаций, а также отделений общества системной динамики по всему миру (sysdynamics.ru), применяющих и популяризирующих идеи Дж. Форрестера и его последователей[3].

**Системная динамика.** Сегодня системная динамика, которую осваивают во всех престижных бизнес-школах мира и магистерских программах[4], формирует новый вид системного мышления у менеджеров и управленцев. В настоящее время применение системной динамики в сфере управленческого консалтинга и стратегического менеджмента очень широко: от моделирования поведения организации во время роста на рынке или от преодоления барьеров роста (growth management) до стратегического менеджмента и принятия оптимальных управленческих решений, от логистики и управления цепями поставок, управления проектами до трансформации компании в обучающую организацию и управления знаниями.

[1] Кондратьев В. В., Лычкина Н. Н., Алтухова Н. Ф. и др. Конструктор регулярного менеджмента: Пакет мультимедийных учебных пособий / Под ред. В.В. Кондратьева. М.: Инфра-М, 2011.

[2] Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика) / Пер. с англ., общ. ред. Д. М. Гвишиани. М.: Прогресс, 1971.

[3] Warren K. Strategic Management Dynamics, London Business School. London: John Wiley&Sons Ltd, 2008; Sterman J. Business Dynamics — Systems Thinking and Modeling for a Complex World. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2000.

[4] Лычкина Н. Н. Ретроспектива и перспектива системной динамики. Анализ динамики развития // Бизнес-информатика. 2009. № 3. С. 55–67.

Системно-динамическая модель предприятия предназначена для его комплексного описания и исследования как целостной интегрированной системы, осуществляющей многообразные взаимосвязанные функции, отражающей структуру организации через сложные динамические взаимодействия ее материальных и нематериальных ресурсов, активно взаимодействующей с внешней экономической средой, это позволяет рассматривать меняющееся во времени поведение производственных предприятий с целью выработать усовершенствованные формы их организации и механизмы управления. В современных рыночных условиях развивающееся и постоянно трансформирующееся предприятие, находящееся под воздействием турбулентной окружающей среды, с помощью экспериментов с динамической моделью может формировать стратегию в процессе имитации различных стратегий и сценариев развития компании во времени, получать рекомендации по совершенствованию деятельности компании, проследить влияние управленческих решений на развитие организации, найти специфические точки приложения управленческого решения, обеспечивающего эффективное функционирование организации. В качестве аналитической основы базовой структуры динамической модели может быть взята методология BSC, а также ментальные модели менеджеров[1].

Модели системной динамики являются инструментарием для стратегического управления, сегодня они находят широкое применение в системах управления эффективностью деятельности организации в фазе формирования стратегии развивающейся или трансформирующейся организации. Стратегическое управление направлено на достижение долгосрочных целей организации путем адаптации к изменениям внешней среды. Задачи стратегического анализа сложны и требуют учета большого числа факторов, интересов, угроз и последствий. На стратегическом уровне управления присутствуют высокая степень неопределенности в оценке внешней среды, слабая формализация методов управления и широкое использование экспертных оценок и знаний, многокритериальность при оценке принимаемых решений. Стратегическое планирование предполагает определение возможных тенденций развития организации, вероятного изменения основных параметров хозяйственной системы в долгосрочном аспекте. Сложность выбора стратегической альтернативы в динамически развивающейся ситуации, в условиях внешней и внутренней неопределенности заключается в необходимости удовлетворения большого числа противоречивых требований по различным направлениям деятельности компании: финансово-производственная деятельность, рынок и отношения с клиентами, кадровые ресурсы компании, внутренние бизнес-процессы, отношения с государственными органами и др. Этим обусловлено использование моделей и методов системной динамики в качестве основного инструмента.

**Мультиагентное имитационное моделирование,** позволяющее изучать системные закономерности в результате воспроизведения индивидуального поведения и взаимодействия активных объектов, называемых агентами, является относительно новой парадигмой компьютерного моделирования. Агентное моделирование полезно, если требуется исследовать и изучать закономерности, которые не проявляются в поведении отдельных агентов, а приводят к структурным образованиям, изменениям в организации самой системы, если необходимо исследовать влияние индивидуального поведения агентов, процессов их адаптации и обучения на поведение, эволюцию и развитие системы. Агентный подход применяется в тех областях исследований, где отсутствует

[1] Warren K. Op. cit.; Sterman J. Op. cit.

теоретическое знание о системе и формальные модели, а также в тех случаях, когда традиционные постулаты об однородности и рациональном поведении агентов, приводящие к агрегированию моделей, не позволяют получить адекватные представления о поведении изучаемой системы. Существенным стимулом развития этого направления явились смена экономической парадигмы о рациональном поведении экономических агентов и ограниченность поддерживающего ее математического аппарата, представления об ограниченной рациональности лиц, принимающих решения. Вычислительные возможности современных компьютеров и достижения в информационных технологиях позволяют представить систему практически любой сложности из большого количества взаимодействующих объектов, что дает возможность применять мультиагентное имитационное моделирование в сферах, где необходимо моделирование большого числа агентов. Сегодня это направление осваивается и развивается в крупнейших научных центрах и университетах по всему миру. Практическое агентное моделирование позволяет получать решения при анализе потребительских и финансовых рынков, потребительских предпочтений и исследовании моделей конкуренции, координации участников цепи поставок. В социальных науках это направление способствовало появлению нового направления в области социальных исследований – поведенческой экономики[1].

В зависимости от задач исследования компоненты и процессы динамической модели предприятия могут быть описаны с помощью различных парадигм имитационного моделирования, между которыми осуществляется информационное взаимодействие. Так, например, стратегическая архитектура предприятия, которая представляет собой комбинацию самовоспроизводящих кругов обратной связи, объединяет структуру материальных и нематериальных ресурсов организации и управляет процессами аккумулирования ресурсов, может быть воспроизведена на основе потоковых диаграмм системной динамики; детализированные референтные модели производственных и логистических бизнес-процессов – на основе дискретного имитационного моделирования, а поведение клиентов на потребительском рынке, процессы конкуренции могут быть описаны агентными моделями.

В статьях и учебном пособии[2] представлен аналитический обзор востребованных решений на основе имитационного моделирования в сфере управления и информационных системах различного назначения, а также научные наработки, методический и практический опыт управленческого и ИТ-консалтинга в создании комплексных динамических моделей предприятий в следующих областях:

- стратегическая архитектура и корпоративная динамика предприятия;
- бюджетинг и управление финансовыми потоками;
- инвестиционное планирование и управление проектами; управление производственной программой;
- комплексное управление логистическими процессами на предприятии;

[1] Лычкина Н. Н. Имитационное моделирование экономических процессов: Учеб. пос. М.: Инфра-М, 2011.
[2] Там же; Лычкина Н. Н. Ретроспектива; Лычкина Н. Н. Инновационные парадигмы имитационного моделирования и их применение в сфере управленческого консалтинга и стратегического менеджмента // Материалы XX Международной студенческой школы-семинара «Новые информационные технологии» (пленарные доклады). М.: МИЭМ, 2012. С. 94–105.

- управление общефирменной сбытовой сетью, формирование маркетинговой стратегии, анализ динамики рынка;
- моделирование и анализ поведения бизнес-процессов, реинжиниринг и управление персоналом;
- отраслевые и межотраслевые проекты и др.

На основе референтных моделей комплекса разработаны деловые имитационные игры «Логистика», «Стратегическая архитектура» и др., положившие начало отечественной практике внедрения имитационных игр в управленческое образование.

Ключевыми преимуществами и характеристиками имитационного моделирования этих видов, определяющими их применение в исследовании и совершенствовании деятельности организации и формировании ее стратегии развития, являются:

- возможность описать сложные многоуровневые структуры со множеством нелинейных обратных связей;
- возможность использовать многоцелевые критерии оценки эффективности деятельности предприятия при построении и исследовании моделей;
- возможности представить и структурировать ментальные знания экспертов по проблеме, провести экспертные ревизии компьютерных моделей и обеспечить их полную интерпретируемость на языке системных потоковых диаграмм и диаграмм причинно-следственных связей;
- возможность выявить закономерности, динамические тенденции развития и функционирования сложной системы в условиях неполной и неточной информации, динамичности внешней среды;
- проигрывание различных ситуаций и вариантов решений, проведение сценарных расчетов на компьютерной модели;
- описание взаимодействия и поведения множества активных агентов в организационных системах;
- реализация принципов объектно-ориентированного проектирования и применение высокотехнологичных ИТ-решений в построении компьютерных моделей.

Перспективными направлениями в области компьютерного моделирования организационных систем и развития информационно-аналитических систем управления являются:

- онтологический инжиниринг организаций;
- методы и алгоритмы описания поведения обучающихся и интеллектуальных агентов в организационных системах;
- информационно-аналитические решения в системах управления организацией на основе многоподходного имитационного моделирования, геоинформационных технологий, веб-технологий и др.

**УДК 004: 336.14 (045)**

**А. Ю. Мишин,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mishin_au@mail.ru

# Совершенство бизнес-процессов как ключевой фактор успеха российских лизинговых компаний

**Аннотация:**
В статье рассмотрена эволюция факторов конкурентоспособности российских лизинговых компаний. Предложена факторная модель привлекательности коммерческого предложения лизинговой компании для клиентов. Показана роль совершенства бизнес-процессов лизинговой компании как нового ключевого фактора успеха.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, ключевой фактор успеха, рынок лизинга.

**A. Yu. Mishin,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mishin_au@mail.ru

# Perfection of business processes as the key success factor of Russian leasing companies

**Abstract:**
The article discusses evolution of the factors of competitiveness of the Russian leasing companies. The article proposes a factor model of attractiveness of commercial offer of leasing company for clients. The role of business process excellence of leasing companies as the new key success factor is shown.

**Keywords:** business process, key success factor, leasing market.

В середине 2000-х годов среди топ-менеджеров российских лизинговых компаний было широко распространено мнение, что наиболее важными факторами успеха российской рыночной лизинговой компании являются скорость оказания лизинговой услуги и условия финансирования. На скорость реализации сделки влияет множество факторов: объем пакета документов, схема поставки/оплаты и т. д. К условиям финансирования относятся ставка кредитного процента, ставка маржи лизинговой компании (все вместе – лизинговый процент), наличие дополнительных залогов и обременений, распределение рисков между сторонами сделки и т. д. Если у лизингодателя был хотя бы один ключевой фактор успеха из вышеперечисленных, это позволяло вести успешный и устойчивый бизнес. Поэтому на российском рынке в течение длительного времени мирно сосуществовал пул крупных компаний, аффилированных с крупнейшими банками («Сберлизинг», «ВЭБ-лизинг»,

«ВТБ-лизинг»), с крупными олигархическими финансово-промышленными группами («Альфа-лизинг», «РТК-лизинг» и т. д.), или компаний, аффилированных с государством («Московская лизинговая компания, «Росагролизинг», «Росдорлизинг», «Гознаклизинг», «Ильюшин-Финанс»), и множество небольших частных компаний, знакомых с руководством коммерческих банков исключительно благодаря личным связям (ГЛК «Столица», Петербургская лизинговая компания, «Опцион ТМ» и т. д.). При оказании лизинговой услуги для крупных компаний были характерны медлительность, ориентированность на клиентов материнского банка или компаний, входящих в финансово-промышленную группу, излишняя требовательность к клиентам «со стороны», однако данные компании имели доступ к дешевым кредитным ресурсам. Небольшие, существующие чуть более года лизинговые компании благодаря своей гибкости успешно удовлетворяли потребности в финансировании малого и среднего бизнеса и даже небольших финансово-промышленных групп, отделившихся от бизнеса крупнейших российских олигархов. Однако стоимость привлечения финансовых ресурсов через данные компании была существенно выше, так как рынок дешевых кредитных ресурсов был труднодоступен для большинства лизингополучателей.

И наконец, третья и наиболее «рыночная» группа лизинговых компаний – это компании при коммерческих банках второго эшелона или крупных поставщиках предметов лизинга: «Авангард-Лизинг», «Скания-лизинг», «Камаз-Лизинг», «Абсолют-Лизинг», «Номос-Лизинг», «Райффайзен-Лизинг» и т. д.

Динамика роста российского лизингового рынка представлена на рис. 1. В 2005–2007 годах он ежегодно удваивался. Вследствие столь высоких темпов роста уровень конкуренции был относительно невысоким, так как вплоть до начала кризиса в 2007 году появлялись все новые компании. Данная ситуация была возможна по причине относительно низких барьеров для входа на рынок: в то время для успешного развития лизингового бизнеса учредителям нового бизнеса были необходимы лишь личные связи в любом коммерческом банке и несколько десятков миллионов рублей стартового капитала. Для данного временного периода характерны ситуации, когда лизинговые компании разного размера и с разными возможностями с переменным успехом конкурировали между собой.

**Рис. 1. Темпы прироста российского рынка лизинга в 2007–2012 годах**

Переломным моментом в развитии российского лизингового рынка можно считать финансовый кризис, острая фаза которого приходится на 2008–2009 годы. В результате множество компаний ушло с рынка, большинство частных небольших компаний, множество средних и даже некоторые крупные компании существенно ухудшили результаты своей деятельности или ушли

с рынка. Данный временной период характеризуется нарастанием конкуренции, так как крупные компании стали стремительно продвигаться из своих традиционных рыночных ниш в сторону розницы. На рынке появилась специализированная розничная компания «ВТБ24 Лизинг», а «Сбербанк Лизинг» и «Альфа-лизинг» коренным образом изменили свою маркетинговую стратегию. Значение индекса CR в 2013 году составило уже 52%. Индекс Херфиндаля – Хиршмана ежегодно рос (с 304 единиц в 2006 году до 974 единиц в 2012 году).

По мере увеличения давления на розничный сегмент со стороны крупных компаний конкуренция между остальными участниками рынка стала стремительно возрастать, как и требовательность к качеству лизингового продукта со стороны клиентов. В силу изменения политики уцелевших в кризисе банков традиционные способы ускорения рассмотрения сделок, которые были доступны меньшим компаниям, перестали работать. Например, до кризиса крупные компании с относительно более эффективными бизнес-процессами зачастую проигрывали в конкурентной борьбе мелким компаниям, которым по некоторым сделкам удавалось, договорившись с руководством финансирующего банка, просто «перепрыгнуть» через несколько стадий рассмотрения сделки в нарушение стандартного кредитного регламента. Однако после кризиса 2008–2009 годов такая практика имела место крайне редко. Это значительно повысило значимость совершенствования бизнес-процессов лизинговой деятельности для всех участников рынка.

Совершенными бизнес-процессами будем называть эффективные бизнес-процессы, которые успешно использует компания, модели которых глубоко формализованы или автоматизированы и систематически поддерживаются в актуальном состоянии.

После кризиса на рынке сформировался пул средних компаний, который успешно конкурирует с крупными компаниями, закрепляющимися в рознице. В первую очередь это «Балтийский лизинг», «Сименс Финанс» и «МТЕФинанс». Отличительной особенностью этих компаний является упорная работа по структурированию и оптимизации своих бизнес-процессов, которая позволила этим компаниям овладеть эффективными в российских условиях технологиями лизинговых операций, а значит, получить существенное преимущество перед другими компаниями в аспекте «риск – выручка». В случае с компанией «Сименс Финанс» (ранее «Дельта Лизинг») с этой задачей помогли справиться одноименные немецкие учредители. «Балтийский лизинг» – это первая лизинговая компания, зарегистрированная в России, имеющая длительный и успешный опыт работы на российском рынке, что является важным условием для совершенствование бизнес-процессов.

Модель привлекательности предложения лизинговой компании для клиента представлена на рис. 2. Согласно представленной схеме причинно-следственных связей, наиболее существенными первичными факторами являются политика лизинговой компании в сфере рисков, кредитная политика и регламент банка, а также доход лизинговой компании (как процентная ставка, так и поток чистой прибыли). Внутренние факторы – и риск, и доходность лизинговой компании – влияют друг на друга.

Процесс совершенствования бизнес-процессов в значительной степени затрагивает множество факторов. Первичными эффектами совершенствования бизнес-процессов являются накопление информации о сделках, выявление сильных и слабых сторон компании, сокращение трудозатрат. Позднее в общем случае оптимизация бизнес-процессов лизинговой компании позволяет значительно усовершенствовать технологии работы (прежде всего, процесс

оценки рисков и структурирования проекта), снизить трудозатраты на реализацию сделок, что, в свою очередь, дает возможность повысить оборачиваемость компании и достичь экономии на издержках. Ослабление жестких ограничений по рискам существенно увеличивает выручку и рентабельность деятельности, так как процент отказов по сделкам уменьшается, что приводит к еще большему ослаблению политики в сфере рисков без ущерба для устойчивости компании, так как собственные средства лизинговой компании увеличиваются, а лизинговый портфель становится все более диверсифицированным по мере своего роста.

**Рис. 2. Модель взаимосвязи факторов рыночной привлекательности предложения лизинговой компании: пунктиром отмечены факторы, зависящие от эффективности бизнес-процессов**

Совершенствование и регламентация бизнес-процессов приводят к разумному смягчению политики управления рисками, это заключается в приемлемой для клиента юридической части договора лизинга, снижении или отказе от дополнительного обеспечения по рискам сделки, взятии на себя части рисков по договору поставки. Объем дополнительных документов, которые лизинговая компания собирает исключительно для себя, снижается. Риски клиента по данной сделке также снижаются.

Таким образом, совершенствование бизнес-процессов положительно сказывается не только на скорости реализации сделок, но и на стоимости услуг лизинговой компании, а значит, совершенствование бизнес-процессов можно назвать новым ключевым фактором успеха в данной отрасли.

**УДК 004:338.24 (045)**

**Ю. Б. Чечиков**,
к.ф.-м.н., доцент,
кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: YUBCHechikov@fa.ru

# Информатизация госсектора: текущее состояние и проблемы

**Аннотация:**
В статье рассмотрены различные аспекты и проблемы, возникающие при информатизации госсектора. Показаны подходы к разработке государственных информационных систем, необходимость координации разработок в масштабах страны, раскрыты проблемы технического и организационного характера. Рассмотрены текущее состояние электронных государственных услуг и дальнейшие направления работы.

**Ключевые слова:** информатизация госсектора, информационное общество, IT-система.

**Yu. B. Chechikov**,
PhD in Mathematics, Associate Professor,
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: YUBCHechikov@fa.ru

# Informatization of the public sector: current status and problems

**Abstract:**
The article discusses different aspects of the problems of informatization of the public sector. The article describes the approaches to development of state information systems, the need to coordinate developments across the country, the problems of technical and organizational nature. The current state of e-government services and the future prospects are examined.

**Keywords:** informatization of the public sector, information society, IT system.

Государственная политика в информационной сфере – это специфический вид социального управления посредством реализации всеми органами государственной власти своих полномочий по регулированию отношений, возникающих по поводу информационных услуг на государственном и региональном уровнях.

В Российской Федерации накоплен известный опыт выработки государственной политики в области развития информационной сферы. Многие области деятельности организаций госсектора находятся в стадии интенсивной разработки и в значительной мере информатизированы. В разработке и внедрении ИТ-систем участвуют десятки и сотни компаний,

разрабатывающих программное обеспечение для обслуживания электронного правительства и оказания госуслуг и предоставляющих оборудование и каналы связи, объединяющие федеральные и региональные ведомства. Разрабатываются методические материалы, курсы и методология подключения новых услуг.

Развивается ряд проектов в сфере здравоохранения, образования, жилищно-коммунального хозяйства, поддерживается инфраструктура для проектов, связанных с безопасностью городов: это не только камеры наблюдения, но и системы оповещения, диспетчерские центры[1]. Так, информационная система для здравоохранения опробована уже в 32 регионах РФ, применяется более чем в 2,1 тыс. медучреждений, а число записавшихся на прием к врачу через электронную регистратуру составляет почти 7 млн человек.

Тем не менее существует много проблем организационного характера. Например, поддержкой и сопровождением обычно занимается несколько компаний, каждая отвечает только за свой участок, а не за обеспечение работоспособности всей системы. Каждый участник успешно решает возникшую проблему в отведенный в договорах срок, проблема интеграции и комплексирования откладывается на потом. В результате накопившиеся проблемы активизируются, их решение проводится несвоевременно и требует значительных затрат, потому что менять что-либо серьезное уже поздно. Как следствие, время простоя той или иной системы и недоступности соответствующей услуги увеличивается катастрофически. Возникает необходимость создать систему управления эксплуатацией и изменениями ИТ-решений.

Большие проблемы для создания единого информационного пространства представляют ведомственная разобщенность и отсутствие единого центра компетенции в сфере ИТ на уровне государства. Без единой ИТ-службы, наделенной необходимыми полномочиями, продвижение вперед весьма затруднительно.

Соотношение стоимости типовых решений, разработанных на основе открытых стандартов, и продуктов, которые не требуют дополнительных лицензионных отчислений и каких-то существенных затрат на адаптацию и разработку отдельной IT-системы под конкретную задачу, не может быть «сдвинуто» в сторону типовых решений. Унификация информационных систем приведет лишь к усложнению, удорожанию информатизации.

Для России с ее региональными особенностями предложить единое типовое решение невозможно в принципе. Типовые решения имеют право на существование, но на практике они не могут покрыть весь спектр потребностей регионов, где своя специфика структуры власти, бюджетов, плотности населения, развитости информационно-коммуникационных технологий и др. В ряде случаев унификация и вовсе невозможна. Стоимость адаптации типового решения к конкретным условиям зачастую превышает разработку с нуля.

В связи с тем что в госсекторе нередко используется широкий спектр программного обеспечения: от новейших систем до устаревших, очень сложно масштабировать и модифицировать системы. Отлаженные и хорошо работающие системы от разных разработчиков не являются совместимыми на уровне структур данных и протоколов межсистемного взаимодействия, что сильно осложняет интеграцию систем даже в пределах одного региона[2].

Большую проблему представляют собой тестирование и отладка заявленных сервисов. Недостаточно разработать ИТ-решение и новый электронный сервис, их еще нужно подвергнуть тщательному тестированию.

[1] ИКТ в госсекторе: первые итоги перезагрузки // Cnews. URL: http://gov.cnews.ru/reviews/index.shtml?2013/10/09/545786_1/.
[2] Там же.

Тестирование в рамках проекта не является полным: дальнейшая задача – это тестирование распределенных систем на уровне интеграции, которое позволит определить, насколько эффективно они взаимодействуют. В ходе тестирования определяется, насколько применяемые форматы понимают различные компоненты распределенной системы, дублируется ли где-то информация, обеспечивается ли целостность данных и др. Тестировать приходится не только ИТ-системы, но и сами электронные услуги. Для этой цели был разработан проект «ГосТест»[1], цель которого – повысить качество предоставления электронных государственных услуг гражданам РФ. Через «ГосТест» уже прошел проект «Электронная Москва», а сейчас завершается проект в Саратовской области, где протестированы около 850 услуг.

Проблема слабой интеграции отдельных ИТ-систем является тормозом развития электронного правительства, хотя уровень этих систем достаточно высок. До конца не продуманы и не реализованы механизмы единой технологической и коммуникационной инфраструктур информационного взаимодействия существующих и создаваемых информационных систем, участвующих в процессах оказания электронных государственных и муниципальных услуг.

Согласно нормативным актам, в сфере информатизации госсектора уже через два года основные услуги будут оказываться в электронном виде, а число документов личного хранения сократится с нынешних 18 до одного – бумажный паспорт будет заменен на электронный со всеми документами. Быстро отказаться от всех «лишних» документов и заменить их одной универсальной электронной картой вряд ли получится, но именно за этот период планируется отказаться по меньшей мере от 70% документов, сохранив их где-то в архивах.

Далеко не все услуги целесообразно переводить в электронный вид, поскольку затраты достаточно велики, а отдача мала. Сначала нужно расставить приоритеты в реализации услуг. Параллельно нужно доработать и интегрировать всевозможные реестры, обеспечив к ним доступ из ведомственных систем. В ближайшей перспективе предполагаются упрощение регистрации на портале госуслуг, электронная запись на прием в органы госвласти и доработка интерфейсов с точки зрения дружественности пользовательского интерфейса.

Реалии жизни вносят свой вклад: например, из-за частых изменений в законодательстве приходится постоянно менять и ИТ[2]. В результате в Вологодской области с недавних пор введена практика аудита новых нормативных актов на предмет их влияния на информационные технологии.

Информационную основу для передачи и обмена данными при оказании электронных госуслуг составляет федеральная государственная информационная система межведомственного электронного взаимодействия[3] (СМЭВ). Ее главная функция – передача необходимых для оказания госуслуг данных между ведомствами. СМЭВ включает в себя информационные базы данных, программные и технические средства, обеспечивающие взаимодействие информационных систем органов и организаций на федеральном и региональном уровнях[4]. По своей сути, СМЭВ – это государственная закрытая сеть, своеобразный государственный интернет, к которому подключаются разные ресурсы. Посредством СМЭВ интегрируются между собой многочисленные федеральные и региональные информационные системы[5] (Казначейство, Росреестр, ФНС, МВД, ФМС и др.). Физически СМЭВ представляет собой набор

[1] Гостест. URL: http://www.gos-test.ru.
[2] ИКТ в госсекторе.
[3] Что такое СМЭВ? // OtchetOnline. URL: http://otchetonline.ru/smev-art/31598-chto-takoe-smev.html.
[4] Там же.
[5] Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) // Tadviser. URL: http://www.tadviser.ru/index.php.

из 84 шин Oracle (узлов), расположенных в 7 центрах обработки данных «Ростелекома» в разных частях России[1]. Один узел СМЭВ используется федеральными органами власти, и по одному – 83 регионами. К каждому региональному узлу подключены местные информационные системы (финансовые, медицинские, статистические и др.), порталы госуслуг, единая система идентификации и аутентификации, удостоверяющий центр, система нормативно-справочной информации и другие компоненты. Именно эта система позволяет реализовать принцип «одного окна» при оказании госуслуг населению. СМЭВ можно считать самым крупным интеграционным проектом России.

Федеральные органы власти должны предоставлять региональным органам 110 документов (сведений) в электронном виде через СМЭВ. Ко времени написания статьи[2] для передачи в электронном виде было доступно всего 67 сведений.

Для передачи в электронном формате в обратную сторону – от региональных к федеральным органам власти – было утверждено 38 сведений. Для 35 из них ответственные федеральные органы утвердили унифицированные форматы сервисов[3]. Таким образом, необходимо создать по 35 сервисов для всех 83 регионов России, то есть их общее число должно было составить 2905. По данным технологического портала СМЭВ, на 20 июня 2012 года федеральным органам доступны только три региональных сервиса (два в Волгоградской области и один в Орловской).

Пока нет смысла внедрять новые системы, нужно довести до промышленной реализации сделанное. В первую очередь, это относится к ситуации с электронным правительством, которая оценивается как неудовлетворительная. Реально программа не работает. Инфоматы и электронные очереди хотя и выполняют свою функцию, все же не позволяют говорить о том, что программа «Электронное правительство» полноценно эксплуатируется.

Кроме электронного правительства, информатизация прочих сфер, включая образование, ЖКХ, здравоохранение, явно отстает от плановых показателей. Лишь для 5% услуг на Едином портале госуслуг есть работающая кнопка «Получить услугу». На пятом, последнем, этапе доступны лишь несколько десятков информационных услуг, хотя 1 января 2014 года – срок перевода всех услуг на пятый этап. На сегодня не существует ни одной юридически значимой госуслуги, которая предполагает совершение каких-то юридически значимых действий: выдачу документа, изменение статуса гражданина и т. д., переведенных в электронную форму (порядка 95% госуслуг на Едином портале госуслуг неработоспособны). Все предоставляемые там услуги имеют информационный характер. Чтобы повысить отдачу от портала, нужны организационные и технические мероприятия: расставить приоритеты для госуслуг федерального и регионального уровней, согласно которым доработать и унифицировать действующие ИТ-системы, а также внедрить решения для сбора и обработки статистики.

«Электронная Москва» – достаточно успешный проект. Для его обслуживания используется пять центров обработки данных. В дата-центрах работает две сотни различных систем. В этом году информатизировано школьное образование, к соответствующей инфраструктуре подключены все школы Москвы. Благодаря этому около 90 000 первоклассников были зачислены в школы электронным способом.

---

[1] Там же.
[2] Главный ИТ-проект России // Cnews. URL: http://www.cnews.ru/reviews/free/gov2012/articles/articles20.shtml.
[3] Там же.

В заключение хотелось бы отметить, что при всех сложностях и противоречиях, проявившихся в ходе информатизации госсектора, процесс продвигается, что подтверждено показателями, хотя по объективным данным сроки реализации, скорее всего, будут нарушены. Так, Россия улучшила свое положение в рейтинге развития информационных технологий, который рассчитывают эксперты Всемирного экономического форума: за 2011–2012 годы она поднялась с 77-й на 56-ю строчку[1]. Основной вклад в улучшение показателей внесли крупные государственные проекты: переход к оказанию электронных государственных услуг, подключение госведомств к СМЭВ, внедрение межведомственного электронного документооборота, начало работ по созданию национальной облачной платформы и универсальной электронной карты.

[1] ИТ в органах государственной власти 2012 // Cnews. URL: http://www.cnews.ru/reviews/free/gov2012/.

УДК 007.51+004.055

**А. И. Разумовский,**
к.т.н., старший научный сотрудник
Институт проблем управления РАН
Москва, Российская Федерация
E-mail: razumowsky@yandex.ru

# Креативное проектирование программных систем методом дополненных знаний

**Аннотация:**
Дополненные знания (ДЗ) – это зафиксированные факты и фрагменты процесса проектирования. Они включают в себя сопроводительные данные – примечания, фотографии, спецификации, требования, а также комплексные данные – объединенные в общем графическом контексте информационные элементы проекта и сопроводительные данные. Основное предназначение ДЗ – выработка и принятие проектных решений посредством опоры на эвристику доступности, которая действует как оценка частоты или вероятности выбора за счет легкости воспоминания или ассоциации, где воспоминания и ассоциации – зафиксированные ДЗ.

**Ключевые слова:** дополненные знания, контекст проектирования, программная система, эвристика доступности.

**A. I. Razumowsky,**
PhD in Engineering Science, Senior Research Officer
Institute of Control Sciences RAS
Moscow, Russian Federation
E-mail: razumowsky@yandex.ru

# Creative design software systems by the method of the additional knowledge

**Abstract:**
The additional knowledge (AK) – is recorded facts and fragments of the design process. They include supporting data – notes, photos, specifications, requirements, and complex data – combined in the overall context of the graphical elements of the project information and supporting data. The main purpose of AK is development and adoption of design solutions through reliance on the availability heuristic, which acts as an estimate of the frequency or probability of selection at the expense of ease of memories or associations, where memories and associations are fixed AK.

**Keywords:** additional knowledge, design context, software system, availability heuristic.

Основные проблемы, возникающие при проектировании программных систем (ПС), так или иначе связаны с недолжной поддержкой творческих способностей человека и в срезе имеющихся сегодня технологий проектирования ПС могут быть выражены следующим образом:

- недостаточность информации в процессе проектирования;
- узость туннеля видимости результатов;
- унификация и деперсонификация данных проекта.

У этих проблем две основные причины:

- рационализация процесса разработки ПС;
- унификация средств разработки ПС.

Главным вопросом проектирования ПС остается проблема соотношения творческого и рационального в поиске, выработке и принятии решений. Сужение области творчества разработчиков приводит к слабому профессиональному росту, безынициативности, небрежности[1]. Поскольку творческий процесс является спонтанным, необходимо учесть, что рожденная идея может и не быть напрямую связана с решаемой проблемой[2]. Последнее означает, что при проектировании ПС необходимо заручиться возможностью зафиксировать все приходящие и имеющие информационно-техническое представление идеи. Фиксация рожденных идей, ассоциаций и оценок необходима и из-за такой специфической особенности когнитивно-творческого аппарата человека, как ограниченный объем его кратковременной памяти – число Миллера: 7±2[3]. В книге академика О. И. Ларичева дается предположение о двух основных путях решения человеком задач: «…а) объединение отдельных единиц информации в блоки с целью одновременного восприятия этих блоков, б) использование специальных эвристик, приспосабливающих задачу к возможностям системы обработки информации человеком»[4].

Математических моделей, конструктивно описывающих творческий человеческий фактор (ТЧФ), не существует. Все такие модели в ту или иную меру используют вероятностный подход, основанный на субъективной экспертной оценке. Мы предлагаем обустраивать ТЧФ индивидуально, тогда субъективность представления не только не будет помехой, а, наоборот, послужит важнейшей качественной характеристикой процесса участия ТЧФ. Когда во главу угла ставится индивидуальная значимость, тогда речь может идти о личной ответственности за выработку и принятие решения. В этом видится ресурсоемкость процесса проектирования ПС.

Имеются два класса информации, обуславливающие выработку решений, – реальная информация и воображаемая информация, или перцептивное воображение[5]. Первую характеризуют все видимые элементы процесса проектирования ПС: языковое и структурное представление алгоритма, комментарии, отладочные данные, интерфейсные элементы среды разработки. Воображаемая информация – это то, что скрыто от глаз и рук проектировщика, но ассоциативно и интуитивно, через множество озарений прокладывает дальнейший путь развития проекта ПС. С ценностной точки зрения воображаемая информация имеет безусловное преимущество перед реальной, однако именно воображаемая информация испытывает наибольшие потери, поскольку ее невозможно впоследствии в полноте воспроизвести, удастся лишь частично припомнить антураж творческого акта выработки решения.

Мы предполагаем, что воображаемую информацию можно зафиксировать с целью многократно повторно использовать ее. Для наименования подобной информации предлагается выбрать термин «дополненные знания» (ДЗ) – главным образом зафиксированные факты и фрагменты процесса проектирования. К ним отнесены сопроводительные данные: примечания, фотографии, специ-

---

[1] Страуструп Б. Язык программирования C++. 3-е изд. СПб.; М.: Невский диалект; Бином, 1999.
[2] Богоявленская Д. Б. Психология творческих способностей. М.: ИЦ «Академия», 2002.
[3] Miller G. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information // The Psychological Review. 1956. Vol. 63, N 2. P. 86; Миллер Дж. Магическое число семь, плюс или минус два // Инженерная психология. М., 1964.
[4] Ларичев О. И. Объективные модели и субъективные решения. М.: Наука, 1987.
[5] Андерсон Дж. Р. Когнитивная психология. СПб.: Питер, 2006.

фикации, требования, а также комплексные данные – произвольно (индивидуально значимо) объединенные в общем графическом контексте (на экране) информационные элементы проекта плюс сопроводительные данные.

ДЗ обеспечивают:

- совмещение проектной, аналитической и результатной информации;
- представление в реальном времени;
- работу в 2D- или 3D-графических средах.

Основное предназначение ДЗ – выработка и принятие проектных решений посредством опоры на эвристику доступности, которая действует как оценка частоты или вероятности выбора за счет легкости воспоминания или ассоциации, где воспоминания и ассоциации – зафиксированные ДЗ.

Аккумулированные вместе ДЗ позиционируются в едином плоскостном или пространственном контексте, который мы назовем креативно-контекстной экранной формой (ККЭФ), поскольку определяющими факторами ее значимости будут концентрация и фиксация всех возможных информационных элементов в момент творческого озарения. Аккумуляция и фиксация ДЗ сообразуются с теорией двойного кодирования А. Пайвио[1], согласно которой познание включает в себя деятельность двух отдельных подсистем: вербальной, обрабатывающей языковую информацию, и невербальной (образной), предназначенной для неязыковых объектов и событий.

Для выработки и принятия решения важно иметь в поле восприятия – на экране – входящие данные, аналитические данные (сравнения, уточнения, ошибки), динамику изменений определенных параметров, а также численные и наглядные результаты.

Рассмотрим пример построения алгоритма определения свойств треугольника при задании длин трех его сторон. Требуется найти, к какому треугольнику – равностороннему, равнобедренному или произвольному – будет относиться исследуемый треугольник, заданный тремя целыми числами. Для простоты положим, что дано пять отладочных троек: (1,1,2), (2,1,3), (3,5,3), (2,2,2), (2,5,1).

Разобьем процесс проектирования на этапы, каждому из которых будет соответствовать добавление к программному коду хотя бы одного нового оператора или поля данных. Изначально нам нужно создать минимальный по содержанию алгоритм, который позволит получить итоговый результат. Такой результат, скорее всего, будет ошибочным, как и сам алгоритм, однако позволит поместить этот результат в контекст разработки и наблюдать за ним в кругу иных значимых для поиска и принятия решения информационных элементов с целью корректировать и развивать алгоритм.

Первый этап проектирования алгоритма завершается реализацией всего одного оператора сравнения двух из трех входных величин (рис. 1, а). По результатам этого сравнения делается заключительный вывод об искомом свойстве треугольника.

Установим соответствующую первому этапу креативно-контекстную экранную форму, на которой разместим, кроме программного кода (рис. 1, а), также рисунок, отражающий в нашем сознании понятие «равнобедренный треугольник». Кроме того, осуществим запуск скомпилированного кода и поместим на форме исходные данные рядом с соответствующими результатами выполнения программы. Для каждой отладочной тройки получаем конечный результат, соответственно: «равнобедренный», «», «», «равнобедренный», «». Как мы видим, правильный результат получен лишь для первой

[1] Paivio A. Imagery and verbal processes. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1971.

тройки – (1,1,2). Таким образом, конечное содержание экранной формы, выражающей состояние поиска и выбора решения следующего, второго этапа проектирования, будет подобным изображенному на рис. 1, б. С учетом этого переходим к следующему этапу проектирования.

Второй этап проектирования диктуется необходимостью получения правильных результатов для остальных четырех отладочных троек. Это означает необходимость коррекции оператора, записанного на первом этапе. Итак, добавим новый вывод при отрицательном ответе в операторе и осуществим запуск измененного скомпилированного кода. Аналогично первому этапу результаты программы поместим на очередную ККЭФ (рис. 1, в). Как видно в сопоставлении с исходными данными, стало три правильных результата из пяти.

Действуя подобным образом, последовательно преодолеваем третий и четвертый этапы разработки. На третьем этапе добавляем условие сравнения для параметра *Z*, при этом не удаляем, а комментируем неправильный код предыдущего этапа. Следует обратить внимание на то, что в подобной технологии разработки нет необходимости удалять лишние элементы, их всегда можно поместить на ККЭФ соответствующего этапа (рис. 1, г). На последнем рисунке представлена коррекция алгоритма на третьем этапе. Запускаем измененный скомпилированный код. Результаты помещаем на ККЭФ. Хорошо видно, что, поскольку результаты полностью верны, можно считать процесс проектирования завершенным.

**Рис. 1. Креативно-контекстные экранные формы последовательных этапов проектирования алгоритма**

Итак, подводя итог применения помещаемых на ККЭФ дополненных знаний, следует отметить, что предлагаемая технология проектирования посредством фиксации ДЗ не влияет непосредственно на структуру и качество алгоритма, поскольку вся необходимая информация в основном имеется в специализированных средствах отладки программ. ДЗ определяют возмож-

ность сохранения тех фактов, того знания об объекте разработки, которые являются свидетельством и фундаментом творческой выработки локальных проектных решений. Подобная фактология принятия решений всегда присутствует в процессе проектирования ПС, однако, оставаясь незафиксированной, теряется. При обращении к структуре или коду алгоритма эти данные часто весьма трудно восстановить, а значит, для коррекции алгоритма будет необходимо вновь повторить некоторые шаги разработки, сличая результаты выполнения программы с ожидаемыми.

Организация сохранения и воспроизведения ДЗ позволит соединить и зафиксировать в едином контексте любые графически выразимые информационные элементы проекта. Расположенные на ККЭФ, такие данные содержат в своей совокупности тот строй мыслей, который соответствует найденному решению в момент творческого импульса, свидетельствующего об уверенности в выбранном решении.

Использование в процессе проектирования ПС ККЭФ, хранящих ДЗ, способствует решению следующих проблем:

- фиксации полной картины выработки локальных проектных решений;
- восстановлению любой из картин в произвольный момент времени, что обеспечивает быстрое воспроизведение знаний о локальном состоянии проекта в индивидуально значимой форме;
- сохранению и воспроизведению локально-точечных картин коррекции и изменения элементов проекта.

Если ДЗ не использовать, то теряются данные индивидуально творчески выработанных решений, а значит, коррекция алгоритма в некоторой точке будет требовать бóльших интеллектуально-творческих усилий, большего времени для нового погружения в содержательную суть алгоритма. Более того, такое погружение может оказаться неадекватным и привести к падению, а не к повышению качества алгоритма. Важно также отметить, что если не применять ДЗ с ККЭФ, то вовсе нельзя будет найти решение в сложных случаях, когда оно сопряжено с одновременным осознанием значительного множества информационных элементов, превышающих возможности кратковременной памяти. Например, при разработке алгоритма построения эквидистанты плоского контура используется оценка корреляции одновременно более двух десятков информационных элементов, которые как раз и можно совместить только на общей ККЭФ.

**УДК 004**

**М. Н. Граблев,**
к.э.н., руководитель проектов
ООО «Сайнер»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mgrablev@mail.ru

# Актуальные вопросы организации управления информацией на предприятии

**Аннотация:**
Рассмотрен подход к управлению информацией как активу предприятия. Проанализированы возможные варианты взаимодействия при управлении бизнес-процессами и информационными технологиями на предприятии, а также конфликты, возникающие при этом. Затронут вопрос важности разделения спроса и предложения на информационные технологии, используемые предприятием.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, информационные технологии, информация, предложение, спрос, управление.

**M. N. Grablev,**
PhD in Economics, Project Manager
Sciener Ltd.
Moscow, Russian Federation
E-mail: mgrablev@mail.ru

# Topical issues of organizing of an enterprise information management

**Abstract:**
An approach to managing information as an asset of an enterprise is considered. The possible options for interaction with business process management and information technology in an enterprise, and probable conflicts that arise in this case are analysed. The article includes the importance of the separation of supply and demand in the information technology used by an enterprise.

**Keywords:** business process, information technology, information, demand, supply, management.

Трудно переоценить значимость информации в современном мире. Особую актуальность она приобретает в вопросах управления современными большими частными и государственными предприятиями. Управление ими построено как управление информационными потоками, пронизывающими их, а качество принимаемых решений напрямую связано с качеством (достоверностью, актуальностью, полнотой, непротиворечивостью) информации, которой при этом оперирует менеджмент.

Наряду с остальными важными элементами предприятия (финансы, персонал, оборудование, запасы и т. д.) информация является таким же активом компании, который необходим ей для успешной деятельности. Однако информация как актив обладает определенной особенностью. Ее нельзя

рассматривать изолированно от других элементов, она не может быть выделена в отдельную самостоятельную сущность. Более того, в настоящее время становится очевидным, что рассмотрение информации (даже информационных технологий на предприятии) как отдельной инфраструктуры, вступающей во взаимодействие с остальными функциональными блоками, недостаточно для понимания ее сути и организации управления как ею, так и предприятием с ее помощью. Информационные технологии как инструмент управления взаимопроникают и входят в системную связку с остальными функциональными блоками (первые воздействуют на вторые, сами подвергаются воздействию, результат – синергия функциональных блоков и информационных технологий). Например, управление финансами на предприятии с высоким уровнем информатизации и с начальным – два разных мира со своими подходами, требованиями к персоналу, результатами и эффективностью.

В рамках такого подхода достаточно интересным, особенно с практической точки зрения, является рассмотрение возможных вариантов взаимодействия в управлении бизнес-процессами и информационными технологиями на предприятии[1]. Как это ни странно, единственно правильного решения, как может быть организована данная связка, в настоящее время нет. Многие оперируют понятием «реинжиниринг бизнес-процессов», все понимают, что в основу любых информационных систем закладываются те или иные процессы. Кто же отвечает за процессы на предприятии? Где взять актуальное описание процессов? Ответы на вопросы не так просты, как кажется, не всегда можно найти владельца и менеджера процесса, а уж тем более его детальное и актуальное описание. Означает ли это, что на предприятии нет бизнес-процессов, царит хаос? Конечно, нет, они есть, но не формализованы и не выделены явным образом. На практике встречаются следующие варианты управления бизнес-процессами на регулярной основе (варианты, когда этим осознанно никто не занимается или занимается только в рамках отдельных проектов, то есть временно, не рассматриваются):

- централизованное управление / служба / отдел по бизнес-процессам, находящееся в прямом подчинении генеральному / исполнительному директору (CEO);
- централизованное управление бизнес-процессами, организованное в рамках ИТ-службы предприятия;
- распределенное управление бизнес-процессами, притом у каждого крупного функционального направления (финансы, сбыт, производство, персонал и т. д.) существует свой собственный отдел по управлению бизнес-процессами (или назначены ответственные).

Какой вариант является правильным? Однозначного ответа нет, более того, очевидно, что возможно сосуществование нескольких вариантов организации управления бизнес-процессами, их эволюция в рамках развития предприятия. Определенно можно сказать, что на выбор варианта будут влиять централизация / децентрализация управления, стили управления, корпоративная культура, отдельные сильные лидеры в менеджменте предприятия. На практике возникает ряд конфликтных ситуаций в рамках каждого из вариантов, которые, безусловно, необходимо своевременно выявлять, анализировать и решать.

Для первого варианта это слишком большая роль централизованной службы, которая неизбежно породит конфликт с менеджментом среднего уровня,

[1] Калянов Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: Учеб. пос. М.: Финансы и статистика, 2006.

когда сверху спускаются указания по организации тех или иных действий, линейные менеджеры отстраняются от процесса принятия решений и должны работать как шестеренки в большом механизме (они перестают быть менеджерами: принятие решений уже не входит в их обязанности). Активные менеджеры будут задаваться вопросом об их роли в управлении (они должны делать то, что им спустили сверху), что может породить конфликты и саботаж в работе (централизованное управление по бизнес-процессам долго будет думать, что все работают так, как описано у них, и делать на основании этого неверные выводы и предложения).

Для второго варианта есть риск узкого взгляда на процессы. В силу природы любой человек действует по пути наименьшего сопротивления. Зачем ИТ-службе рассматривать процессы, которые неавтоматизированы или которые не планируется автоматизировать? Зачем уточнять и согласовывать действия с функциональными блоками: настроим им систему, пусть работают. Практика подсказывает, что большинство точек неэффективности в процессах можно и нужно устранять не столько с помощью автоматизации, сколько с точки зрения оптимизации процессов – изменения порядка действий, правильной организации обмена и доступа к информации.

Для третьего варианта чаще всего имеет место конфликт разрозненности в действиях. Даже если все изначально выбрали одну методологию, нотацию, единый репозиторий процессов, спустя несколько месяцев автономной (в рамках функциональных блоков) работы сопоставить результаты описания сквозных процессов, использовать их для анализа и автоматизации не представляется возможным. Необходимо повторить и актуализировать описание.

Важность системной организации управления бизнес-процессами и управления информационными технологиями для конкретного предприятии зависит от степени влияния ИТ на продукцию компании. В рамках данного подхода выделяют четыре группы:

- ИТ производят конечную продукцию предприятия. Бизнес этих компаний непосредственно опирается на ИТ как основной производственный актив (как правило, это компании телекоммуникационной отрасли, электронной торговли). Для таких компаний ИТ являются главным активом.
- ИТ встроены в базовую технологию производства продукции. Это компании, чей бизнес в очень сильной степени опирается на ИТ (банки, страховые компании и др.). Для таких компаний ИТ являются очень важной частью активов, от эффективности работы ИТ в большой степени зависит эффективность работы компании.
- ИТ, существенно поддерживающие (обслуживающие) бизнес-процессы, как базовые процессы производства, так и вспомогательные. Это компании, чей бизнес, как правило, связан с материальным производством или обслуживанием материального производства (промышленность, энергетика, логистика, транспорт, торговля). Для таких компаний ИТ являются фактором, способствующим повышению эффективности основной деятельности, но не обязательной частью технологии производства продукции.
- ИТ, облегчающие труд работников, то есть «создающие комфорт». Это компании, где ИТ практически не связаны с процессом производства продукции и предоставления услуг (например, сельское хозяйство или консалтинговые компании). Для таких компаний ИТ – это вспомогательный актив.

Очевидно, что в тех отраслях, где влияние ИТ на бизнес существенно, обозначенные вопросы взаимодействия управления бизнес-процессами и ИТ будут стоять наиболее остро.

Необходимо ли полное и исключительное описание процессов предприятия? Какой подход надо для этого использовать? Практика подсказывает следующие принципы, которые актуальны при автоматизации современных предприятий:

- идеальные процессы не работают (даже если вам кажется, что вы описали все варианты процессов, жизнь окажется богаче, и к этому надо быть готовыми);
- скорость изменения бизнес-процессов, обусловленная растущей конкуренцией во всех отраслях современной экономики, такова, что необходимо постоянно совершенствоваться и меняться;
- современные процессы на предприятии не последовательные и не параллельные, они последовательно-параллельные и постоянно находятся во взаимодействии между собой (правильное представление процессов – «клубок» обменивающихся между собой объектами данных и сообщениями активностей, а не линейная последовательность сверху вниз, слева направо).

Это означает, что не надо стремиться и пытаться описать все процессы организации до самых простых операций. Необходимо уметь выделять важные в определенный момент времени для определенного предприятия процессы и строить их по сервисно-ориентированному принципу (SOA), что позволит достаточно быстро перестраивать их при необходимости. Нужны стандартизация базовых групп процессов (их каталогизация) и построение на их основе вариантов сквозных процессов, взаимодействующих между собой. Наиболее удачной нотацией описания и последующей автоматизации процессов в настоящее время является методология BPMN, с помощью которой надо делать акцент не на сам процесс (последовательность действий), а на его окружение – его взаимодействие с другими процессами.

Другим важным вопросом управления информацией на предприятии является необходимость разделения «спроса» и «предложения» на ИТ, используемые предприятием. Причиной является противоречивость самих этих сущностей. Движущей силой предложения является желание обеспечить стабильность, доступность, производительность и рентабельность. Спрос же требует глубокого понимания потребностей бизнеса и стремления эффективно их удовлетворить. Подробно данный подход достаточно хорошо раскрыт в книге Терри Уайта «Чего хочет бизнес от IT». Отделение спроса от предложения представлено на рисунке. Составляющие левой части графика, которая касается предложения, непосредственно связаны с продуктами как таковыми и производительностью. В правой части, касающейся спроса, перечислены результаты (то есть то, к чему приведет применение в организации услуги, продукта или системы).

Не так просто одновременно делать и так, как нужно (предложение), и то, что нужно (спрос). Необходимо сохранять баланс между спросом и предложением, и если ИТ-отдел попытается преуспеть и в одном и в другом, то, скорее всего, потерпит неудачу в обеих сферах. Очевидно, что спросом и предложением должны заниматься разные службы[1].

[1] Там же.

**Различные движущие силы спроса и предложения**[1]

Одним из важных дополнительных выводов является то, что наиболее эффективной в вопросе организации управления информацией на предприятии будет являться передача предложения на аутсорсинг, но только при достаточной организации спроса, который должен оставаться внутри предприятия. К сожалению, на практике об этом часто забывают. Это порождает горячие дискуссии по вопросам аутсорсинга между крупными заказчиками и системными интеграторами – исполнителями. Одни считают, что аутсорсинг – это неоправданно дорого и неэффективно, другие рассматривают его как правильный путь, и ни одно из предприятий-заказчиков (даже крупных) свои компетенции в сфере ИТ на должном уровне, так как не специализируются на этом. В рамках же описанного выше подхода вводятся новые условия (простые, но о них часто забывают): эффективный аутсорсинг может быть только в случае организации качественного спроса на информационные технологии внутри предприятия. Попытки передать спрос на ИТ вместе с предложением на аутсорсинг (на практике это делается очень часто и усиливается самими поставщиками ИТ-услуг, которые активно рекламируют результаты использования продуктов в других организациях, обещая эффективность от их использования и достижение результатов в рекламных целях) приводят к печальным последствиям (оглядываясь назад, заказчик не может понять, на что были потрачены деньги и что же он получил). Информация как актив принадлежит заказчику, и спрос на его поддержку, модернизацию и развитие должен формироваться внутри.

Вопросы взаимодействия в управлении бизнес-процессами и информационными технологиями, балансировки и правильной организации спроса и предложения на предприятии являются актуальными в настоящее время для всех крупных организаций. Их рассмотрение через призму понимания информации как актива (с учетом особенностей и специфики) может помочь организации значительно повысить ее внутреннюю эффективность.

[1] Там же.

# Оценка эффективности и качества управления в организации

**УДК 338.24**

**О. В. Кожевина,**
д.э.н., директор,
НОЦ исследования эффективности и результативности управления
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ol.kozhevina@gmail.com

# Эффективность управления и качество менеджмента как детерминанты стратегической конкурентоспособности компаний

**Аннотация:**
В статье рассматриваются вопросы содержания и структуры качества менеджмента, выявлены факторы и условия стратегической конкурентоспособности. Обозначена проблема оценки эффективности управления и качества менеджмента, предложен алгоритм и определены этапы проведения мониторинга качества менеджмента в компании.

**Ключевые слова:** качество, конкурентоспособность, система управления, стратегия развития, устойчивость, эффективность.

**O. V. Kozhevina,**
Doctor of Economics, Director,
Research and Education Center for Analysis of the Effectiveness and Performance Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ol.kozhevina@gmail.com

# Management efficiency and quality of management as a determinant of strategic competitiveness

**Abstract:**
This article deals with the content and structure of quality management, factors and conditions of strategic competitiveness are identified. The problem of assessing the effectiveness of management and quality management is defined, an algorithm and stages of monitoring the quality of management in the company are denoted.

**Keywords:** quality, competitiveness, management system, strategy development, sustainability, efficiency.

В современных условиях глобальной экономической, политической и финансовой нестабильности одной из наиболее важных стратегических задач, стоящих перед Россией, является решение проблем стратегической конкурентоспособности и достижения устойчивого развития на инновационной основе. Стратегическая конкурентоспособность – объективное условие развития компаний в условиях новой экономики, приоритетами которой являются интеграция науки и образования, инновации, конкурентоспособность, ресурсосбережение, повышение уровня жизни.

Теоретической базой исследования стратегической конкурентоспособности являются работы М. Портера, И. Ансоффа, Д. Нортона, Р. Каплана, Л. Грейнера, Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Г. Хамела, К. Прахалада, Г. Клейнера,

А. Градова, В. Катькало и др.[1] Стратегическая конкурентоспособность компании – объективное следствие ее самоорганизации[2]. В конкурентной среде бизнеса определяющими факторами самоорганизации становятся:

- видение и позиция руководителей;
- готовность сотрудников к деятельности в условиях стратегических изменений;
- интегрированность управления знаниями и обучением в корпоративную культуру.

В свою очередь, драйверы эффективности организации – развитие ключевых факторов конкурентоспособности, управление процессом изменений, повышение качества стратегического и корпоративного менеджмента[3]. Управление развитием направлено на изменение деловой среды системы, в ходе которого удовлетворяются интересы определенных субъектов. Очевидно, что интересы различных субъектов могут противоречить друг другу, а значит, нужно выявить приоритеты и критерии для оценки эффективности данного типа управления. Наибольшими потенциальными возможностями для обеспечения эффективности развития организации обладает системно-целевое управление. Управление бизнесом должно быть не только результативным, но и эффективным, то есть направленным на формирование и активное изменение экономических условий. Как справедливо отметил П. Друкер, «эффективность – это основа успеха, а результативность – минимальное условие для выживания института после достижения успеха. Результативность – умение делать дело правильно, а эффективность – умение делать правильные вещи»[4].

Качество управления представляет собой интегральную характеристику, отражающую состояние и использование потенциала управления, выраженного в результатах (эффектах). По нашему мнению, именно качество управления определяет направление развития и эффективность организации, особенности и результаты ее функционирования, конкурентоспособность и стратегическую устойчивость. Управленческий аудит позволяет выявить источники рисков и оценить вероятность неэффективного управления предприятием. Одной из задач управленческого аудита выступает оценка качества управления.

Результаты проведенных исследований показали, что оценка качества управления – это процесс анализа и синтеза, направленный на определение уровня достижения функциональных (инновационных, маркетинговых, финансовых, социальных) целей организации, удовлетворения потребностей заинтересованных сторон (сотрудников, акционеров, общества, контрагентов), конкурентоспособности и потенциальных возможностей дальнейшего развития человеческого потенциала компании.

Для объективности оценки качества управления целесообразно сформировать четыре кластера:

- качество управленческого труда (параметр оценки – административный ресурс);
- качество персонала (параметр – профессионализм);
- качество ресурсов (параметр – потенциал организации);

[1] Друкер П. Ф., Макьярелло Дж. Менеджмент / Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2010; Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005; Hamel G. Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times Making Innovation a Way of Life, 1996; Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, N 1. P. 71–79.
[2] Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Указ. соч.
[3] Mouer S. R. Managerial Efficiency: a product of Leadership, Management & Teaming Skills. 2006 // URL: http://www.transcend7.com/Managerial.pdf.
[4] Друкер П.Ф., Макьярелло Дж. Указ. соч.

- качество процессов управления (параметры: промежуточные и конечные операционные результаты: оперативность, своевременность, исполнение обязательств, наличие рекламаций и претензий, мотивация, бюджетирование, документооборот, формализация);
- качество системы управления (параметры: промежуточные и конечные функциональные результаты: производство, маркетинг, финансы, кадры).

Алгоритм оценки качества менеджмента представлен на рис. 1.

**Рис. 1. Схема алгоритма оценки качества менеджмента[1]**

Сегодня сформирован значительный набор практических инструментов управления эффективным развитием компаний: 6-Sigma, стандарты ISO, сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), универсальная система показателей деятельности (Total Performance Score card, TPS), структурирование функции качества (Quality Function Development), модели самооценки организации Т. Конти, Дж. Далгаарда, Д. Клеммера, бенчмаркинг, кайдзен, реинжиниринг и пр.

Опыт деятельности организаций-лидеров свидетельствует об использовании методологии эффективного и качественного управления в практической деятельности[2]. В мировой практике управления эффективностью известны

[1] Кожевина О. В., Балунова Н. В., Бойко А. Н. Институционально-экономические основы оценки качества управления в организациях государственного сектора. М.: Инфра-М, 2015.
[2] Кожевина О. В. Управление развитием и организационными изменениями в системе менеджмента компании // Вестник университета / ГУУ. 2012. № 11-1. С. 117–120.

семь моделей совершенства деятельности: австралийская, иберо-американская, индийская, сингапурская, американская, японская и европейская. Наиболее популярной является европейская модель EFQM, основанная на пяти последовательных этапах совершенствования и представляющая собой логический цикл «результаты – подходы – распространение – оценивание – улучшение»[1]. Принципы всеобщего менеджмента на основе качества Total Quality Management (TQM) должны быть интегрированы в корпоративную культуру, активно вовлекая сотрудников организации в процесс совершенствования деятельности и ключевых бизнес-процессов. TQM и реинжиниринг – две прикладные стратегии изменений, которыми организации могут воспользоваться для достижения высоких уровней производительности и качества. На рис. 2 представлена схема взаимовлияния «сил» качества менеджмента для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости организации.

**Рис. 2. «Силы» качества менеджмента в компании**

В комплексе основных проблем неэффективности организации можно выделить неумение выстраивать актуальные (ключевые) бизнес-процессы и моделировать их эффективное осуществление. Бизнес-процессы зарубежных компаний формализованы, и для их оценки используются ключевые показатели эффективности (KPI). В отечественном бизнесе значение повышающих эффективность мероприятий и инструментов значительно меньше[2]. Это обусловлено, с одной стороны, демотивацией, нежеланием и сопротивлением персонала деятельности в рамках правил и формализованных норм, а с другой – отсутствием стратегического видения и консерватизмом системы управления. К сожалению, в большинстве российских компаний разработка миссии сравнивается с поиском национальной идеи, а стратегия развития компании если и принимается, то слабо реализуется и в долгосрочной перспективе неэффективна. Однако если построена четкая система мотивации с разносторонними KPI, то в итоге сами сотрудники организации приводят ее к росту.

[1] Калита П. Геном успешности организаций и государства // Business Excellence. 2014. № 5. С. 60–66.
[2] Волис Г. Почему неэффективна наша экономика // Business Excellence. 2014. № 12.

УДК 338.45;378.1

**Л. С. Зеленцова,**
д.э.н., профессор, заместитель директора по научной работе
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: zelentsovals@yandex.ru

# Импортозамещение. Образовательный аспект

**Аннотация:**
В статье рассматривается проблема логической увязки реализации концепции импортозамещения, усиления взаимодействия различных отраслей в цепочке создания ценностей с подготовкой инженерных, инновационных и управленческих кадров. Предлагаются различные формы сотрудничества образовательных учреждений с промышленными организациями.

**Ключевые слова:** импортозамещение, комплексность, логическая увязка, подготовка кадров, профессионализация инженерно-управленческого образования, реальный сектор экономики, технологическое отставание.

**L. S. Zelentsova,**
Doctor of Economics, Professor, Deputy Director for Science[1]
State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: zelentsovals@yandex.ru

# Import substitution. Educational aspect

**Abstract:**
In article the problem of logical coordination of implementation of the concept of import substitution, strengthening of interaction of various branches in a chain of creation of values with preparation of engineering, innovative and administrative shots is considered. Various forms of cooperation of educational institutions with the industrial organizations are offered.

**Keywords:** import substitution, complexity, logical equation, training, professionalizing of engineering and management education, real sector of economy, technological lag.

Реализация концепции импортозамещения, принятой как курс развития экономики России, должна носить комплексный характер, то есть строиться на определении и реализации единых перспективных целей взаимосвязанных отраслей и сфер деятельности с целью создать конкурентоспособную и высокоэффективную продукцию нового поколения, адаптированную к будущим изменениям внешней среды, а также интегрировать по вертикали и горизонтали процессы стратегического долговременного планирования и управления их согласованным развитием[2].

[1] Там же.
[2] Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем = The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving. М.: Альпина Паблишер, 2011.

Политика импортозамещения должна привести «не просто к становлению определенного производства, но к становлению этого производства на более высоком, чем у конкурентов, уровне»[1].

В условиях, когда в течение 20 лет ведущие отрасли отечественной промышленности целенаправленно уничтожались, разрушена система непрерывного профессионального образования, задача ускоренной модернизации промышленности весьма проблематична, прежде всего в силу масштабов, поскольку любое решение по созданию импортозамещающей продукции должно быть логически увязано со смежными отраслями и сферами деятельности в рамках всей страны и на основе установления обоснованной приоритетности для развития экономики и высокой степени ее инновационности. В связи с этим к первоочередным задачам отнесены создание научно-технического задела по критическим технологиям, узлам и системам перспективных образцов продукции и увеличение объемов их опережающей экспериментальной отработки на стадии научно-исследовательской работы (НИР).

В целях повышения эффективности и актуализации управления всей цепочкой создания ценностей возникает острая необходимость совершенствования и импортозамещения ИТ-средств для обеспечения информационного суверенитета отрасли и страны, инженерных расчетов, поддерживающих технологий. Нужна модернизация организационной структуры управления предприятиями на основе осуществления полного производственного цикла и усиления горизонтальных связей между участниками единой цепочки создания ценностей, в частности от выполнения прикладных и поисковых НИР, НИОКР, подготовки серийного производства и собственно производства до послепродажного обслуживания. Это предполагает комплексное планирование и управление деятельностью отрасли, согласованные с тенденциями развития смежных отраслей.

Поскольку главенствующими становятся инновационные процессы и устойчивость производственной системы может быть нарушена, необходимо создание высокотехнологичного производства импортозамещающей продукции на основе повышения эффективности внутриорганизационного взаимодействия. Кроме того, высокая эффективность импортозамещения может быть достигнута только на основе:

- реальной и рационально организованной интеграции науки и производства, когда налажено интерактивно взаимодействие производителя и научных подразделений и организаций в процессе разработки новых образцов;
- инновационных проектов и программ, методов, технологий; комплексного планирования и управления реализацией; обеспечения высокого качества и экологичности;
- поддержки опытного и серийного производства, послепродажного обслуживания; межотраслевой интеграции.

В отсутствие необходимых кадров импортозамещение может стать неразрешимой проблемой, поскольку:

- технологическое отставание отечественной промышленности сложилось в основном из-за отсутствия высококвалифицированных кадров;

[1] Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham: Edward Elgar, 2002; Перес К. Технологические революции и финансовый капитал. Динамика пузырей и периодов процветания. М.: Дело, 2011.

- наблюдается возрастная дифференциация, когда в организациях существует колоссальный поколенческий разрыв между работниками, которые мыслят различными категориями и разговаривают на разных «языках» (например, в авиадвигателестроении средний возраст – 47 лет); все это расшатывает, прежде всего, экономические устои организации со всеми вытекающими последствиями;
- перекос в сфере образования привел к дефициту рабочих и инженерно-технических кадров, а также специалистов НИОКР.

Самая главная ошибка нашей системы высшего профессионального образования – это потеря прочных связей с реальным сектором, из-за чего они существуют сами по себе. Мы решаем свои проблемы, они – свои, забывая, что проблемы у нас общие.

В результате уже сейчас принимаются скороспелые и нелогичные решения по определению приоритетных отраслей по импортозамещению. Так, мы все знаем, что в условиях объявленных ответных российских санкций сначала решили, что приоритетным становится сельское хозяйство. Затем появился новый приоритет – перерабатывающее производство, что вроде бы логично, поскольку не будет переработки – не будет и сельского хозяйства. Однако для развития перерабатывающих производств нужны новые технологии, новая техника, новое обрабатывающее оборудование (станки). На рисунке показан сценарий, по которому должна строиться логика развития сельского хозяйства.

**Логическая цепочка реализации концепции импортозамещения, если в качестве приоритета выбрано сельское хозяйство (транспозиция приоритета)**

Как видим, с сельского хозяйства акцент переносится на развитие машиностроения, разработку новых конкурентоспособных технологий и подготовку профессиональных кадров. Только в этом случае развитие сельского хозяйства и перерабатывающих производств станет логическим и предопределенным результатом. И таким образом, следует выстраивать логику импортозамещения, четко определяя приоритеты развития и прослеживая взаимосвязь и взаимовлияние со смежными отраслями и сферами деятельности.

Очевидно, что ускоренное импортозамещение – это государственная задача, решение которой возможно только при условии финансовой поддержки в целях создания научно-технического задела по критическим технологиям, узлам и системам перспективных двигателей и увеличения объемов их опережающей экспериментальной отработки на стадии НИР.

Государственная программа РФ «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности на период до 2020 года»[1], направленная «на создание в России конкурентоспособной, устойчивой, структурно сбалансированной промышленности, способной к эффективному саморазвитию на основе интеграции в мировую технологическую среду», в настоящее время должна быть пересмотрена с позиций комплексности и логизации. В данной государственной программе особое внимание следует уделить подготовке инженерных, инновационных и управленческих кадров и профессионализации образования.

Со своей стороны, образовательная система также должна перестроиться с учетом общей для страны тенденции импортозамещения, прежде всего, это касается управленческого образования. Следует отметить, что апологеты академизма в управленческом образовании отстаивают свою точку зрения универсальности подготовки менеджеров, объясняя это необходимостью учета современных тенденций развития бизнеса и экономики и модели VUCA:

- Volatility – волатильность;
- Uncertainty – неопределенность;
- Complexity – комплексность;
- Ambiguity – неоднозначность[2].

Безусловно, новая среда для управления на основе инновационных функций менеджмента требует пересмотра принципов и содержания управленческого образования, но в условиях ускоренного импортозамещения мы должны реализовывать концепцию профессионализации образования. Например, в США остро поставлен вопрос о «профессиональных менеджерах», что предполагает модернизацию новой (американской) модели бизнес-образования, которая уже завоевала мир, а профессия менеджер до сих пор вызывает необычайно большой интерес[3]. Менеджер-профессионал должен быть сертифицирован, что предполагает наличие высшего образования, интернатуру, сдачу экзаменов по установленным дисциплинам советам по лицензированию, опыт практической работы от двух до четырех лет, несколько отзывов от сертифицированных менеджеров.

Мы почему-то стали забывать, что менеджер – это профессионал в организации и управлении производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью, его основные задачи: организация производства конкурентоспособных товаров, совершенствование производственного процесса, внедрение новейших наукоемких технологий; повышение качества продукции, снижение затрат на производство[4].

---

[1] Государственная программа РФ от 30.01.2013 г. № 91-р «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» на период до 2020 года // КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_141562/.

[2] Гапоненко А. Л. Современные тенденции развития менеджмента (доклад на заседании Комиссии по развитию и методическому обеспечению образовательных программ в области менеджмента Ассоциации ведущих вузов России от 19.03.2014 г.) // НИУ ВШЭ. URL: http://www.hse.ru/data/2014/03/19.

[3] Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем = The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving. М.: Альпина Паблишер, 2011.

[4] Воронцов В. Б., Зеленцова Л. С. Отраслевые приоритеты развития управленческого образования // Вестник университета / ГУУ. 2014. № 14. С. 287–291; Зеленцова Л. С. Перспективы развития инженерно-управленческого и отраслевого образования // Вестник университета / ГУУ. 2013. № 12. С. 229–233.

В связи с изложенным выше мы обратились к представителям реального сектора, руководителям промышленных предприятий. Мы провели круглые столы «Перспективы отраслевого и инженерно-управленческого образования» и «Государственно-частное партнерство в области отраслевого, инженерно-управленческого и инжинирингового образования», семинар по проблемам перехода к отраслевому и инженерно-управленческому образованию, Всероссийскую научно-практическую конференцию «Проблемы управления: методы, решения», выезжали в промышленные организации Москвы и области с целью обсудить вопросы сотрудничества.

Говоря о кадровом обеспечении реального сектора экономики, руководители промышленных организаций обращают наше внимание на то, что выпускники менеджерских программ высшего профессионального образования не владеют отраслевой спецификой, не знают технологических особенностей и, как правило, в большинстве своем не знакомы со станочным и иным оборудованием, не умеют читать чертежи, не владеют основами делопроизводства и навыками ведения деловых переговоров. Практики также считают необходимым умение работать с современными управленческими информационными системами, например с «1С. Предприятие», и с системами автоматизированного проектирования и бьют тревогу по поводу того, что в вузах перестали готовить специалистов для наукоемкой сферы, хотя в условиях инновационного развития экономики и ориентации промышленности на импортозамещение это становится крайне необходимым. Таким образом, они, по сути, определяют курс на обновление структуры и содержания образовательных программ в области менеджмента и тот перечень дисциплин, который должен обязательно присутствовать в учебных планах наряду с блоками социально-гуманитарных, естественнонаучных, базовых и специальных дисциплин. Следует заметить, что все эти дисциплины в 1990-х годах с успехом преподавались в экономических и управленческих вузах, большинство из них было рекомендовано федеральным государственным образовательным стандартом, но затем они исчезли из учебных планов совершенно необоснованно.

Кроме того, учитывая мнение руководителей промышленных предприятий, представляется целесообразным ввести «Управление НИОКТР», «Управление научными исследованиями и разработками» как самостоятельные дисциплины, связанные с интерактивным проектированием производства (проектированием товаров/услуг и процессов их изготовления, рабочих мест и системы поставок и пр.) и т.п. Как показывает практика, содержание многих других дисциплин тоже следует изменить с учетом отраслевых особенностей.

Формы сотрудничества образовательных учреждений с промышленными организациями могут быть различными. Так, в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» следует создавать базовые кафедры на производственных площадях промышленных организаций[1]. Есть предложения организовать совместные предприятия[2], научно-исследовательские лаборатории и научно-образовательные центры, где студенты будут заняты решением реальных проблем совместно с производственниками и преподавателями.

[1] Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Гарант. URL: http://base.garant.ru/70291362/#ixzz3HB9jOwsf.
[2] Галкина Т. П. Организационное развитие и обучение персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 9. С. 11.

Учитывая опыт[1], необходимо проводить совместные симпозиумы, круглые столы, семинары и т.п. Только в этом случае мы можем надеяться на то, что у нас будут менеджеры-профессионалы, но структура их подготовки должна претерпеть серьезные преобразования. В соответствии с этой моделью возможности сотрудничества с реальным сектором экономики могут быть значительно расширены:

- подготовка кадров по заказу предприятий, построенная на взаимоотношениях между системой профессионального образования, производством и наукой на договорных обязательствах по всем образовательным уровням;
- проектно-программный подход, реализующий мобильные и адаптивные специализированные образовательные программы по согласованию сторон, монопрофессиональные (например, отраслевой менеджмент), так и полипрофессиональные (например, подготовка мультифункциональных групп); данный подход без проблем реализуется в системе дополнительного профессионального образования, сложнее его реализовать в системе основного профессионального образования, поскольку требования практиков, как правило, выходят за рамки государственного образовательного стандарта, поэтому возникает необходимость подтверждения легитимности образовательных программ.

Таким образом, в целях реализации ускоренной модернизации промышленности в условиях импортозамещения необходимо восстановить систему непрерывного профессионального образования: от профессионально-технических лицеев и учебно-производственных комбинатов до дополнительного профессионального образования по критическим направлениям и профессионализации образования на основе прочной связи с наукой и реальным сектором экономики.

[1] Воронцов В. Б., Зеленцова Л. С. Указ. соч.; Зеленцова Л.С. Указ. соч.; О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем = The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving. М.: Альпина Паблишер, 2011; Perez C. Op. cit.

**УДК 330.33.012**

**А. О. Блинов,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: aoblinov@mail.ru

# Либерализация и технологическая модернизация

**Аннотация**

Кризис развертывается настолько быстро, что население мира в большинстве своем ощущает беспомощность и обреченность, и наша страна не исключение. Всего за несколько месяцев уверенность в экономическом подъеме сменилась ожиданием экономического коллапса. Нет никакого оправдания стремительному разрушению экономического потенциала страны. Ибо разрушение потенциала делает неизбежным появление следующих кризисов. Оно безнравственно как по отношению к живущим сегодня, так и по отношению к будущим поколениям. В статье рассматриваются причины проявления разрушения нравственности и потери устойчивости экономического развития. Чтобы выйти из кризиса и создать условия для новой волны экономического роста и модернизации экономики, мы все должны измениться – сделать то, что не сделали раньше. Невозможно работать и жить по-старому, если мы хотим обеспечить нормальную жизнь своим детям. Нам предстоит решить очень важную и очень сложную долгосрочную задачу – создать инновационную модернизированную экономику. Постоянное обновление предприятий, технологий и людей становится доминирующей деятельностью. Кризис более всего поражает безнравственные экономики, потому что именно безнравственное поведение бизнеса, властей и граждан на самом деле порождает кризисы. России нужен нравственный и модернизированной прорыв, и готовить его нужно сейчас и сегодня, ибо завтра может быть уже поздно. Мы можем столкнуться с необратимыми последствиями распада социума, потери государственности.

**Ключевые слова:** безопасность, власть, государство, инновация, менеджмент, нравственность, промышленность, социум.

**A. O. Blinov,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: aoblinov@mail.ru

# Liberalization and technological modernization

**Abstract:**

The crisis unfolds so rapidly that most of the world's population feels helpless and hopeless, and our country is no exception. Just within a few months in Russia confidence in economic recovery was replaced by the expectation of economic collapse. There is no justification for the rapid destruction of the country's economic potential. For the destruction of the capacity makes apperance of the

next crisis inavitable. It is immoral both in relation to living today and to future generations. This article discusses the causes of the destruction of morality and loss of stability and economic development. To overcome the crisis and create the conditions for a new wave of economic growth and modernization of the economy, we all need to change – to do something that we haven`t done before. We cannot work and live in the old way if we want to provide a normal life for our children. We have to solve a very important but also very complex long-term goal – to create an innovative modernized economy. Constant updating of enterprises, technologies and materials, and people becomes the dominant activity. The crisis is most striking immoral economy, because immoral conduct business, government and citizens actually generate crises. Russia needs a moral and modernized breakthrough, and it should be prepared now and today, for tomorrow may be too late. We may be faced with irreversible consequences of disintegration of society, the loss of statehood.

**Keywords:** security, power, state, innovation, management, morality, industry, society.

В экономической литературе исследованиям по промышленной политике уделялось и уделяется явно недостаточное внимание. Промышленная политика государства как часть общей экономической политики является одной из наиболее широко обсуждаемых и одновременно одной из наиболее спорных концепций в экономической литературе. Призывы некоторых аналитиков к активной промышленной политике в первой половине 1990-х годов воспринимались как призыв к реанимации системы централизованного планирования.

В 1970–1990-х годах промышленная политика большинства развитых стран мира была направлена на энерго- и ресурсосбережение, освоение наукоемких технологий и «облегчение» отраслевых структур путем передачи трудо- и ресурсоемких и экологически сложных производств в менее развитые страны, Во второй половине XX столетия такая политика проводилась во Франции, Швеции, Южной Корее, Индии, Японии и многих других странах. Таким образом, в большинстве развитых стран активная промышленная политика имеет следствием изменение отраслевой структуры экономики.

Сторонники институционального подхода к промышленной политике считают, что руководствоваться только отраслевым принципом в промышленной политике сегодня нецелесообразно, поскольку в быстро меняющихся экономических и технологических условиях на передний план выходит способность организаций и государства к адаптации и внедрению новых технологий. Отраслевые приоритеты постепенно теряют свое значение, кроме тех, что связаны с безопасностью страны. Так, профессор В. Мау отмечает необходимость отказа от промышленной политики в традиционном (отраслевом) понимании, в том числе от отраслевых приоритетов, от концентрации ресурсов в тех или иных отраслях, поскольку их невозможно предугадать и определить в условиях нарастающей неопределенности. В этих условиях на первый план выходят такие факторы, как человеческий капитал и создание стимулов к личному высокопроизводительному труду[1].

Основная роль государства должна сводиться к формированию такой институциональной структуры экономики, которая будет нацелена на создание необходимых условий для проведения технологической и отраслевой перестройки[2]. Поскольку институциональная структура гораздо более инерционна,

[1] Мау В. Догоняющая модернизация в современной России // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 4. С. 13–16.
[2] Блинов А. О. Формирование имиджа России как инструмент управления ее развитием // Теория

нежели технологическая или отраслевая, основная задача государства в области промышленной политики представляет собой создание институциональной структуры – платформы, обеспечивающей перманентную генерацию инноваций и прогрессивных технологий и их диффузию в самые различные сферы жизни.

В условиях циклически развивающейся экономики на этапе выхода из структурного кризиса промышленная политика содействуют формированию нового типа отраслевой структуры промышленности, на этапе экономического роста – его развитию и укреплению, на этапе стабилизации – реализации сложившегося потенциала. В зависимости от этапа развития промышленная политика обеспечивает либо поддержку сложившейся структуры промышленности, либо формирование отраслевой структуры нового типа.

Многие зарубежные авторы полагают, что термин «промышленная политика» в нынешних условиях вообще не нужен. По их мнению, большинство отраслей промышленности развитых стран достигли успеха в 1970–1980-х годах, а сегодня, когда активно формируется новая технологическая парадигма, целесообразно говорить лишь об инновационной политике[1]. Поэтому в современных публикациях все чаще встречается термин «инновационно-промышленная политика», понимаемый как государственная политика, направленная на выявление и капитализацию сравнительных конкурентных преимуществ экономики. Это означает использование тех исторических, географических, национальных и других факторов, развитие которых выведет на более высокий уровень конкурентоспособности по сравнению с иностранными конкурентами. Концентрация государственных финансовых и организационных ресурсов на развитии таких преимуществ и создание на их основе новых производств создадут дополнительный внутренний промышленный спрос и в результате кумулятивного эффекта будут способствовать развитию смежных производств, отраслей и экономики страны в целом.

В 1990–2000-х годах промышленная политика в России лоббировалась по-разному: от протекционистского сценария поддержки базовых отраслей до выборочной ставки на выращивание национальных чемпионов. Наиболее активно промышленную политику лоббировал Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). В 1998 году в докладе «Промышленная политика России: принципы формирования и механизмы реализации» президент РССП Аркадий Иванович Вольский уделял значительное внимание конверсии военно-промышленного комплекса, машиностроению, высоким технологиям и развитию кадров.

Уже в 2002 году РСПП представил обновленную версию промышленной политики – «Концепцию промышленной политики», над которой потрудились ведущие компании крупного российского бизнеса. Проект предполагал переход на инновационную (наукоемкую) экономику, выбор точек (проектов) роста, развитие малого и среднего бизнеса, поддержку конкурентоспособных отраслей. В 2004 году эти идеи трансформировались в доклад «Современная национальная промышленная политика в России» и далее в национальный доклад РСПП «Политика повышения конкурентоспособности экономики России», где в качестве инструментов промполитики предлагаются национальные проекты.

В 2005 году экспертная группа комитета РСПП по промышленной политике и конкурентоспособности под руководством В. Евтушенкова представляет доклад «Оценка конкурентоспособности экономики России: отраслевой и кластерный анализ». Авторы доклада вновь указывают на необходимость

---

и практика управления. 2013. № 7. С. 28–34.

[1] Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями. М.: Дашков и К, 2014.

поддержки конкурентоспособных отраслей, потерю актуальности отраслевой структуры промышленности и необходимость перехода к конкурентоспособной деятельности.

Активная работа РСПП по формированию документов промышленной политики, направленных на развитие производства в целом и отдельных отраслей, продолжается в 2006–2007 годах. Тогда РСПП совместно с Минпромэнерго обсуждает стратегии лесной, химической, нефтехимической, электронной, металлургической, легкой и судостроительной промышленности. Квинтэссенцией работы РСПП по промполитике стали предложения правительству РФ разработать и принять «Основы промышленной политики РФ на период до 2010 года и дальнейшую перспективу», также был внесен законопроект «О промышленной политике».

РСПП работал со всеми ведомствами, на всех экспертных и общественных площадках, совместно с Общественной палатой РСПП подготовил доклад по промышленной политике и инновациям, содержащий предложения по созданию государственно-частного партнерства, проведению форсайта для выбора направлений инновационного развития, а также по строительству промышленных парков, инженерному образованию. И хотя проекты предложенных законов так и не были приняты, идеи РСПП нашли широкое отражение в государственной политике.

Свое видение промышленной политики продвигали и другие заинтересованные стороны, в частности в Торгово-промышленной палате (ТПП) еще в 2002 году появился профильный комитет, возглавляемый С. С. Сулакшиным. Уже в 2003 году специально созданная рабочая группа приступила к написанию концепции промышленной политики на основе методического материала «О задаче разработки промышленной политики в России». По итогам экспертных обсуждений был представлен документ «Государственная промышленная политика России. Проблемы формирования и реализации». ТПП предложила свой концепт и включилась в борьбу за промполитику. Основной приоритет – формирование новой экономики высокотехнологичными наукоемкими производствами. В качестве объекта промполитики концепция предлагала надсубъектные территориально-производственные комплексы – кластеры. По остальным вопросам, в частности по инструментам, концепция мало чем отличалась от идей РСПП.

Уже в 2006 году С. С. Сулакшин покидает свой пост, комитет переориентируется на вопросы инновационного развития и предлагает разработать долгосрочную промышленно-инновационную стратегию развития Российской Федерации до 2020 года с основной идеей возрождения России как передовой научно-технической державы.

В 2008 году ТПП предлагает проект федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации». Основное нововведение – предложение создать надотраслевой Национальный промышленный совет, который, по замыслу авторов, должен объединить функции по координации и лоббированию промполитики.

По-своему, но достаточно эффективно лоббировала промышленную политику «Деловая Россия». Акцентируя в ежегодных экономических докладах вопросы развития малого и среднего промышленного нересурсного российского бизнеса, «Деловая Россия» предлагала правительству РФ реализацию концепций политики роста, эффективной промышленной политики, инновационно-промышленной политики, экономики стимулов, новую индустриализацию.

Каждая концепция или предлагаемая модель развивала идеи предыдущей и дополнялась новыми инструментами или подходами.

С позиции сегодняшнего дня можно уверенно заявить, что в то время, когда РСПП и ТПП предлагали более «олигархический» или более «государственнический» варианты промполитики, именно концепции «Деловой России» сформировали ядро сегодняшней экономической политики государства. При этом вклад РСПП и ТПП в продвижение идеологии промышленной политики огромен и неоценим.

В прошлые десятилетия собственно промышленная политика была не в чести у российской экономической элиты, которая готова была проводить любую инновационную политику, лишь бы не называть ее промышленной. За прошедшее время промышленная политика претерпела существенные изменения. Помимо классических отраслей, появились компании как самостоятельные игроки, иногда представляющие значительную часть отрасли, повысилась роль проекта, его результатом может быть не только появление нового продукта или услуги, но и формирование новых отраслей. Поэтому задача промышленной политики – пойти шире и не замыкаться на отрасли, компании или проекте.

Значительно выросла роль инжиниринговой деятельности. В мире произошло разделение на инжиниринг и производство. Фокус смещается от производителя оборудования в сторону инжиниринга. Инжиниринговая компания становится заказчиком на заводе.

Реалии начала XXI века таковы, что в ряде отраслей (большинстве) Россия в принципе утратила способность к инжинирингу как к созданию принципиально новых видов продукции. Мы в основном потребители конечной продукции. Мы не проектируем конечную продукцию, не производим станки и оборудование, на которых она производится. Это отчетливо видно на примере растущих рынков. Возьмем сферу промышленного строительства. Если это не военное и секретное производство, то в 90% случаев будут закупаться импортные станки, скорее всего (50%), для проектирования технологического ядра будущего производства будет привлечена иностранная компания, управлением строительством, вероятно (60%), также займется не российский подрядчик. Как будто и не было советского опыта управления крупными промышленными стройками.

Сегодня государственная промышленная политика должна формироваться как национальная, равноправными участниками ее разработки и реализации выступают не только государство и бизнес, но и научные и общественные организации, институты гражданского общества[1].

Таким образом, несмотря на различные подходы к определению промышленной политики, можно констатировать, что промышленная политика является важнейшим направлением государственной экономической политики; современное понимание промышленной политики подразумевает изменение институциональной структуры экономики и характеризуется ее тесной взаимосвязью с научно-технической и инновационной политикой.

Исследование уровня экономического развития России целесообразно начать с самых общих моментов. Прежде всего, желательно дать объективную макроэкономическую характеристику российской промышленности. Промышленный сектор экономики страны был и остается основой ее экономической безопасности.

[1] Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

Стратегическая задача российской экономики сейчас – это устойчивое в плане стабильности развитие промышленности. Как справедливо отмечают многие исследователи, именно стабильное развитие страны способно повысить ее конкурентоспособность и обеспечить экономическую безопасность государства. Сегодня следует говорить о реиндустриализации России, имея в виду новую промышленную политику, направленную на повышение производительности труда и снижение затрат на основе непрерывной технологической модернизации. Такая стратегия может быть определена как стратегия упреждающего управления. С точки зрения экономической безопасности страны принципиально важно обеспечить контроль государства над стратегическими природными, энергетическими и финансовыми ресурсами, наличие которых является гарантией независимости страны и обеспечивает лидерство в технологиях, критически важных для устойчивого экономического развития. Выходом из сложившейся ситуации является необходимость аудита нашего потенциала. С этой целью стоит воспользоваться следующими принципами.

**Сравнительный принцип.** Сегодня необходимо соотносить развитие некой национальной экономики с внешним миром. Бесполезно сравнивать любую страну саму с собой, так как это не дает понимания места национальной экономической системы страны в мировом экономическом пространстве. В условиях глобализации, когда взаимозависимость стран невероятно возросла, следует ориентироваться на мировых лидеров. В масштабах мировой экономики все государства сегодня жестко разделены на лидеров и аутсайдеров. И если рассматриваемая национальная система, например российская, растет, но при этом попадает в разряд стран-аутсайдеров, то говорить о ее экономических успехах можно лишь весьма условно. В связи с этим сопоставимыми представляются экономические параметры России с аналогичными показателями развитых стран мира, что позволит определить место Российской Федерации в мировой технологической иерархии. Именно такой подход позволит взглянуть на нашу страну как бы извне, оценив ее конкурентные преимущества с позиции мирового сообщества.

**Устранительный принцип.** Речь идет о количественной и качественной оценке существующего разрыва экономического развития России и стран-лидеров с точки зрения «много/мало». Простая констатация перепада в различных технологических характеристиках сейчас уже является недостаточной. Необходимо понять, каков характер мер, направленных на устранение существующего отставания России: или это «естественный» проигрыш лидеру, или цивилизационный разрыв. Как правило, в последнем случае отставание уже невозможно преодолеть в сжатые сроки.

**Временной принцип.** Он связан с переводом существующего разрыва в экономическом развитии России от стран-лидеров во временну́ю плоскость. Иными словами, необходимо не только зафиксировать технологический разрыв и дать ему оценку, но и хотя бы ориентировочно определить время, в течение которого Российская Федерация сможет преодолеть свое отставание от стран с развитой экономикой. Оценка сроков отставания позволит прояснить вопрос о степени технологических различий, а предстоящий «забег» за лидером в течение нескольких десятилетий уже сам по себе может быть использован в качестве элементарного прогноза событий.

**Комплексный принцип.** Принцип заключается в том, чтобы совместить анализ технологической и институциональной составляющей экономики России и экономики стран-лидеров. Сегодня любая страна-лидер обладает превосходством одновременно по двум направлениям: технологическому

и институциональному. Высокоэффективная институциональная среда, как правило, инициирует технологические инновации, а высокотехнологичная экономика требует прогрессивных институциональных изменений. Понимание связи между этими двумя составляющими национальной экономики позволяет выявить болевые точки в процессе развития и определить основные направления вектора приложения основных усилий государства.

### Развитие и рост промышленных предприятий

Понятие «экономическое развитие» означает качественное изменение структуры промышленного предприятия, которое рассматривается как экономическая система. Имеет место следующий парадокс: с одной стороны, происходит качественное структурное усложнение системы, связанное с переходом на новый этап развития; с другой стороны, качественно новый скачок возможен на основе использования имманентных для этой системы механизмов взаимодействия. Предполагается, что будущее состояние экономической системы имеет большую ценность, чем ее текущее состояние.

Экономический рост, понимаемый как изменение количественных показателей экономической системы значительно у́же развития, однако в реальной практике управления, когда речь идет о долгосрочной перспективе в контексте стратегического управления, эти понятия тесно взаимосвязаны. Рост может быть устойчивым в долгосрочном аспекте только в том случае, если происходит развитие экономической системы в целом. Таким образом, развитие может быть стабильным только при условии наращивания ресурсов и возможностей экономической системы, то есть акцента на количественные параметры.

В долгосрочной перспективе развитие промышленного предприятия может быть стабильным при условии, что темпы его роста выше темпов развития рынка, структура предприятия постоянно адаптируется к изменениям во внешней среде, а менеджмент предприятия активно влияет на происходящие во внешней среде процессы. Еще Й. Шумпетер заметил, что в условиях капитализма обычно пристальное внимание обращают на механизм управления существующими структурами, тогда как на самом деле проблема кроется в механизме их создания и разрушения[1].

Многолетняя практика показывает, что лишь немногие компании могут найти силы и время, чтобы «оседлать» процессы созидательного разрушения, действуя с той же скоростью и в тех же объемах, которые необходимы для победы в конкурентной борьбе. Однако в долгосрочной перспективе это является обязательным условием соответствия требованиям рыночной эффективности.

### Стратегия устойчивого развития и роль государства в переходной экономике

В переходный период, как отмечает Г. Колодко, происходит смешение понятий «преобразование», рассматриваемое с позиции системного перехода и осуществления переходной политики с акцентом на запуск рыночных механизмов, и «развитие» в смысле реализации стратегии развития, создания предпосылок для устойчивого роста и формирования эффективных рынков. Данный феномен имеет место, потому что и преобразованием и развитием приходится заниматься одновременно, если мы хотим эффективно провести трансформацию экономики и обеспечить ее экономический рост в дальнейшем. И переходная политика, и стратегия развития должны поддерживать друг друга[2].

[1] Amabile T. M. Social psychology of creativity: a consensual assessment technique // Pers. & Soc. Psychol. 2003. Vol. 43.
[2] Ibid.

В такой ситуации в системе управления трансформацией экономики ведущую роль играет государство. Рынок сам по себе может быть свободным только в том случае, когда он становится зрелым и безупречным. Обратившись к истории, мы увидим, что во всех развитых странах рынки складывались при прямой поддержке государства, они конструировались в соответствии с интересами государства, со стратегией его экономического развития. Нам предстоит создать рыночную систему такого типа, которая будет ориентироваться на развитие и обеспечивать устойчивый экономический рост в российских условиях.

Отсюда следует, что правительство должно руководить формированием рынков, а его политика должна быть направлена на качественный рост, то есть рост сбалансированный и быстрый, при котором необходимо усиливать свои позиции на мировых рынках, а также справедливый, когда выигрыш должны получить все общественные группы.

Стратегия перехода должна с помощью реформ обеспечить возможность экономического роста, а стратегия развития должна использовать эти возможности для повышения уровня жизни населения. Сегодня цели развития – это высокие жизненные стандарты на основе устойчивого роста производства. Следовательно, эффективность экономической стратегии оценивается по степени увеличения конкурентоспособности предприятий и жизненных стандартов.

Обобщая существующие представления о проблемах экономического развития в переходных экономиках, мы присоединяемся к тем, кто считает, что при построении эффективных рынков ключевая задача заключается в разрешении конфликта интересов, мешающего достижению устойчивого роста. Другими словами, устойчивый экономический рост возможен, если развитие экономики ориентировано на интересы большинства, а не на корыстные интересы немногих или ограниченный круг лиц.

Установление консенсуса в обществе относительно целей и путей развития – это основополагающий момент для разработки и реализации стратегии долгосрочного экономического развития. Согласие в обществе и экономический рост начинаются с согласия в национальной элите, преодоления ее разобщенности.

Кризисы обычно происходят не из-за недостатка знаний о том, как их избежать и предупредить. Их причиной является неспособность разрешить конфликты интересов до того, как они фактически уже приводят к кризису. Разрешение конфликтов – ключевой момент для предупреждения и преодоления кризисов.

В процессе трансформационного развития России мы наблюдаем быстрые и частые изменения во внешней и внутренней среде промышленных предприятий. Поэтому управление такими предприятиями должно быть инновационным и гибким.

### Фундамент экономической безопасности – наращивание стратегического потенциала экономической системы

Если мы исследуем проблемы экономической безопасности (возможности выживания и развития предприятий в долгосрочной перспективе), то предметом нашего анализа являются условия и механизмы их непрерывного развития. Если уподобить предприятие живому организму, то его основной целью будет долговечность, а движущей силой – развитие собственного потенциала. Под потенциалом предприятия обычно понимается совокупность внутренних и внешних ресурсов (материальных и нематериальных), которые могут быть использованы для достижения поставленных целей. Предприятие должно постоянно реинвестировать в развитие своих долгосрочных способностей, увеличивая, таким

образом, свой финансовый, маркетинговый, технологический, человеческий и организационный капиталы. Постоянное развитие предприятия означает, что система управления обладает способностью предупреждать кризисы, которые разрушают стратегический потенциал его будущего развития. Долгоживущие компании, как показал А. Гиус, обладают врожденной способностью использовать кризисы, распознавая их заблаговременно как новые возможности, альтернативные пути для роста компании[1]. Тогда стратегия промышленного предприятия – это развитие его способности к антикризисному управлению. Способность предприятия учиться быстрее и лучше, чем конкуренты, становится его наиболее устойчивым конкурентным преимуществом.

**Механизмы экономической безопасности как органичная часть системы антикризисного управления**

В систему стратегического управления предприятием должны быть «вшиты» механизмы предупреждения и преодоления кризисов. Весь многолетний опыт развития предприятий в разных странах свидетельствует, что кризисы неизбежны, они возникают неоднократно на протяжении жизни предприятия и в значительной мере обуславливают срок его жизни. Даже «естественная смерть» компании может выглядеть как результат очередного и последнего в ее жизни кризиса.

Очевидно, что кризисы – не единственный способ обучения и не самый лучший. Во время кризиса проблемы возникают неожиданно и ставят перед предприятием задачи, с которыми оно раньше не сталкивалось. Неспособность решить новые задачи может привести к крупному провалу, реакция должна быть немедленной, а обычные системы и процедуры не обеспечивают необходимой скорости принятия решений, поэтому времени для этого остается мало. Таким образом, рассматриваемые варианты действий ограничиваются теми, для осуществления которых нужно немного времени. Обычно принимаются жесткие решения, снижающие стратегический потенциал предприятия. И чем сильнее урезаются возможности предприятия, тем глубже оно может втягиваться в кризис.

Условия возникновения кризисных ситуаций представляют собой быстрые и неожиданные изменения внутри организации или во внешней среде. Достаточные условия – отсутствие необходимых ресурсов для адекватной реакции на эти изменения. В результате развитие ситуации выходит из-под контроля, становится неуправляемым.

Основная функция кризиса – это разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны и которые в наибольшей мере нарушают организованность целого. В результате происходят упрощение системы и возрастание ее стройности, или экономическая система разрушается.

Если механизмы обеспечения экономической безопасности, встроенные в антикризисное управление, работают эффективно, то предприятия трансформируются, не теряя потенциала своего будущего развития. Со временем происходит чередование периодов устойчивого состояния и периодов трансформации предприятий, и этот процесс, как показал Г. Минцберг, может принимать разные формы: периодических встрясок, сдвигов «туда-сюда», жизненных циклов или регулярного процесса адаптации, но в основе такого развития всегда лежит процесс своевременного и адекватного наращивания стратегического потенциала предприятия[2].

---

[1] Ibid.

[2] Козловский Е. А., Комаров М. А., Макрушин Р. Н. Возможности сотрудничества БРИКС в области топливно-энергетического комплекса // Вестник международных организаций. 2012. №2 (37). С. 4–6.

Анализируя экономическую безопасность предприятия, следует оценивать состояние тех или иных процессов не только в сравнении с принятыми нормативами, которые нередко субъективны из-за недостаточности проводимых исследований. Среди показателей экономической безопасности должны быть индикаторы оценки результатов деятельности предприятия и состояния его систем в сравнении со среднерыночным уровнем и его динамикой. В случае превышения отраслевых показателей мы можем говорить об устойчивости конкурентных преимуществ, обоснованности предположений, достаточности ресурсов и гибкости стратегии. Затем каждый индикатор экономической безопасности стоит представить в виде шкалы, позиции на которой характеризуют вероятность и глубину разрушения стратегического потенциала предприятий.

Нет никакого оправдания стремительному разрушению экономического потенциала страны. Ибо разрушение потенциала делает неизбежным появление следующих кризисов. Оно безнравственно как по отношению к живущим сегодня, так и по отношению к будущим поколениям[1].

## Особенности управления промышленными предприятиями в условиях стратегических неожиданностей

Цель антикризисного управления – нейтрализация наиболее опасных явлений во внешней и внутренней среде предприятия. Для идентификации наиболее опасных зон необходима система раннего предупреждения опасности. Сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и быстроте изменений во внешней и внутренней среде.

В условиях стратегических неожиданностей управление исходит из того, что решения нужно готовить тогда, когда появляются слабые сигналы, под которыми понимаются ранние и неточные признаки наступления важных событий[2]. Другими словами, стратегическое управление должно быть упреждающим, а значит, наблюдение за внешней средой и ее анализ должны быть чувствительны к слабым предупреждающим сигналам. Вместо того чтобы ожидать полной информации, предприятию следует определить, какие меры могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

Сценарии возможного развития событий предоставляют инструменты, с помощью которых неприметные слабые сигналы могут быть уловлены и изучены. Сценарии действуют как фильтр «сигнал – шум». Изображенные события воспринимаются с меньшим фоновым шумом, с более выразительным профилем и четкими очертаниями.

Выявление слабых сигналов требует от менеджмента предприятия умения находить соответствующие ситуации методы наблюдения и анализа, большого опыта, высокой чуткости и избирательности в анализе, высочайшей квалификации. Известно, что управление по слабым сигналам всегда используется в сочетании с традиционными вариантами управления по сильным сигналам или на основе регулярного планирования. Проблема в том, что в России этот метод известен и отработан менее других, а необходимость в его использовании резко возрастает.

## Влияние экономических преступлений на динамическое развитие промышленных предприятий

Влияние экономических преступлений многообразно, но далеко не всегда очевидно и потому недооценивается. Преступления в сфере банкротства

[1] Эскиндаров М. А. Корпорация как одна из форм адаптации российских предприятий к рынку // Ресурсный потенциал экономического роста. М.: Путь России, 2003. С. 16–25.
[2] Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1999.

резко ограничивают возможности оздоровления предприятий, попавших в кризисную ситуацию. Они неизбежно ведут к разрушению экономического потенциала предприятий, способствуя возникновению или углублению экономического кризиса в отрасли, регионе, стране.

Легализация преступных доходов и коррупция тормозят формирование эффективных рыночных институтов и разрушают уже функционирующие институты. Они способствуют созданию деформированных рынков, ориентированных на интересы немногих участников, разрывая спрос и предложения, «надувая» финансовые пузыри. Эти преступления, если они носят массовый характер, делают невозможным устойчивый экономический рост. Результативность борьбы с экономическими преступлениями влияет на уровень и качество жизни населения, степень его деловой активности.

**Нравственные аспекты экономической безопасности**

В 1990-е годы наша страна потеряла значительную часть своего стратегического потенциала, чего не происходило на протяжении многих столетий. Резко снизилась экономическая безопасность страны. В кризис 1990-х годов произошло не нравственное обновление, а разрушение нравственности экономической системы, потеряны многие моральные и нравственные ориентиры. Такое развитие, в принципе, не может быть устойчивым.

Нам предстоит кардинально повысить конкурентоспособность российской экономики в создании и использовании новых технологий. На Западе современная экономика, при всех ее очевидных пороках, производит конкурентные товары и услуги. Россия – нет. Наша страна еще не прошла свой отрезок пути.

Мы убеждены в том, что сегодняшний общественный климат и нравственные установки не позволят создать в России инновационную экономику ни к 2020-му, ни к 2050 году. Новая стратегическая парадигма требует соответствующих нравственных норм. Так происходило всегда и во всех странах[1].

Тревожит то, что за восемь благополучных лет выросло поколение политиков и топ-менеджеров, привыкших управлять ростом благосостояния в тепличных условиях, когда растут все рынки, когда нет конкуренции с более сильными соперниками из-за рубежа и не нужны крупные инвестиции в новые технологии, когда население не интересуется политикой. У такой элиты нет опыта антикризисного управления, необходимых умений, они не заряжены на нелегкую постоянную борьбу. Даже если владельцы и топ-менеджеры российских компаний создали сильные бренды, а их компании имеют устойчивые позиции на рынке, то как только конкуренция со стороны более мощных игроков усиливается, необходимы новые технологии и масштабные инвестиции, они прекращают борьбу, продавая свои компании более сильным иностранным конкурентам.

Полагаем, что кризис более всего поражает безнравственные экономики, потому что именно безнравственное поведение бизнеса, властей и граждан на самом деле порождает кризисы. Все знали, что не следует делать, но кто-то это делал, полагая, что хорошо заработает, а кризис его не коснется. Нынешний кризис – новый этап экономического и нравственного выздоровления для многих стран. Их органам власти предстоит взглянуть на будущее развитие своих экономик с нравственных позиций, с учетом их исторических, религиозных и культурных традиций[2].

[1] Блинов А. О. Указ. соч.
[2] Там же.

В России новая экономическая стратегия требует создания умной и нравственной экономики. Все разговоры о том, что вначале необходимо решить экономические проблемы и лишь затем духовные, неправомерны, более того, пагубны. Властям всех уровней предстоит законодательно закрепить новые нормы поведения и создать условия для их неукоснительного соблюдения, а гражданскому обществу – научиться контролировать власть. Локомотивом этого процесса является борьба с экономическими преступлениями. От того, насколько она будет успешной, зависит экономическое и нравственное обновление нашего общества.

Свою роль в формировании умной и нравственной экономики, духовном возрождении общества предстоит сыграть средствам массовой информации в силу их мощного воздействия на общественное сознание. Недооценивать их влияние было бы серьезной ошибкой. День за днем следует формировать и развивать новые образцы поведения красиво и ярко, находя эти образцы в реальной деятельности людей и способствуя их распространению. СМИ должны развивать у людей уверенность в себе, в своих способностях и возможностях, стимулировать творческую активность, желание развивать себя, желание помогать друг другу, создавая социальные связи и сети, поддерживать уверенность, что все вместе мы сумеем справиться с экономической преступностью и коррупцией.

Нам нужен нравственный прорыв, и готовить его нужно сейчас, сегодня, ибо завтра может быть уже поздно, так как мы можем столкнуться с необратимыми последствиями распада социума, потери государственности. И это длительный процесс.

**УДК 65.290**

**Ю. И. Растова,**
д.э.н., профессор,
кафедра менеджмента организации
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: miron@engec.ru

# Вопросы повышения качества корпоративного управления

**Аннотация:**
В статье обосновывается значение и раскрывается содержание стандартизации, регламентации и оценки деятельности совета директоров и его комитетов, аппарата корпоративного секретаря в рамках преобразования корпоративного управления отечественных компаний в соответствии с лучшими мировыми практиками.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, корпоративное управление, корпоративный секретарь, совет директоров.

**Yu. I. Rastova,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Business Management
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: miron@engec.ru

# Questions to improve quality of corporate governance

**Abstract:**
The article explains the meaning and reveals the contents of standardization, regulation and evaluation of the Board of Directors and its committees, the Corporate Secretary, in the transformation of corporate governance of domestic companies, in accordance with international best practice.

**Keywords:** Key Performance Indicator, corporate governance, corporate secretary, board of directors.

Озабоченность бизнеса повышением качества корпоративного управления в условиях глобальной нестабильности объясняется необходимостью повышения конкурентоспособности, публичности, эффективности и инвестиционной привлекательности компаний с целью оптимизировать состав имущества и направления деятельности, в том числе за счет публичного предложения акций и других способов отчуждения.

Пакет мероприятий по повышению качества корпоративного управления опирается на концепцию обновленной редакции кодекса корпоративного управления[1]. Одна из главных идей кодекса – формирование соответствующего мировым стандартам поведения российских компаний по отношению к акционерам и инвесторам. Среди мероприятий, реализующих эту идею:

[1] Кодекс корпоративного управления // Вестник Банка России: Нормативные акты и оперативная информация Центрального банка Российской Федерации. 2014. № 40 (1518). С. 3–63.

- разработка стандартов в области корпоративного управления, определяющих процессы и этапы организации работы совета директоров и ревизионной комиссии в акционерных обществах;
- ведение института независимых директоров (профессиональных поверенных) и независимых экспертов с финансовой, бухгалтерской и аудиторской компетенциями;
- внедрение механизмов индивидуальной оценки эффективности деятельности лиц, избранных в органы управления компаниями;
- внедрение программ стратегического планирования деятельности;
- применение современных методов управления и представления отчетности, в том числе с использованием информационно-телекоммуникационных сетей и т.д.

Качественный профессиональный состав совета директоров и гарантии его независимости при принятии решений являются необходимыми условиями полноценной реализации прав акционеров. Распределение полномочий и эффективное взаимодействие совета директоров и менеджмента компании зависят от детальной регламентации роли и функции совета директоров и его председателя, описания процедур работы и порядка принятия решений, плана работы совета директоров и его комитета по аудиту, комитета по кадрам и вознаграждениям. Индивидуальная оценка деятельности членов совета директоров направлена на обеспечение их вовлеченности в процесс выработки основных системных решений в обществе, инициативности в принятии ключевых решений, участия в работе специализированных комитетов при совете директоров, качества принимаемых решений и т.п.

К числу передовых практик в области корпоративного управления относится избрание в состав совета независимых директоров и профессиональных поверенных. Однако на практике действуют обстоятельства, сдерживающие динамику развития этого института корпоративного управления:

- отсутствие заявок от кандидатов в случае малого размера общества, его неблагополучного финансово-экономического состояния, географической удаленности и т. д.;
- необходимость сохранения в компаниях с государственным участием государственного контроля в случае проблемной ситуации в обществе, при формировании вертикально интегрированных структур или при подготовке и сопровождении приватизационных процедур.

Четкость процедур работы совета и эффективность коммуникации наилучшим образом обязан обеспечивать корпоративный секретарь. Такого рода специалист должен обладать обширными знаниями в области корпоративного права, навыками работы на управленческих должностях, а также высокой коммуникабельностью. Задачей корпоративного секретаря на этом уровне является непосредственный контроль исполнения требований нормативно-правовых актов, биржевых правил и положений самих организаций, принципов информационной политики в части раскрытия информации для акционеров, инвесторов и других заинтересованных лиц. Важно не допустить дублирования исполняемых аппаратом корпоративного секретаря обязанностей. Заслуживает внимания практика передачи функций корпоративного секретаря на аутсорсинг крупным консалтинговым компаниям.

Независимую оценку финансово-хозяйственной деятельности компании и предоставление соответствующей информации акционерам и инвесторам обеспечивает комитет по аудиту советов директоров. Его работа также организуется с привлечением независимых экспертов.

Компании разрабатывают стандарты в отношении организации проверочной деятельности ревизионных комиссий и квалификационные требования, предъявляемые их членам, с высокой степенью детализации. Основой программ стратегического развития служат формирование и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI). В частности, внедрение системы KPI государственными корпорациями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50%, соответствует пункту 4 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума от 05.07.2013 г. № Пр-1474. Количественно измеримые значения KPI закладываются в долгосрочные программы развития компании и могут использоваться в системе мотивации менеджмента. В частности, показатель превышения установленного советом директоров акционерной компании лимита NetDebt/EBITDA (сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов компании, за вычетом денежных средств / (прибыль (убыток) до налогообложения + проценты к уплате + амортизация основных средств и нематериальных активов) предлагается использовать в качестве условия депремирования менеджмента компаний[1]. К числу основных критериев оценки эффективности топ-менеджмента компаний с государственным участием относится и величина выплачиваемых дивидендов. Согласно распоряжению Правительства РФ от 29.05.2006 г. № 774-р (в ред. от 12.11.2012 г. № 2083-р), на выплату дивидендов должно направляться не менее 25% чистой прибыли[2].

К числу других направлений совершенствования стандартов качества корпоративного управления и практики их применения в отечественных компаниях относятся своевременное раскрытие полной, актуальной и достоверной информации для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами и инвесторами, повышение исполнительской дисциплины, построение прозрачной и предсказуемой системы управления с ежегодной самооценкой качества корпоративного управления.

---

[1] 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 пятьдесят процентов // Федеральное агентство по управлению государственным имуществом. URL: http://www.rosim.ru/documents/143749.
[2] Управление организациями с государственным участием // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: http://www.economy.gov.ru.

**УДК 330**

**Е. В. Левнер,**
PhD, профессор,
Ashkelon Academic College
Ашкелон, Израиль
E-mail: eli_levner@bezeqint.net

**А. С. Птускин,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Экономика и организация производства»
ФГБОУ ВПО «Московский государственный технический университет
им. Н. Э. Баумана» (Калужский филиал)
Калуга, Российская Федерация
E-mail: aptuskin@mail.ru

# Модель выбора программ снижения уровня экологического стратегического риска[1]

**Аннотация:**

Представлена задача выявления наиболее критичных источников экологических стратегических рисков на предприятии. Разработана иерархия экологических стратегий предприятия. Для определения наиболее значимых и информативных элементов производственной системы с точки зрения количества содержащейся в них информации об экологических стратегических рисках и соответствующих потерях используется информационно-энтропийный подход. Задача выбора антирисковых стратегических программ, минимизирующих стратегические экологические риски, представлена как задача математического программирования рюкзачного типа.

**Ключевые слова:** задача математического программирования, информационно-энтропийный подход, экологическая стратегия, экологический стратегический риск.

**E. V. Levner,**
PhD, Professor,
Ashkelon Academic College
Ashkelon, Israel
E-mail: eli_levner@bezeqint.net

**S. Ptuskin,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Economics and Management of Enterprise
Bauman Moscow State Technical University
(Kaluga Branch)
Kaluga, Russian Federation
E-mail: aptuskin@mail.ru

[1] Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ и правительства Калужской области (проект № 14-12-40003а/р).

# The model for selection of programs to reduce environmental strategic risk

**Abstract:**

A problem of identifying of the most critical sources of startegic environmental risks at the enterprise is presented. A hierarchy of environmental strategies is constructed. We propose an entropy-based approach to determine the most important and informative elements of the production system in terms of the amount of information about strategic environmental risks and corresponding losses. The problem of selecting risk-mitigating strategic programs that minimize the strategic environmental risks is presented as a mathematical programming problem of the knapsack type.

**Keywords:** mathematical programming problem, information-entropy approach, environment-protection strategy, strategic environmental risk.

В современных условиях многие предприятия все больше внимания уделяют проблеме снижения негативного воздействия на окружающую среду. В решении природоохранных проблем предприятия важнейшее значение имеют внедрение новых форм и методов управления, ориентация на стратегическое управление. Конкретные решения по природоохранным вопросам должны базироваться на экологической стратегии предприятия, целями которой являются охрана и улучшение окружающей природной среды посредством использования малоотходных технологий, существенно снижающих вредное воздействие на природную среду. Ключевое значение в стратегическом процессе имеет управление риском. Вопросы учета риска при разработке стратегии производственного предприятия рассмотрены в работе[1], в которой понятие стратегического риска определяется как возможность таких последствий принимаемых стратегических решений, при которых поставленные стратегические цели не достигаются частично или полностью.

Мы рассматриваем задачу выбора стратегических программ, направленных на снижение ущерба и уровня риска в системе экологического стратегического управления промышленного предприятия. Под экологическим ущербом мы понимаем экономический ущерб предприятия, связанный с нерациональным использованием природных ресурсов и загрязнением окружающей среды. Существуют детальные определения терминов «экологический ущерб», «ущерб окружающей среде», «экономический ущерб от экологических нарушений»[2]. Стратегические программы должны устранить расхождение между запланированными стратегическими экологическими целями предприятия и фактическими результатами. Ключевыми являются проекты и программы, обеспечивающие инновационные изменения.

Стратегические программы выбираются из дискретного множества доступных альтернатив, формируемого в ходе процесса принятия стратегических решений. Для решения этой задачи мы предлагаем процедуру определения показателей и процессов, являющихся наиболее значимыми источниками экологических проблем предприятия, и модель выбора антирисковых стратегических программ, минимизирующих стратегические экологические риски.

[1] Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском. М.: Наука, 2002.

[2] Рюмина Е. В. Показатель ущерба как экономический инструмент сохранения окружающей среды // Труды VII Всероссийской конференции «Теория и практика экологического страхования: устойчивое развитие». М.: ИПР РАН, 2007. С. 110–124; Рюмина Е. В. Ущерб от экологических нарушений // Ecologic-Economic Aspects of Baltic Sea. Riga: Riga Technical University, 2007.

Для построения набора экологических показателей мы определяем структуру экологической стратегии как многокомпонентной и многоуровневой системы, связывающей множество иерархических и поддерживающих друг друга частных стратегий в соответствии с положениями системно-интеграционной теории предприятия, отвечающей принципам целостности, комплексности и системности описания[1]. Мы предлагаем дополнить стратегии верхнего уровня[2] экологической стратегией, которую составляют стратегические решения, определяющие деятельность предприятия в области охраны окружающей среды и использования природных ресурсов. В качестве стратегий первого уровня, составляющих экологическую стратегию и подлежащих дальнейшей детализации, мы будем использовать:

- стратегию рационального использования ресурсов;
- стратегию ограничения объемов выбросов;
- стратегию сокращения количества отходов;
- стратегию сокращения уровня экологического риска;
- стратегию производства безвредных продуктов[3].

По мере их детализации возникает дерево экологических стратегий. Использование этой иерархии стратегий позволяет сделать обоснованным выбор экологических стратегических показателей.

Негативные отклонения фактических значений показателей от запланированных вызывают необходимость реализации антирисковых экологических программ. Для определения источников экологических проблем предприятия мы рассматриваем производственные процессы предприятия. Из информации о производственном процессе можно извлечь практически все данные, относящиеся к экологической сфере, то есть данные по используемым материалам, расходованию энергии, типам энергоносителей, эффективности использования энергии, материальным объектам и оборудованию, входным и выходным потокам (снабжение и поставка), основной и вспомогательной продукции, отходам, выбросам и сбросам.

Создание информационной системы для обеспечения возможности получать необходимую полную, достоверную и четкую информацию является необходимым условием реализации экологической стратегии на предприятии. Вопросы создания экологических информационных систем рассматриваются, в литературе[4]. Набор показателей оценки экологической эффективности для всех стратегий и для всех процессов будет весьма значительным, из всей имеющейся информации следует выделить наиболее существенную. Поэтому при решении проблемы выбора стратегических экологических программ самостоятельной задачей является определение наиболее информативных стратегических показателей и наиболее информативных процессов с точки зрения количества информации об экологических стратегических рисках. Мы предлагаем применить методологию информационно-энтропийного подхода к этой задаче[5].

---

[1] Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического менеджмента // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 31–56.

[2] Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008.

[3] Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2005.

[4] Пахомова Н. В., Эндрес А., Рихтер К. Экологический менеджмент. СПб.: Питер, 2003; Цюст Р., Шлаттер А., Фрай М. и др. Экологическая информация на предприятии // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 6. С. 78–82.

[5] Левнер Е. В., Птускин А. С. О выборе направлений модернизации предприятий на основе информационно-энтропийной модели хозяйственного риска решений // Экономика и математические методы. 2014. Т. 50, № 2. С. 111–126; Птускин А. С., Левнер Е. В. Энтропийный подход к упрощению структуры цепи поставок для выбора антирисковых стратегических решений // Экономическая наука современной России. 2012. № 4 (59). С. 76–90.

Мы принимаем допущение о том, что негативные отклонения по каждому стратегическому показателю оцениваются в терминах ущерба (или упущенной прибыли), хотя такая оценка не всегда однозначна. Набор показателей с неблагоприятными значениями ранжируется с учетом значимости соответствующих частных экологических стратегий.

Определим $p_{ij} = d_{ij} / D_i$ – относительную частоту случаев, когда единица ущерба по показателю $i$ вызвана влиянием $j$-го процесса, где $D_i$ – величина ущерба за счет отклонения $i$-го показателя; $i = 1, ..., n$; $d_{ij}$ – ущерб за счет отклонения фактического значения $i$-го показателя оценки экологической эффективности от запланированного по $j$-му процессу; $j = 1, ..., m$; $d_{ij} = 0$, если отклонения нет или отклонение позитивное; $d_{ij} > 0$, если отклонение негативное; $\sum_j = 1, ..., m\, d_{ij} = D_i$.

Тогда уровень знаний об источниках стратегических экологических проблем предприятия по всем показателям оценки экологической эффективности $i$ естественно оценить как взвешенную сумму энтропий по отдельным показателям:

$$H_{epi} = \sum_{i = 1, ..., n} w_i H_i = - \sum_{i = 1, ..., n} w_i \sum_{j = 1, ..., m} p_{ij} \log p_{ij},$$

где $w_i = D_i / \sum_{i = 1, ..., n} D_i$.

Будем последовательно использовать информацию по каждому процессу, соответствующему каждому показателю. По мере того как мы получаем данные о значениях $p_{ij}$, то есть повышаем уровень знаний об источниках экологических проблем, энтропия снижается. Если это снижение незначительно, то есть относительное изменение величины энтропии не превосходит заданную величину $\varepsilon$, то и прирост знаний о системе незначителен, дальнейшая детализация не нужна, процедуру уточнения данных можно прервать, а соответствующие процессы исключить из анализа по данному показателю. Если же энтропия практически не уменьшается при переходе к очередному показателю, он также не имеет существенного значения и исключается из анализа. В результате мы сокращаем и упрощаем процедуру определения наиболее значимых показателей оценки экологической эффективности стратегий и производственных процессов и получаем их объективно обоснованный набор, для которого целесообразно реализовать программы снижения уровня экологического стратегического риска.

После определения существенных показателей и процессов решается непосредственно задача выбора антирисковых стратегических программ, разработанных для каждого критичного производственного процесса и направленных на ликвидацию отклонений по наиболее важным показателям.

Введем следующие обозначения.

- $l$ – индекс показателя; $l = 1, ..., L$; $L$ – количество наиболее значимых показателей;
- $k$ – индекс программы; $k = 1, ..., K$; $K$ – количество программ;
- $b_k$ – бюджет программы $k$; $k = 1, ..., K$.
- $B_l$ – верхняя граница бюджета программ для стратегического показателя $l$; $l = 1, ..., L$;

- $B$ – общий стратегический бюджет всех антирисковых программ;
- $c_{lk}$ – ожидаемое сокращение ущерба или упущенной выгоды по показателю $l$ за счет реализации программы $k$; $l = 1, ..., L$; $k = 1, ..., K$.
- $r_{lk}$ – бинарный параметр, отражающий влияние программы $k$ на показатель $l$; $r_{lk} = 1$, если $c_{lk} > 0$, то есть программа $k$ влияет на показатель $l$, $r_{lk} = 0$, если $c_{lk} = 0$; $l = 1, ..., L$; $k = 1, ..., K$;
- $a_{ks}$ – отношения между программами $k$ и $s$; $k, s = 1, ..., K$; $a_{ks} = 0$, если программы независимы или $k = s$; $a_{ks} = 1$, если программы альтернативны;
- $x_k$ – бинарный параметр (искомая переменная), отражающий, включена ли программа $k$ в антирисковый портфель программ; $x_k = 1$, если включена, $x_k = 0$, если нет; $k = 1, ..., K$.

Задача выбора портфеля антирисковых программ может быть сведена к задаче математического программирования рюкзачного типа с критерием оптимизации:

$$\sum_{l = 1, ..., L} \sum_{k = 1, ..., K} c_{lk} x_k \rightarrow \max$$

и системой ограничений:

$$\sum_{k = 1, ..., K} b_k xk \le B;$$
$$\sum_{k = 1, ..., K} b_k r_{lk} x_k \le B_l; \; l = 1, ..., L;$$
$$\sum_{s = 1, ..., K} a_{ks} x_k = 1; \; k = 1, ..., K.$$

УДК 338.439

**А. Л. Полтарыхин,**
д.э.н., профессор,
кафедра экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: poltarykhin@mail.ru

# Эффективность решения проблемы продовольственной безопасности страны в условиях введения экономических санкций

**Аннотация:**
В работе рассматриваются основные проблемы продовольственной безопасности страны и их решения в условиях введения санкций. Даются прогнозы о среднесрочной перспективе, предлагаются меры, которые позволят ускорить динамику роста агропромышленного комплекса, будут способствовать реализации потенциала отраслей и интенсифицировать процесс импортозамещения.

**Ключевые слова:** агропродовольственный сектор, импортозамещение, инвестиции, продовольственная безопасность, санкции.

**A. L. Poltarykhin,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Economy of Work and Human Resource Management
Plekhanov Russian Academy of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: poltarykhin@mail.ru

# Effective solution of food security of country in conditions of economic sanctions

**Abstract:**
In work the main problems of food security of the country and their decision in the conditions of imposition of sanctions are considered. Forecasts about medium-term prospect are given, measures which will allow to accelerate dynamics of growth of agro-industrial complex are offered, to promote realization of capacity of branches and to intensify import substitution process.

**Keywords:** agrifood sector, import substitution, investments, food security, sanctions.

Проводимая в последние годы государственная политика в отношении развития агропромышленного комплекса создала благоприятные условия, сформировавшие тенденции роста в сельском хозяйстве и пищевой промышленности. Действительно, в 1990-х годах зависимость от импорта по ряду продуктов достигала 70%. Сегодня ситуация значительно изменилась. В 2010 году была принята доктрина продовольственной безопасности, определившая основные направления и задачи развития сельского хозяйства в России. По оценкам специалистов, в 2013 году, импорт продуктов из стран, угрожающих ввести санкции, составлял всего 13% на сумму 43,1 млрд долл.[1]

В материалах Министерства сельского хозяйства подчеркивается, что

[1] Полтарыхин А. Л., Михайлушкин П. В., Шумакова О. В. и др. Приоритеты реализации стратегии инновационного развития регионального АПК. Барнаул: Азбука, 2013.

сегодня мы сами практически полностью удовлетворяем потребности страны по основным видам продовольствия: муке, макаронам, сахару, мясу птицы, на 85–90% – по растительному маслу, мясным консервам и кондитерским изделиям. Молоко и молочную продукцию поставляет Белоруссия, которая готова увеличить объем поставок. Достаточно уязвимы сегодня наши позиции в поставках рыбы (до 40% поставляет Норвегия) и мяса, мясопродуктов. Но и здесь производители мясной продукции все больше переориентируются на страны Южной Америки (прежде всего, Бразилию и Аргентину). По данным министерства, импорт мяса в 2013 году и до августа 2014 года даже снизился на 10% за счет увеличения объемов производства российских аграриев. В основном около 11 млрд долл. мы тратим на импорт продукции, которую невозможно производить в условиях России: кофе, чая, цитрусовых, бананов и т.д.

Следовательно, на фоне замедления общих темпов экономического роста страны и мировой политической напряженности в связи с событиями на Украине и присоединением Крыма к России агропромышленный комплекс показывает стабильную динамику роста. По оценке Минэкономразвития России, индекс производства продукции сельского хозяйства в целом в 2014 году составит 103,5%, пищевой промышленности – 103,5%. В 2015–2017 годах среднегодовой темп роста производства продукции сельского хозяйства ожидается на уровне 2,9–3,3%, пищевой промышленности – 3,0–4,0%.

**Таблица 1**
**Динамика производства основных видов продукции агропромышленного комплекса, %**

| Продукция | 2013 отчет | 2014 оценка | Прогноз | | | | | | 2017 к 2013, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2015 | | 2016 | | 2017 | | | |
| | | | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Индекс производства продукции сельского хозяйства | 106,2 | 103,5 | 102,7 | 103,1 | 102,6 | 103,0 | 103,0 | 103,5 | 112,3 | 113,7 |
| Зерно (в весе после доработки) | 130,3 | 110,4 | 101,0 | 102,0 | 101,0 | 101,9 | 101,0 | 101,9 | 113,7 | 116,9 |
| Сахарная свекла | 87,3 | 95,5 | 100,7 | 103,7 | 102,0 | 102,3 | 102,0 | 102,5 | 100,0 | 103,8 |
| Подсолнечник | 132,0 | 92,7 | 99,5 | 101,1 | 102,3 | 102,5 | 100,5 | 100,8 | 94,9 | 96,8 |
| Картофель | 102,3 | 102,0 | 101,3 | 102,3 | 101,3 | 101,9 | 101,3 | 101,6 | 106,0 | 108,0 |
| Овощи | 100,4 | 100,4 | 100,7 | 101,4 | 101,7 | 102,3 | 101,3 | 101,3 | 104,2 | 105,5 |
| Скот и птица (в живом весе) | 105,2 | 104,4 | 102,9 | 103,8 | 103,2 | 103,6 | 103,5 | 103,8 | 114,8 | 116,6 |
| Молоко | 96,1 | 99,5 | 100,1 | 100,5 | 100,4 | 100,7 | 100,8 | 101,0 | 100,9 | 101,8 |
| Яйца | 98,2 | 98,0 | 100,3 | 100,6 | 100,4 | 101,0 | 100,4 | 101,0 | 99,1 | 100,6 |
| Индекс производства пищевой продукции, включая напитки, и табака | 100,6 | 103,5 | 102,6 | 103,9 | 102,7 | 104,0 | 102,8 | 104,1 | 112,1 | 116,4 |
| Сахар белый свекловичный в твердом состоянии | 91,1 | 98,7 | 101 | 102,6 | 101,3 | 102,4 | 101,6 | 102,6 | 102,7 | 106,4 |
| Масла растительные нерафинированные | 93,1 | 120,5 | 96,4 | 98,6 | 100,4 | 100,9 | 101,1 | 102,1 | 117,9 | 122,4 |
| Мясо и субпродукты, всего | 109,9 | 108,0 | 105,7 | 106,6 | 105,0 | 105,2 | 104,2 | 104,6 | 124,9 | 126,7 |
| Сыры и продукты сырные | 95,1 | 108,5 | 101,1 | 102,2 | 101,1 | 102,1 | 101,1 | 102,1 | 112,0 | 115,5 |

Однако останавливаться на достигнутом не следует. По оценкам экспертов, для обеспечения продовольственной безопасности необходимо дополнительно производить мяса, рыбы и рыбопродуктов, молочной продукции на общую сумму примерно 7 млрд долл. Для возвращения в севооборот 40 млн га заброшенных сегодня земель достаточно примерно столько же средств, сколько необходимо для проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году.

Наряду с задачами импортозамещения и обеспечения конкурентного уровня предприятий одной из важных задач в прогнозный период является реализация мер, направленных на развитие кадровой и социальной политики. С 2014 года начала действовать новая федеральная целевая программа «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года». В новой программе сохранены приоритетные мероприятия прежней федеральной целевой программы (жилищное строительство, развитие социальной и инженерной инфраструктуры), а также включены новые направления: грантовая поддержка местных инициатив сельских жителей, поощрение и популяризация достижений в сельском хозяйстве.

Объем бюджетных ассигнований, выделенных на поддержку (возможно, следует применять термин «развитие»), в 2014 году составляет 147,2 млрд руб. (в 2013 году – 176,2 млрд руб.). В федеральном бюджете в 2015 году предусмотрено 146,4 млрд руб., в 2016 году – 143,2 млрд руб., на 2017 год (планируется в рамках Госпрограммы) – 168,2 млрд руб. По оценке Минсельхоза России, расчетная дополнительная потребность в субсидиях с учетом необходимости интенсивного расширения собственного производства до 2020 года составит более 580 млрд руб.

Безусловно, в дополнение к эмбарго финансовая подпитка создаст стимулирующие условия для роста аграрного сектора с учетом высокой чувствительности сельского хозяйства к государственной поддержке. Однако эластичность предложения сельскохозяйственной продукции в существенной мере определяется фактором времени. Аграрное производство отличается длительным производственным циклом. Поэтому реакция предложения со стороны сельхозпроизводителей в мгновенный период абсолютно неэластична. Только в следующем производственном цикле у производителя возникнет возможность для производственного маневра, например за счет интенсивного ведения сельского хозяйства. Поэтому эффект от государственных мер будет скорее среднесрочным и долгосрочным, так как быстро нарастить выбывающий объем производства и модернизировать инфраструктуру не получится[1].

В краткосрочном периоде ограничение предложения, вызванное запретом на ввоз агропродовольственных товаров из ряда стран, приведет к неизбежному росту цен, пролонгированному во времени, что является дополнительным бременем для потребителя. К тому же в силу менее высокой ценовой конкурентоспособности отечественная продукция дороже импортной. По словам ответственного секретаря рабочей группы по АПК и продовольственным рынкам Общественной палаты РФ Александра Чернова, в 2014 году цены на продовольствие возросли в среднем по стране почти на 15%. Самым дорогим продуктом оказалась свежая картошка, цена на которую выросла более чем на 60%. Однако в структуре потребления россиянами продуктов питания снижается доля хлебопродуктов и картофеля, растет потребление мяса, молока, фруктов, что в рамках вышеизложенного является достаточно острой проблемой.

[1] Полтарыхин А. Л. Тенденции развития интеграционных процессов в системе регионального АПК // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2011. № 5 (23). С. 70–73.

Практически по всем представленным товарным позициям (табл. 2) цены производителей в результате высокой себестоимости превышают цены на импортные аналоги, прежде всего из стран СНГ, где действует режим беспошлинной торговли. Благодаря действующим ставкам пошлин на продукцию из стран дальнего зарубежья удается поддерживать ценовую конкуренцию и ограничивать наплыв импортных товаров на внутренний рынок.

**Таблица 2**
**Сравнение внутренних и импортных цен на отдельные виды товаров, руб./кг**

| Год | Внутренняя цена | Цена импорта из стран ДЗ с учетом таможенной пошлины | Цена импорта из стран СНГ |
|---|---|---|---|
| *Масло сливочное (ТН ВЭД ТС 040510)* | | | |
| 2012 | 169,7 | 142,2 | 113,0 |
| 2013 | 186,9 | 180,3 | 169,7 |
| 2014 | 199,6 | 195,6 | 186,0 |
| *Сыр (ТН ВЭД ТС 040690)* | | | |
| 2012 | 186,8 | 181,5 | 150,4 |
| 2013 | 211,5 | 198,2 | 178,6 |
| 2014 | 225,8 | 211,2 | 196,1 |
| *Сухое молоко (ТН ВЭД ТС 040210, 040221, 040229)* | | | |
| 2012 | 113,3 | 117,0 | 97,0 |
| 2013 | 138,6 | 155,3 | 118,2 |
| 2014 | 148,0 | 172,3 | 133,0 |
| *Рис (ТН ВЭД ТС 1006)* | | | |
| 2012 | 16,0 | 17,6 | 8,4 |
| 2013 | 16,9 | 16,8 | 8,5 |
| 2014 | 18,0 | 17,7 | 9,1 |
| *Мясо крупного рогатого скота (ТН ВЭД ТС 0202)* | | | |
| 2012 | 165,7 | 157,9 (205,9*) | 141,2 |
| 2013 | 167,0 | 159,0 (214,3*) | 112,1 |
| 2014 | 178,4 | 174,5 (235,2*) | 123,0 |
| *Мясо свиней (ТН ВЭД ТС 0203)* | | | |
| 2012 | 137,7 | 118,0 (179,5*) | 132,2 |
| 2013 | 119,3 | 109,8 (181,3*) | 104,7 |
| 2014 | 127,4 | 1 19,8 (197,7 <*>) | 114,2 |
| *Мясо птицы (ТН ВЭД ТС 0207)* | | | |
| 2012 | 75,6 | 56,4 (81,3*) | 71,2 |
| 2013 | 74,4 | 82,9 (85,2*) | 63,9 |
| 2014 | 79,5 | 64,6 (93,1*) | 69,8 |

*Вне квоты.

К числу дополнительных рисков, связанных с введением эмбарго, можно отнести потенциальный реэкспорт из стран Таможенного союза и стран СНГ, которые ведут торговлю с Россией в беспошлинном режиме, а также необоснованный рост цен на товары из санкционного списка со стороны дружественных стран, с которыми Россия ведет переговоры об увеличении поставок.

Последствия от санкций против российских банков (удорожание кредитов, трудности с их получением) станут неблагоприятным фоном для инвесторов и, соответственно, могут оттянуть реализацию задуманных планов по модернизации и наращиванию производства.

Долговая нагрузка, ухудшение макроэкономических условий и сложившаяся ситуация с дефицитом средств федерального бюджета для выплаты субсидий по кредитам сельхозтоваропроизводителей привели к ослаблению инвестиционной активности участников рынка. По оценке Минэкономразвития России, индекс физического объема инвестиций в основной капитал в сельском хозяйстве в 2013 году снизился на 2%. В дальнейшем при отсутствии заметной государственной поддержки сложившиеся обстоятельства сохранят инвестиционную инерцию в отрасли (табл. 3). В 2017 году по отношению к 2013 году темп роста инвестиций составит 100–104%.

**Таблица 3**
**Вклад в прирост инвестиций в основной капитал по комплексам, п.п.**

| Комплекс | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Инвестиции в основной капитал в целом по экономике | 2,0 | 7,2 | 1,6 | 4,6 | 2,9 | 6,1 |
| Топливно-энергетический комплекс | 1,4 | 1,9 | –1,9 | –1,0 | –1,5 | –0,5 |
| Транспорт (без трубопроводного) | 0,3 | 3,5 | 1,3 | 2,0 | 0,9 | 1,9 |
| Агропромышленный комплекс | 0,0 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 |
| Образование, здравоохранение | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,4 | 0,4 |
| Недвижимость и строительный комплекс | 0,2 | 1,0 | 1,2 | 2,1 | 1,8 | 2,5 |

Ослабление курса рубля не для всех производителей сельскохозяйственного сырья и продовольствия оказалось ожидаемым выигрышем, так как многие участники рынка испытывают зависимость от поставок импортных ресурсов: семян, сельскохозяйственной техники, оборудования, сельскохозяйственных животных.

Обеспеченная девальвацией рубля ценовая конкурентоспособность оказалась на руку экспортерам, прежде всего зерна, семян масличных, масел растительных. Для отечественных производителей положительным эффектом от запрета является открывающаяся возможность увеличить свое присутствие на рынке за счет расширяющихся каналов сбыта собственной агропродовольственной продукции[1] (табл. 4).

Располагая примерно третью всего мирового запаса черноземов, Россия обладает огромным потенциалом для сельскохозяйственного производства для обеспечения своих внутренних потребностей и реализации продукции на внешнем рынке. Однако на мировом аграрном рынке наша страна высту-

[1] Полтарыхин А. Л., Овчаренко О. Ю. Процесс формирования стратегии инновационного развития производственного предприятия // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2011. Т. 75, № 1. С. 107–109.

пает в большей мере как импортер, чем экспортер. Коэффициент покрытия импорта продовольственных товаров экспортом в 2012–2013 годах составил 0,42–0,43. По оценке Минэкономразвития России, доля российского экспорта в мировой агропродовольственной торговле в 2012 году составила около 1%. Тем не менее за последние годы в агропродовольственном секторе России, очевидно, сформировались основные сегменты, где страна имеет конкурентные преимущества на внешних и внутренних рынках. Индекс сравнительных преимуществ России по ряду экспортируемых агропродовольственных товаров показывает, что российские пшеница, семена подсолнечника, подсолнечное масло, макаронные и кондитерские изделия являются конкурентоспособными товарами на мировом рынке. Мясо крупного рогатого скота, молочная продукция имеют слабые конкурентные позиции, одновременно существует относительно высокая импортозависимость. Возможны укрепление специализации страны в мировой системе и сокращение импортозависимости по рису, картофелю, семенам рапса, мясу птицы.

**Таблица 4**
**Индекс выявленных сравнительных преимуществ RCA по основным товарам российского агропродовольственного экспорта, по данным ФТС, ФАО**

| Товар | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Пшеница и меслин (ТН ВЭД ТС 1001) | 12,2 | 15,2 | 13,8 | 13,9 | 11,6 | 10,2 |
| Мясо крупного рогатого скота (ТН ВЭД ТС 0201) | 0,000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,000 | 0,001 |
| Свинина свежая, охлажденная или мороженая (ТН ВЭД ТС 0203) | 0,003 | 0,003 | 0,003 | 0,002 | 0,001 | 0,004 |
| Мясо и пищевые субпродукты домашней птицы (ТН ВЭД ТС 0207) | 0,04 | 0,07 | 0,27 | 0,32 | 0,21 | 0,45 |
| Сахар свекловичный (ТН ВЭД ТС 170112) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,02 | 0,00 |
| Рис (ТН ВЭД ТС 1006) | 0,18 | 0,41 | 0,96 | 0,63 | 1,01 | 0,47 |
| Рыба (ТН ВЭД ТС 03) | 0,95 | 3,62 | 5,41 | 4,85 | ,73 | 4,03 |
| Подсолнечное масло (ТН ВЭД ТС 1512) | 15,00 | 14,42 | 11,09 | 12,04 | x | x |
| Рапсовое масло (ТН ВЭД ТС 1514) | 2,27 | 2,32 | 2,70 | 3,06 | x | x |
| Картофель (ТН ВЭД ТС 0701) | 0,60 | 0,88 | 0,99 | 0,43 | x | x |
| Семена подсолнечника (ТН ВЭД ТС 1206) | 4,37 | 2,70 | 0,80 | 3,41 | x | x |
| Семена рапса (ТН ВЭД ТС 1205) | 0,44 | 3,13 | 0,53 | 0,29 | x | x |
| Сливочное масло и прочие жиры (ТН ВЭД ТС 0405) | 0,70 | 0,63 | 1,03 | 0,53 | 0,51 | 0,30 |
| Сыры прочие (ТН ВЭД ТС 040690) | 0,10 | 0,11 | 0,10 | 0,08 | 0,06 | 0,08 |
| Кондитерские изделия (ТН ВЭД ТС 1704) | 0,60 | 0,50 | 1,03 | 1,14 | x | x |
| Макаронные изделия (ТН ВЭД ТС 1902) | 6,59 | 4,68 | 5,34 | 3,26 | x | x |
| Индекс > 1 — страна имеет сильные конкурентные позиции по экспорту товара.<br>Индекс < 1 — страна имеет слабые конкурентные позиции по экспорту товара. | | | | | | |

Продвижение продукции на мировые рынки сдерживается пока нереализованными преимуществами от участия в ВТО и ТС, например низкой конкурентоспособностью продукции в условиях ограниченной государственной поддержки сельского хозяйства и нетарифных барьеров, создаваемых при поставках отечественной продукции за рубеж. К тому же в ближайшей перспективе в результате политической напряженности проведение переговоров о поставках российской продукции в страны ЕС маловероятно.

Таким образом, в среднесрочной перспективе дополнительный уровень бюджетного финансирования вкупе с мерами таможенно-тарифного и нетарифного регулирования, развитием инфраструктуры, стабильным платежеспособным внутренним и внешним спросом на агропродовольственные товары позволит ускорить динамику роста агропромышленного комплекса, способствовать реализации потенциала отраслей и интенсифицировать процесс импортозамещения. Совокупность вышеприведенных факторов может оказать повышающий эффект на объем производства сельскохозяйственной продукции за трехлетний период на 1,3 п.п., пищевой промышленности – на 4 п.п.

УДК 65.011.8

**Л. М. Божко,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Менеджмент и маркетинг»
ФГБОУ ВПО «Петербургский государственный университет
путей сообщения императора Александра I»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: lemib@rambler.ru

# Направления оценки эффективности организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода

**Аннотация:**
Эффективность организационных изменений может оцениваться по разным направлениям. Использование маркетингового подхода к управлению изменениями предполагает и маркетинговую оценку проведенных изменений.
**Ключевые слова:** организационные изменения, оценка эффективности изменений, эффективность управления.

**L. M. Bozhko,**
PhD in Economics, Assistant Professor,
Department of Management and Marketing
Petersburg State Transport University
Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: lemib@rambler.ru

# The directions of the efficiency assessment of the organizational changes carried out on the basis of marketing approach

**Abstract:**
Efficiency of organizational changes can be estimated by different directions. Using of marketing approach to change management assumes also a marketing assessment of the carried-out changes.
**Keywords:** organizational changes, assessment of efficiency of changes, management efficiency.

Оценка эффективности управления во многом определяется пониманием сущности эффективности управления. В зарубежной литературе еще задолго до становления рыночных отношений в России для обозначения эффективности использовались два несколько отличающихся понятия: efficiency и effectiveness. Однозначного перевода этих терминов нет. Профессор кафедры маркетинга ГУ ВШЭ О. К. Ойнер трактует efficiency как внутреннюю эффективность, а effectiveness – как внешнюю[1]. Итак, эффективность может пониматься как внутренний стандарт результативности (внутренняя эффективность) и внешний стандарт результативности (внешняя

[1] Ойнер О. К. Оценка результативности маркетинга: от ресурсной эффективности к интегрированным подходам // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. № 1 (63). С. 5.

эффективность)[1]. Внешняя эффективность применима в стратегическом менеджменте, маркетинге и, соответственно, управлении изменениями. Оценка внешней эффективности особенно актуальна в управлении изменениями, проводимыми на основе маркетингового подхода, но она вовсе не подменяет оценку ресурсозатрат и ресурсоотдачи. Вместе с тем внутренняя эффективность вступает в противоречие с внешней эффективностью.

Подход к оценке эффективности организационных изменений зависит от того, какие – стратегические или оперативные – изменения проводятся. Организационные изменения краткосрочного характера могут оцениваться по внутренней эффективности, и в ряде случаев такой оценкой можно ограничиться. Организационные изменения, имеющие стратегическую направленность, тем более основанные на маркетинговой концепции, необходимо оценивать по внешней эффективности. Впрочем, это вовсе не исключает определения влияния проводимых изменений на внутреннюю эффективность. Периодическая оценка внутренней эффективности организационных изменений может явиться средством контроля за расходованием ресурсов на изменения и получением текущих экономических выгод (доходов), вызванных изменениями[2]. В то же время организационные изменения сказываются и на стратегической, и на оперативной деятельности организации. Организационные изменения могут быть эффективны на оперативном уровне, но стратегически несостоятельны[3].

Можно оценивать эффективность управления организационными изменениями, основанного на маркетинговом подходе, как деятельность в области управления изменениями и как маркетинговую деятельность. Каждая из этих позиций проливает свет на применяемые методы оценки из той или иной области управления.

В первом случае для оценки эффективности организационных изменений можно воспользоваться инструментарием, используемым для оценки эффективности проектов в инвестиционном менеджменте, инновационном менеджменте, управлении проектами[4]. В настоящее время в методологии перечисленных видов менеджмента разработано большое количество методов и методик, успешно используемых на практике.

Во втором случае организационные изменения рассматриваются как результаты маркетинговой деятельности, соответственно, требуется провести оценку эффективности маркетинговой деятельности и привлечь маркетинговые методы оценки эффективности (например, метод анализа «важность – исполнение»[5]).

Управление организационными изменениями на основе маркетингового подхода предполагает рыночную ориентацию деятельности (в данном случае – изменений) и ее внешнее оценивание. Маркетинговая деятельность

---

[1] Божко Л. М. Маркетинговые основы оценки эффективности организационных изменений // Современный менеджмент: актуальность, значение, перспективы / Л. М. Божко, В. В. Зундэ, Н. А. Левочкина и др. Saint-Louis, MO: Science & Innovation Center, 2013. С. 9–10.

[2] Божко Л. М. О сущности эффективности управления в контексте проведения организационных изменений на основе маркетингового подхода // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер. «Экономика». 2013. № 1. С. 39.

[3] Божко Л. М. Оперативный и стратегический уровни маркетинговой оценки эффективности организационных изменений // Вестник Тверского государственного университета. Сер. «Экономика и управление». 2013. Вып. 20. С. 149.

[4] Божко Л. М. Подходы к определению эффективности организационных изменений, реализуемых на основе маркетингового подхода // Актуальные вопросы экономики и управления: Сб. науч. тр. по результатам науч.-практ. конф. в РСЭИ от 28–29 мая 2012 г. / Под ред. д-ра техн. наук, проф. Д. Д. Габриэльяна. Ростов-на-Дону: РСЭИ, 2012. С. 113.

[5] Божко Л. М. Новые возможности применения метода анализа «важность – исполнение» // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2013. № 5 (107). С. 341–344.

в области проведения изменений означает действия, направленные на адаптацию к внешней среде, на достижение соответствия внешним требованиям. И то и другое предполагает стратегическую ориентацию деятельности. Таким образом, и в первом, и во втором случае независимо от подхода к оценке организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода к управлению, вывод один: это оценка рыночно ориентированной деятельности предприятия (см. рис.)[1].

**Направления оценки эффективности организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода**

Для оценки эффективности организационных изменений, как и любой другой управленческой деятельности, необходимо уяснить цель их проведения. Можно провести такую аналогию: если оценку эффективности организационных изменений рассматривать как маркетинговое исследование, то цель исследования будут определять другие элементы программы, в том числе обосновывать выбор методов. Цель исследования (оценка эффективности) должна соответствовать цели организационных изменений. Соответственно, методы оценки эффективности будут подбираться в зависимости от изначальных целей организационных изменений.

В общем случае организационные изменения проводятся для достижения внутренних целей самого предприятия (обеспечение внутренней эффективности). Согласно маркетинговому подходу, организационные изменения проводятся с целью повысить удовлетворенность потребителей (клиентов). Вместе с тем жизнеспособность и развитие предприятия зависят от баланса его внутренних интересов и требований внешней среды, и организационные изменения призваны обеспечить такой баланс. Однако выполнение требований внешней среды и обеспечение экономической стабильности предприятия зачастую (особенно в регулярном менеджменте) являются полярными задачами. В целях стратегической устойчивости предприятия при проведении организационных изменений необходимо стремиться к гармонии внутренней и внешней эффективности, то есть учитывать показатели эффективности во взаимосвязи.

[1] Божко Л. М. Модель маркетинговой оценки стратегической эффективности организационных изменений // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. Сер. «Общественные и гуманитарные науки». 2014. №3 (140). С. 103.

Цели изменений определяют соответствующие подходы к оценке эффективности организационных изменений:

- по степени достижения внутренних целей предприятия;
- через оценку удовлетворенности клиентов;
- через оценку достижения баланса с внешней средой;
- через систему взаимосвязанных показателей эффективности[1].

Пожалуй, самое сложное из перечисленного – это разработка системы взаимосвязанных показателей эффективности, которая бы выстраивалась на взаимообусловленности результатов изменений, маркетинговых и финансовых результатов[2].

Итоговый результат оценки эффективности организационных изменений – комплексная оценка различных направлений маркетинговой и других видов деятельности с точки зрения их оперативной и стратегической эффективности, скорректированной с учетом стратегического положения предприятия на рынке. Систематизация направлений оценки эффективности организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода, по видам менеджмента (управление изменениями, маркетинг) и уровням оценки (оперативному, стратегическому) позволяет сделать обозримыми возможные для применения методы оценки эффективности. Таким образом, осуществлять оценку эффективности организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода, можно по следующим направлениям:

- оценивать внутреннюю и внешнюю эффективность изменений;
- оценивать эффекты изменений как результаты деятельности в области управления изменениями и как результаты маркетинговой деятельности;
- проводить оценку на оперативном и стратегическом уровнях.

Разностороннее оценивание результатов организационных изменений делает оценку эффективности организационных изменений комплексной. Это позволяет руководству не только сосредотачиваться на сиюминутной выгоде, но и формировать потенциал организации, обеспечивающий ее успех на рынке.

---

[1] *Божко Л. М.* Маркетинговые основы. С. 20.

[2] *Божко Л. М.* Оценка эффективности организационных изменений через систему взаимосвязанных показателей: маркетинговый подход // Вестник ИНЖЭКОНа: Серия «Экономика». 2013. Вып. 5 (64). С. 62.

УДК 658.5

**Р. А. Долженко,**
к.э.н., доцент,
кафедра стратегического маркетинга
ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет “Высшая школа экономики”»
Москва, Российская Федерация
E-mail: snurk17@mail.ru

# Опыт использования системы управления эффективностью деятельности руководителей в коммерческом банке (на материалах ОАО «Сбербанк России»)

**Аннотация:**
В работе рассматривается опыт использования системы управления эффективностью деятельности руководителей ОАО «Сбербанк России». Выделяются ее преимущества, способствующие повышению эффективности деятельности менеджеров. Приводятся рекомендации по проведению встреч в рамках постановки и оценки выполнения целей. Описывается механизм оценки эффективности выполнения поставленных в рамках СУЭД целей.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности (KPI), оценка 5+, приоритетные проекты руководителя (ППР), сбалансированная система показателей, система управления эффективностью деятельности (СУЭД).

**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@mail.ru

# The experience of using of performance management system for managers in a commercial bank (on the materials of Sberbank of Russia JSC)

**Abstract:**
The article examines the experience of using of the performance management system for managers (PMS) in Sberbank of Russia JSC. The research highlights the advantages that improve the performance of managers. Recommendations are given for the meetings in the staging and evaluation of the goals and the mechanism for evaluating the effectiveness of the set goals within the PMS is provided.

**Keywords:** Key Performance Indicators (KPI), 5+ rating, priority projects of the leader (PPL), Balanced Scorecard, Performance Management System (PMS).

Сегодня лучшие компании мира используют систему управления эффективностью деятельности (Performance Management), благодаря которой стремительно продвигаются к достижению своих целей, завоевывают клиентов и вызывают восхищение конкурентов[1]. Некоторые отечественные компании также могут похвастаться передовыми разработками в области управления

[1] Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, 1998.

эффективностью деятельности. В частности, лучшее из международного опыта легло в основу системы управления эффективностью деятельности Сбербанка.

В 2012–2013 годах в системе Сбербанка были внедрены новые управленческие технологии, увеличивающие эффективность деятельности работников. В 2012 году была внедрена система управления эффективностью деятельности, которая в настоящее время распространяется на всех сотрудников банка (более 200 тысяч человек). В ее основе лежит концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC), которая основана на переносе и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроля их достижения в организации[1].

Также в 2012 году стартовал проект автоматизации системы управления эффективностью деятельности руководителей на базе модуля SAP HR Performance Management. Сегодня в SAP HR проводятся планирование целей и оценка их выполнения более чем для 400 руководителей высшего и среднего звеньев в подразделениях банка. Данные оценки достижения целей автоматически попадают в модуль управления вознаграждением для расчета премий. Одновременно идет интеграция модуля по управлению эффективностью деятельности с системой бизнес-планирования[2].

Система управления эффективностью деятельности (СУЭД) – это интегрированный подход к повышению эффективности работы банка с помощью согласованной системы управления по целям. СУЭД предполагает системную постановку целей деятельности руководителей, объективную оценку результатов и предоставление им регулярной обратной связи в открытом диалоге с вышестоящим руководителем, влияние результатов деятельности на карьерный рост и материальное поощрение руководителей.

Опыт успешных компаний показывает, что невозможно управлять без постановки задач, измерения результатов и распределения ответственности. Эффективное управление коллективом является первоочередной задачей любого руководителя организации.

СУЭД выступает основным инструментом управления в Сбербанке, она направляет усилия сотрудников на реализацию стратегии банка, обеспечивает синхронизацию всех целей сотрудников в одном направлении. В силу того что СУЭД встроена в систему стимулирования, она мотивирует сотрудников, которым предлагается ясность целей, лежит в основе показателей, влияющих на размер премии. Как показывают исследования, СУЭД напрямую связана с эффективностью компании. Кроме того, она позволяет выявить потребность в развитии и оценить потенциал сотрудников.

СУЭД будет эффективной только тогда, когда ее используют все, по единым правилам и принципам, к числу которых можно отнести:

- *Обязательность для всех.* В ходе стратегических сессий правления на основе стратегии банка формируются его главные задачи на год, которые каскадируются в подразделения. На их основе каждое подразделение создает карту своих задач в разрезе четырех перспектив: финансы, клиенты, процессы и технологии, управление и развитие. Цели руководителя, в свою очередь, образуются с учетом задач подразделения.

[1] Веттер М., Рой Ж., Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании: Практ. руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М.: Вильямс, 2003; Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006; Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

[2] Отчет о корпоративной социальной ответственности ОАО «Сбербанк России» за 2012 г. // Сбербанк. URL: http://sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/yrep_2012_RU.zip.

- *Согласование целей по вертикали и горизонтали.* Связь главных задач банка и целей руководителей, слаженность их действий обеспечиваются за счет согласованности целей по вертикали «сверху – вниз»: от стратегии банка к главным задачам функционального блока. Чтобы добиться преемственности, постановка целей реализуется по каскадному принципу: от целей членов правления банка до целей линейных руководителей. Согласованность целей по горизонтали происходит за счет координации работы разных функциональных направлений между собой, согласования целей руководителей высшего звена начиная с руководителей функциональных блоков.
- *Непрерывность цикла целеполагания.* Как и другие бизнес-процессы, управление эффективностью деятельности носит циклический характер. Планирование целей руководителей проводится на год с поквартальной разбивкой на промежуточные результаты. Возможен пересмотр целей в связи с изменением бизнес-плана банка и приоритетов деятельности.
- *Измеримость и подконтрольность руководителю.* В рамках СУЭД руководитель осуществляет оценку, которая зависит в первую очередь от наличия конкретных измеримых показателей деятельности, единых критериев оценки, единой рейтинговой оценочной шкалы, а также от независимой экспертизы результатов деятельности руководителей со стороны подразделений, осуществляющих мониторинг реализации стратегии и бизнес-плана банка.
- *Связь с развитием руководителя.* СУЭД предполагает обязательную обратную связь сотрудника с вышестоящим руководителем с целью определить перспективные направления его развития.

Стратегия компании реализуется силами подчиненных топ-менеджерам команд и подразделений. Соответственно, успех внедрения стратегии заключается в каскадировании стратегических задач до нижних уровней в организации, с одной стороны («жесткая», или системная, часть), и воодушевлении сотрудников на их реализацию – с другой.

С внедрением СУЭД процесс управления деятельностью в Сбербанке вышел за рамки узконаправленного управления по целям. В чем его особенность? Процесс адаптирован под уровни сотрудников (цели и KPI подразделения для руководителей, поведенческие стандарты для рядовых сотрудников) предполагает обязательный диалог на этапе постановки целей, наставничество и поддержку подчиненных, определение приоритетов индивидуального развития.

Процесс установления целей предполагает последовательное прохождение стадий: формирование видения, выбор стратегии, определение ключевых показателей эффективности для измерения степени достижения поставленных целей и приоритетных мероприятий для реализации сформулированных в стратегии целей. Все это в комплексе определяет общее направление развития банка, где руководители всех уровней решают свои определенные задачи. Решающая роль в реализации стратегии банка принадлежит руководителям высшего управленческого звена, которые устанавливают стратегические ориентиры (формулируют приоритетные проекты) с целью фиксировать и каскадировать цели до уровня линейного менеджера, что позволяет обеспечить связь стратегии банка и целей каждого конкретного сотрудника, чтобы вовлечь его в процесс реализации стратегии.

СУЭД руководителей включает следующие этапы:

- постановку целей – планирование;
- мониторинг выполнения целей в течение отчетного периода;
- оценка выполнения целей и регулярное предоставление обратной связи.

Рассмотрим каждый этап подробно. Первый этап (постановка целей) реализуется как встреча для постановки целей. Примерный план встречи выглядит следующим образом:

- узнать, ознакомился ли сотрудник со своими целями; если нет, дать время ознакомиться на встрече; ответить на возникшие вопросы;
- прояснить мотивацию, отношение сотрудника к целям (KPI, ППР) и к работе в целом, выявить его потребности;
- донести до сотрудника важность выполнения целей, замотивировать его на их достижение;
- проверить понимание сотрудником целей, ответить на вопросы;
- обсудить ресурсы для выполнения целей, уточнить, какие трудности видит сотрудник при их выполнении, как он планирует их преодолевать;
- в завершение попросить сотрудника составить более подробный план по достижению целей, согласовать сроки его предоставления.

В ходе второго этапа СУЭД (мониторинг выполнения целей в течение отчетного периода) в течение квартала непосредственный руководитель должен контролировать процесс достижения утвержденных целей подчиненных руководителей. На данном этапе задачи руководителя выглядят следующим образом:

- концентрация внимания на выполнении поставленных задач, контроль промежуточных результатов работы, внесение корректив при необходимости;
- оказание помощи подчиненному руководителю, содействие в поиске ресурсов, делегирование полномочий, координация деятельности со смежными подразделениями, задействованными в достижении целей;
- наблюдение за работой подчиненного руководителя, выделение конкретных фактов успехов и неудач в его деятельности, фиксация событий и фактов, существенных для последующей оценки эффективности его деятельности в форме журнала или дневника;
- обеспечение обратной связи на регулярной основе при личных встречах, в ходе сеансов видеоконференцсвязи, оперативных совещаний и другими доступными способами.

Третий этап процедуры СУЭД (оценка выполнения целей и регулярное предоставление обратной связи) реализуется как комплексная оценка, которая содержит оценку выполнения целей и оценку эффективности по системе 5+.

**Оценка выполнения целей, включающих ключевые показатели эффективности (KPI) в рамках текущей деятельности и приоритетные проекты руководителей (ППР) в рамках проектной деятельности, в том числе направленных на реализацию стратегии банка**. KPI – это система количественно измеримых показателей, отражающих главные цели банка. KPI обеспечивают приведение целей и задач руководителей в соответствие с целями и задачами банка и позволяют измерить степень их

достижения. Эти показатели формируются на основе сбалансированной системы показателей, трансформирующей стратегию банка в конкретные цели по четырем перспективам:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие организации.

KPI устанавливаются в процессе бизнес-планирования индивидуально для каждого руководителя, отражают результаты деятельности руководимого им подразделения/блока, могут иметь квартальный и /или годовой срок реализации. Они используются для оценки эффективности текущей деятельности руководителя. Степень их выполнения является одним из параметров, определяющих общую эффективность деятельности и размер премии руководителя.

Каждому KPI присваивается вес (не менее 8% от веса, выделенного на KPI). Сумма весов всех KPI составляет 100%. Порядок расчета KPI и оценки их достижения определяется в отдельных методиках премирования.

ППР – это перечень проектов в зоне ответственности руководителя, направленных на реализацию стратегии банка и улучшение текущей деятельности подотчетного руководителю направления. ППР утверждается вышестоящим руководителем в качестве приоритетов деятельности руководителя.

Источником стратегических и крупных ППР является реестр ППР – общий список проектов банка и их вех. Он необходим для синхронизации ППР с бизнес-планом банка в части наименований и вех проектов. Дополнительные проекты, входящие в портфель проектов банка в соответствии с политикой управления проектной деятельностью, формулирует и вносит в ППР сам руководитель.

Каждому проекту присваивается вес в зависимости от его масштабности и важности. Сумма весов всех проектов в ППР равна 100%. Проекты могут включать в себя подпроекты, минимальный вес подпроекта – 3%. По каждому подпроекту планируются результаты (вехи/проектные KPI), как правило, на каждый квартал и год (см. табл.).

**Рекомендуемые весовые соотношения KPI и ППР в целях руководителей различных функциональных направлений деятельности**

| Блок / подразделение | Доля КПЭ, % | Доля ППР, % |
|---|---|---|
| Подразделения бизнес-блоков | 50–70 | 30–50 |
| Подразделения, выполняющие обеспечивающие функции | 30–50 | 50–70 |
| Подразделения, которым не установлены KPI | 0 | 100 |

Оценка выполнения ППР руководителями высшего звена проходит экспертизу в соответствующих профильных подразделениях. Оценка выполнения ППР другими руководителями осуществляется вышестоящими руководителями. Связь приоритетных проектов руководителей всех уровней обеспечивает прозрачность поставленных целей. Шкала оценки уровня выполнения ППР приведена на рис. 1.

Планирование целей руководителей всех уровней проводится один раз в год с поквартальной разбивкой на промежуточные результаты и осуществляется по принципу «сверху – вниз» по управленческой вертикали. После утверждения целей руководитель каскадирует их на нижестоящие уровни руководства.

**Рис. 1. Шкала оценки выполнения ППР руководителя ОАО «Сбербанк России»**

**Оценка «5+» – общая оценка личной эффективности руководителя по утвержденным управленческим компетенциям, согласно описанным индикаторам поведения, основанная на анализе конкретных примеров трудовой деятельности и управленческом суждении вышестоящего руководителя (оценка «5+»).** Оценка «5+» является инструментом, при помощи которого дается общая оценка личной эффективности руководителя, исходя из совокупности всех факторов, повлиявших на результаты его деятельности в отчетном периоде. Система «5+» основана на самооценке и оценке управленческих компетенций руководителя, которые формируют стандарты поведения и работы руководителей, необходимые для достижения стратегических целей банка (рис. 2). Фактически данная система формирует «портрет» успешного руководителя, созданный из набора компетенций, которые помогают ему добиваться максимальной эффективности. Для оценки по системе «5+» в банке используется следующая рейтинговая оценочная шкала – универсальная буквенная шкала оценки эффективности деятельности: A – «значительно превосходит ожидания»; B – «превосходит ожидания»; C – «соответствует ожиданиям»; D – «требует улучшения»; E – «неудовлетворительно».

**Рис. 2. Матрица корпоративных компетенций, оцениваемых в рамках системы «5+»**

Результаты СУЭД учитываются в банке при ежеквартальном премировании. Порядок расчета общего коэффициента премирования:

$$K_{\text{общ}} = K_{\text{норм}} * K_{\text{KPI+ППР}} * K_{5+},$$
$$K_{\text{KPI+ППР}} = K_{\text{KPI}} * вес_{\text{KPI}} + K_{\text{ППР}} * вес_{\text{ППР}};$$

где $K_{норм}$ – нормативный коэффициент премирования, % от оклада; $K_{5+}$ – оценка эффективности по системе «5+» (определяется в зависимости от оценки корпоративных компетенций). По окончании отчетного периода непосредственный руководитель своевременно и оперативно должен предоставить подчиненному обратную связь по результатам оценки достижения целей. Таковы общие основные моменты системы управления эффективностью деятельности в ОАО «Сбербанк России».

**Заключение.** В настоящее время со стороны бизнеса отмечается сохраняющийся интерес к повышению эффективности деятельности. В условиях сложившихся проблем в экономике нашей страны их решение нужно искать не во внешних факторах, а во внутренних. Организациям необходимо внедрять

в свою деятельность собранные по всему миру, актуализированные с учетом местной специфики решения по управлению персоналом и бизнесом. Нужно использовать инновации в части стимулирования, привлечения и оценки кадров, восполнения кадрового резерва. У каждого руководителя на местах должны быть специалисты, которые могут заменить его в любой момент. Тогда у молодых людей появится стимул учиться и развиваться. Также они должны знать, что их потенциал – тот ресурс, о котором думает, заботится его работодатель. Опыт СУЭД – отличный пример эффективной инновации, которая стала неотъемлемой частью крупной организации.

**УДК 339.926**

**А. С. Веселова,**
аспирант,
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: a.s.veselova@gsom.pu.ru

**А. К. Казанцев,**
д.э.н., профессор,
кафедра операционного менеджмента
Институт «Высшая школа менеджмента»
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: kazantcev@gsom.pu.ru

# Роль структурных элементов и стратегических факторов в успешной деятельности российских МНК

**Аннотация:**

Основная цель исследования состоит в выявлении комбинаций значений структурных элементов и стратегических ситуационных факторов, в рамках которых российские многонациональные компании (МНК) промышленного профиля могут достичь высоких результатов деятельности. Использование эмпирических данных по 142 российским промышленным МНК и применение к ним метода качественного сравнительного анализа с использованием нечетких множеств (КСАнм) позволили выделить 4 конфигурации условий, способствующих достижению высоких результатов деятельности.

**Ключевые слова:** качественный сравнительный анализ с использованием нечетких множеств, конфигурация, многонациональная компания, организационная структура, ситуационный подход, стратегический фактор.

**A. S. Veselova,**
PhD Student,
Graduate School of Management
Saint Petersburg State University
Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: a.s.veselova@gsom.pu.ru

**A. K. Kazantcev,**
Doctor of Economics, Professor
Department of Operations Management
Graduate School of Management
Saint Petersburg State University
Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: kazantcev@gsom.pu.ru

# Role of structural elements and strategic factors in successful performance of Russian MNCS

**Abstract:**
The main aim of this of search is to identify such combinations of values of structural elements and strategic factors that secure high performance of Russian industrial multinational companies (MNCs). The use of empirical data on 142 Russian industrial MNCs and application of fuzzy set Qualitative Comparative Analysis method (fsQCA) allowed identification of 4 configurations of conditions that stimulate high performance of Russian MNCs.

**Keywords:** fuzzy set qualitative comparative analysis, configuration, multinational company, organizational structure, contingency approach, strategic factor.

Интерес к исследованию различных аспектов деятельности российских многонациональных компаний (МНК) соответствует общим тенденциям в области стратегического менеджмента и международного бизнеса. Ведущие международные реферируемые научные журналы (например, Journal of International Business Studies (2007), Journal of International Management (2007, 2010), International Journal of Technology and Globalization (2008), Industrial and Corporate Change (2009), Entrepreneurship Theory and Practice (2010) и др.) публикуют специальные выпуски, посвященные развивающимся рынкам/экономикам, а также компаниям из развивающихся стран, наиболее значимые международные научные конференции (Strategic Management Society Conference, Academy of International Business Conference и др.) включают в программу специальные треки, посвященные данной проблематике. Интерес исследователей обусловлен той важной ролью, которую развивающиеся экономики стали играть в последнее время. Все больше компаний из развивающихся экономик показывают удивительную конкурентоспособность на глобальных рынках, создавая значимые технологические, организационные и стратегические инновации[1]. Последнее десятилетие ознаменовалось существенным усилением позиций российских МНК, в этот период их международная деятельность претерпела как количественные, так и качественные изменения. Помимо увеличения объема прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ), изменилось и их направление. Несмотря на большое количество сложностей, связанных с осуществлением зарубежной экспансии, российские МНК показывают относительно неплохие результаты. Данное исследование фокусируется на роли структурных характеристических признаков и стратегических ситуационных факторов в достижении высоких результатов деятельности российскими МНК.

Следует отметить, что в международной деятельности компании сталкиваются с противоречивыми требованиями к их структурной конфигурации. С одной стороны, они должны достигнуть высокого уровня специализации и адаптации к местным рынкам, например посредством децентрализации, с другой стороны, для получения преимуществ оперирования в рамках одной корпорации необходима высокая степень интеграции, что может быть достигнуто либо посредством централизации, либо за счет неформальных интеграционных механизмов. Для российских МНК данные процессы усложняются такими факторами, как недостаток опыта ведения операций за рубежом,

[1]Gaur A.S., Kumar V., Singh D. Institutions, Resources, and Internationalization of Emerging Economy Firms // Journal of World Business. 2014. Vol. 49. P. 12–20.

историческое наследие, связанное с функционированием в условиях плановой экономики, отраслевая принадлежность и др.

Исследование фокусируется на организационных структурах МНК и их характеристических признаках. Под организационной структурой МНК понимается упорядоченная совокупность устойчивых связей между элементами системы управления, посредством которой происходит разделение ответственности и полномочий между корпоративным центром и дочерними предприятиями, а также координация их деятельности для достижения общей корпоративной цели. На основе существующих исследований были выделены основные характеристики организационных структур МНК: централизация, формализация и контроль, горизонтальная интеграция, каналы обмена знаниями и опытом[1]. Анализ предыдущих исследований также позволил выделить ряд стратегических факторов, которые ассоциируются с организационными структурами и отчасти определяют их конфигурацию, среди них – степень международной экспансии, тип корпоративной стратегии, степень специфичности активов и степень неопределенности окружающей среды (динамичность окружающей среды и степень предсказуемости изменений в среде).

Методологической основой исследования выступил интегративный подход, основанный на базовых принципах ситуационного и конфигурационного подходов. Ключевое положение ситуационной теории заключается в том, что вместо поиска лучшего способа управления и организации стоит обратиться к анализу различных ситуаций. Центральными понятиями ситуационного подхода выступают адаптация и эквифинальность. Отправной точкой конфигурационного подхода является утверждение о том, что части социального феномена имеют значение как единое целое и не могут быть рассмотрены в изоляции. Конфигурационный подход предусматривает нелинейные отношения между элементами и предполагает, что организация колеблется между состояниями равновесия и неравновесия с кратковременными периодами относительной стабильности. Успешные конфигурации должны обладать связью между элементами и целостной природой. Использование конфигурационного подхода с учетом базовых положений ситуационного подхода позволяет учесть все многообразие элементов, оценить их согласованность и дать наиболее значимые практические результаты.

Основной исследовательский вопрос формулируется следующим образом: какие конфигурации значений структурных и ситуационных переменных являются необходимыми и достаточными условиями для достижения высоких результатов деятельности российских МНК?

Для ответа на поставленный вопрос применяется метод качественного сравнительного анализа с использованием нечетких множеств (КСАнм), который позволяет реализовать преимущества как качественных, так и количественных методов исследования. Метод учитывает разнообразие и специфические условия каждого случая и в то же время раскрывает общие для всего массива данных факторы и закономерности, что позволяет проводить широкие содержательные обобщения[2].

---

[1]Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R. et al. Dimensions of Organization Structure. Administrative Science Quarterly. 1968. Vol. 13. P. 539–560; Martinez J. I., Jarillo F. J. C. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations // Journal of International Business Studies. 1989. Vol. 3. P. 489–514; Foss K., Foss N. J., Nell P. C. MNC Organizational Form and Subsidiary Motivation Problems: Controlling Interventional Hazards in the Network MNC // Journal of International Management. 2012. Vol. 18. P. 247–259; Alfoldi E. A., Clegg L. J., McGaughey S. L. Coordination at the Edge of the Empire: the Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates // Journal of International Management. 2012. Vol. 18. P. 276–292.

[2]Woodside A. G. Moving Beyond Multiple Regression Analysis to Algorithms: Calling for Adoption of a Paradigm Shift from Symmetric to Asymmetric Thinking in Data Analysis and Crafting Theory // Journal of Business Research. 2013. Vol. 66, № 4. P. 463-472.

Эмпирические данные, используемые в исследовании, были собраны с использованием специально разработанного опросника. В результате было получено 875 ответов (всего ответили 57%), из которых была сформирована подвыборка из 142 российских компаний, которые могут рассматриваться как МНК.

Тестируемая модель имеет вид: результат = $f$ (формализация/контроль, горизонтальная интеграция, централизация, каналы обмена знаниями и опытом, предсказуемость изменений в среде, динамичность среды, специфичность активов, степень международной экспансии, дифференциация, лидерство по издержкам).

Результатом КСАнм являются кратчайшее и среднее решения. Кратчайшее решение выявляет необходимые условия достижения высоких результатов деятельности, в то время как среднее решение позволяет выделить достаточные условия для достижения высокой результативности.

Кратчайшее решение (табл. 1) предполагает, что необходимым условием достижения высоких результатов деятельности является соблюдение одного из требований: либо низкая степень формализации и контроля, либо сочетание стратегии лидерства по издержкам, высокой специфичности активов и высокой степени горизонтальной интеграции. Данные требования согласуются с существующими теоретическими предпосылками и ожиданиями авторов.

**Таблица 1**
**Кратчайшее решение для достижения высоких результатов деятельности российских МНК**

| Кратчайшее решение | Показатель покрытия истинностной таблицы | Показатель уникального покрытия | Согласованность решения |
|---|---|---|---|
| ~ Формализация/контроль | 0,190604 | 0,066402 | 0,883791 |
| Лидерство по издержкам* специфичность активов* горизонтальная интеграция | 0,513456 | 0,389254 | 0,946149 |
| Общий показатель покрытия: 0,579858.<br>Общий показатель согласованности: 0,916667.<br>Примечание: знак «~» используется для обозначения отсутствия принадлежности значения данной переменной к множеству высоких значений. Знак «*» используется для разделения переменных в рамках одной конфигурации. | | | |

В табл. 2 отображено среднее решение для достижения высоких результатов деятельности, которое предлагает четыре различные конфигурации значений структурных и стратегических переменных, достаточных для достижения высоких результатов деятельности.

**Таблица 2**
**Среднее решение для достижения высоких результатов деятельности российских МНК**

| Среднее решение | Показатель покрытия истинностной таблицы | Показатель уникального покрытия | Согласованность решения |
|---|---|---|---|
| 1. Формализация/контроль* горизонтальная интеграция* централизация* предсказуемость изменений* ~динамичность среды* специфичность активов* дифференциация* лидерство по издержкам | 0,377324 | 0,079257 | 0,980534 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2. Формализация/контроль* горизонтальная интеграция* централизация* каналы обмена знаниями* ~динамичность среды* специфичность активов* степень международной экспансии* дифференциация* лидерство по издержкам | 0,309442 | 0,011375 | 0,981807 |
| 3. Формализация/контроль* горизонтальная интеграция* каналы обмена знаниями* предсказуемость изменений* динамичность среды* специфичность активов* степень международной экспансии* дифференциация* лидерство по издержкам | 0,189772 | 0,057801 | 0,970672 |
| 4. Формализация/контроль* ~горизонтальная интеграция* централизация* каналы обмена знаниями* предсказуемость изменений* ~динамичность среды* специфичность активов* степень международной экспансии * дифференциация* лидерство по издержкам | 0,100712 | 0,018774 | 0,980198 |
| Общий показатель покрытия: 0,465273.<br>Общий показатель согласованности: 0,970112.<br>Примечание: знак «~» используется для обозначения отсутствия принадлежности значения данной переменной к множеству высоких значений. Знак «*» используется для разделения переменных в рамках одной конфигурации. | | | |

Общий анализ комбинаций значений переменных, представленных в среднем решении, позволяет сделать несколько существенных выводов:

- Все четыре комбинации значений переменных показывают одновременное присутствие корпоративных стратегий обоих типов у компаний, показывающих высокие результаты деятельности. Обычно данная позиция рассматривается как признак низкой эффективности деятельности. Однако в некоторых случаях (при наличии отраслевой структуры, обеспечивающей благоприятные условия, или конкурентов, занимающих сходную позицию) компания может стать конкурентоспособной и показывать высокие результаты деятельности. Следует отметить, что отраслевое распределение компаний, вошедших в выборку, вполне согласуется с данными положениями. В выборке преобладают компании химической промышленности, металлургии, машиностроения и производства оборудования, тех отраслей российской промышленности, которые характеризуются относительной однородностью, сравнительно низким уровнем конкуренции, а также значительной поддержкой со стороны государства. Все это позволяет компаниям дифференцировать свою продукцию, осуществлять не только продуктовые и процессные, но и организационные инновации, улучшать качество, сохраняя относительно низкие издержки.
- Высокие результаты деятельности показывают те компании, активы которых обладают высокой степенью специфичности. Данный результат согласуется с основными положениями ресурсной теории и теории динамических способностей, утверждающих, что компании, обладающие редкими ресурсами, недоступными конкурентам, обладают устойчивым конкурентным преимуществом, которое позволяет им достигать высоких результатов деятельности.

Данная особенность очевидна для компаний нефтегазового сектора, металлургии, химической промышленности.

- Неопределенность окружающей среды является одним из определяющих факторов, влияющих на результативность российских МНК. Результаты анализа показывают, что динамичность окружающей среды не является определяющим фактором высокой результативности российских МНК, то есть они могут одинаково успешно достичь высоких результатов деятельности как в высоко динамичной окружающей среде, так и в среде с низкой степенью динамичности. В то же время предсказуемость изменений в окружающей среде оказывает значительное влияние на организационную результативность. Это значит, что при условии прогнозируемости характера и направления изменений в окружающей среде компании в состоянии успешно адаптироваться к ним вне зависимости от их скорости и частоты.

Более детальный анализ каждой из четырех представленных комбинаций позволяет не только подтвердить гипотезы о соответствии определенных значений структурных и ситуационных переменных, но и выработать практические рекомендации по гармонизации соответствия и оценке его экономической эффективности.

УДК 65.016.7

**С. Г. Збрищак,**
руководитель отдела внутреннего контроля
ЗАО «Синимекс – Информатика»
Москва, Росийская Федерация
E-mail: sv1417@yandex.ru

# Практика управления изменениями в организации: о некоторых типичных ошибках

**Аннотация:**
В статье выявлены некоторые типичные ошибки при проведении преобразований в организации. Основные ошибки допускаются на этапах подготовки изменений: определение проблем организации, причины их порождающие, их взаимовлияние. Природа данных ошибок предопределена спецификой организации как слабоструктурированной системы. Для анализа таких систем и подготовки изменений предлагается использовать когнитивный подход.
**Ключевые слова:** когнитивный подход, организационное развитие, слабоструктурированная система, управление изменениями.

**S. G. Zbrishchak,**
Head of Inner Control Unit,
Cinimex – Informatika CJSC
Moscow, Russian Federation
E-mail: sv1417@yandex.ru

# The practice of management of changes in organization: some of the typical faults

**Abstract:**
The article describes some common faults in reforming the organization. The main faults were made during the preparation of changes: the definition of the organization's problems and their underlying causes, their interference. The nature of these errors is predestinated to the specifics of the organization as a semi-structured system. For the analysis of such systems and preparation for changes it is proposed to use the cognitive approach.
**Keywords:** cognitive approach, organizational development, semi-structured systems, change management.

Современный менеджмент рассматривает процессы управления изменениями в организации как один из основных факторов развития организации. Несмотря на накопленный опыт и множество публикаций по управлению изменениями, практика показывает, что при проведении изменений организации по-прежнему испытывают большие сложности, риски неуспешного завершения программы преобразований остаются высокими.

Любую программу организационных изменений можно рассматривать как множество управленческих решений. Для принятия адекватных решений менеджменту организации необходимо провести анализ состояния организации. Он позволит выявить проблемы организации, новые возможности, существующие угрозы, ограничения. В управленческой практике часто возникает

сложная ситуация не столько с выбором решения (выбором альтернативы из фиксированного набора альтернатив), сколько с определением реально существующих проблем и причин их возникновения. Понимание проблемы и причин ее появления является обязательным условием для разработки приемлемого решения[1]. Сложность анализа организаций, а также сложность определения реальных проблем организации состоит в том, что организации представляют собой слабоструктурированные системы (СС), для них характерны следующие особенности:

- многоаспектность происходящих в них процессов (экономических, социальных и т.п.) и их взаимосвязанность; в силу этого невозможно вычленение и детальное исследование отдельных явлений – все происходящие в них явления должны рассматриваться в совокупности;
- отсутствие достаточной количественной информации о динамике процессов, что вынуждает переходить к качественному анализу таких процессов;
- изменчивость характера процессов во времени и т.д.[2]

Решение о проведении преобразований в организации можно отнести к фундаментальным управленческим решениям в организации; в результате его реализации организация может получить импульс как к развитию, так и к упадку.

Необходимо отметить еще одно существенное обстоятельство: даже если проведенные изменения не достигли поставленных целей, это не означает, что в организации ничего не изменилось и ситуация осталась такой же, как на старте программы изменений. Изменения произошли, только не те, что были запланированы. Иначе говоря, была реализована другая программа изменений. В таких случаях менеджмент организации должен провести тщательный анализ полученных результатов и предпринять корректирующие действия; в противном случае высока вероятность, что организация может потерять управляемость и перейти в неустойчивое состояние.

В литературе по управлению изменениями в организации вопросы начала изменений упоминаются вскользь и на них внимание не акцентируется. Между тем практика проведения изменений показывает, что осознание необходимости изменений, состав и ожидаемые результаты являются основополагающими факторами, которые оказывают наибольшее влияние на достижение поставленных целей изменений.

Как определить ту точку невозврата, после которой организация перестает развиваться, видеть новые возможности, теряет устойчивость, входит в кризис или движется к упадку? Видимо, какие-то явления, события, значения показателей деятельности заставляют менеджмент организации задуматься о проведении изменений. Как достоверно определить, *что* в организации пошло не так и *какие* факторы оказывают наибольшее влияние на жизнь организации? Четкий ответ на этот вопрос должен быть получен до начала программы изменений. Следовательно, любая программа изменений обязательно должна включать этап подготовки изменений, который начинается с тщательного анализа состояния организации.

---

[1] Авдеева З. К., Коврига С. В., Макаренко Д. И. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) // Тр. 6-й междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2006) / ИПУ РАН. М., 2005. С. 41–54; Авдеева З. К., Коврига С. В., Макаренко Д. И. и др. Когнитивный подход в управлении // Проблемы управления. 2007. № 3. С. 2–8.

[2] Максимов В. И., Корноушенко Е. К., Качаев С. В. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений // Информационное общество. 1999. Вып. 2. С. 50–54.

На практике решение о начале тех или иных изменений в организации довольно часто принимается интуитивно. При этом участники программы изменений могут видеть новые возможности для развития организации, но не иметь целостной картины состояния организации, не видеть реально существующих проблем и их причин. Как следствие, предпринимаемые действия для перехода организации в новое состояние окажутся как минимум неэффективными, а в некоторых случаях – разрушительными.

Проблема состоит в том, что анализ социально-экономических систем, к которым относятся организации, которые являются СС, оказывается очень сложной задачей. Одним из ключевых факторов успеха является наличие у сотрудников, участвующих в программе изменений, знаний и навыков по анализу СС, владение методами анализа таких систем.

Какие бы подходы, методология или теория ни применялись при проведении изменений в организациях, основу составляют осознание человеком необходимости изменений, их содержания, умение корректно выявлять проблемы и причины их возникновения, умение формулировать цели и определять задачи для их достижения.

Любую программу преобразований следует начинать только после тщательного анализа текущего состояния организации. В процессе анализа и подготовки изменений необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Как определить необходимость изменений для организации?
- Почему организации нужны изменения?
- Какие именно изменения нужны организации?
- Какие результаты должны быть получены?
- Каковы критерии достижения цели (решения проблем), то есть успешности?
- Кто может проводить изменения?

Важно, чтобы все участники программы одинаково понимали как вопросы, так и ответы на вышеперечисленные вопросы.

Опыт проведения организационных изменений показывает, что все риски программы изменений «программируются» на этапе подготовки и планирования изменений, в рамках которого формулируются цели, определяются желаемые результаты и критерии их достижения.

Довольно часто подготовительный этап проводится небрежно. Столкнувшись со сложностями определения целей, задач, участники программы изменений оставляют эти вопросы в стороне, надеясь, что по мере реализации программы изменений ответы появятся сами по себе, и концентрируются на решении некоторых частных задач. Все вышеизложенное наглядно демонстрирует пример из практики проведения организационных изменений, наблюдаемый нами на протяжении нескольких лет.

Организация осознала необходимость изменений вследствие быстрого роста. Руководство приняло решение о разработке стратегии развития. Предполагалось разработать стратегии с помощью и при участии внешнего консультанта. В работе участвовали: руководство компании (они же владельцы), менеджеры среднего звена и ключевые специалисты. Работа проводилась в виде сессий, на которых были определены основные направления развития. Для формулирования целей и задач по каждому направлению были созданы рабочие группы. Спустя полгода вся активность незаметно завершилась. Результаты не были зафиксированы и объявлены.

Спустя год было принято новое решение о начале преобразований в компании. На этот раз была привлечена международная консалтинговая компания,

имеющая в своем арсенале собственную методологию управления изменениями. Работа по программе изменений велась в соответствии с методологией компании-консультанта. Были проведены несколько совместных сессий всех участников программы изменений, в рамках которых выявлялись проблемы организации. Результатом работы коллективных сессий явился список проблем в формулировках участников сессии. Далее предполагалось, что уже рабочая группа продолжит работу над списком проблем: уточнит формулировки, сгруппирует, определит их взаимовлияние и т.д. В результате работы список проблем остался практически в неизменном виде: проблемы сгруппированы, приоритеты расставлены, но формулировки не уточнены, связи и влияние проблем друг на друга не определены.

По нескольким проблемам были созданы рабочие группы для выработки решений, но ни одна из них так и не разработала ни одного решения. Спустя полгода было признано, что путь преобразований выбран не совсем верный, и решили перезапустить программу по той же методологии, но предварительно обучив нескольких сотрудников компании методологии проведения изменений. Работа закипела вновь, но при этом существенно сузился круг сотрудников – участников программы изменений. Спустя еще полгода программа изменений и компания мирно сосуществовали в непересекающихся пространствах.

Таким образом, на протяжении трех лет в организации периодически стартовали программы изменений. При этом ни для одной программы результаты изменений не были зафиксированы, также не был проанализирован и процесс проведения изменений. Независимо от использованной методологии проведения изменений у всех программ можно обнаружить общие черты:

- сотрудники компании были плохо информированы о начале и целях программы изменений;
- информирование о ходе программы изменений, ее результатах, успехах или неудачах практически отсутствовало;
- цели и задачи программы изменений не были сформулированы;
- желаемые результаты и критерии их достижения не были определены и сформулированы;
- выявленные проблемы организации не были задокументированы должным образом: не даны четкие, однозначно понимаемые формулировки проблем, не выявлены их взаимосвязь и взаимовлияние, фактически рабочие группы искали решение для проблем, реальность существования которых никто не проверял.
- ни одна рабочая группа не выработала решения проблемы;
- достигнутые результаты не были определены и зафиксированы.

Из приведенного списка допущенных ошибок несложно заметить, что основной ошибкой является исключение из программы изменений подготовительного этапа, то есть ни в одной программе не было определено, *что* необходимо изменить и *почему*.

Можно предположить, что такое положение не является характерным для большинства организаций, оно оказалось только индивидуальной особенностью рассматриваемой организации. В действительности сложность состоит в том, что организация представляет собой СС. Именно это обстоятельство и определяет сложность задач по анализу состояния организации и выявлению ее действительно существующих проблем, а также по определению точек развития.

В общем виде можно говорить, что понимание сути происходящих в организации процессов, реальных проблем и причин, их порождающих, возможно

только при последовательном поиске ответов на вопросы: *что* необходимо изменить в организации? *почему* именно это необходимо изменить? В конечном счете, процесс изменений сводится к процессу выявления проблем организации, причин, порождающих их, и принятия решений для их разрешения.

Понимание проблемы – обязательное предварительное условие нахождения приемлемого решения… При этом для СС характерны проблемы, которые с трудом поддаются вычленению в исследуемой управленческой ситуации, что ограничивает возможности применения традиционных методов поиска оптимального (или даже удовлетворительного) управленческого решения в задачах управления такими системами[1]. Несмотря на то что разработаны и применяются различные методы анализа СС, на практике их применение весьма ограничено. Связано это в первую очередь с тем, что менеджеры-практики либо не знают о таких методах, либо не обладают знаниями и навыками для их применения. По нашему мнению, современному менеджменту необходимо обратить внимание именно на аналитическую работу по определению действительных проблем организации, используя различные методы исследования и анализа СС.

Еще одной особенностью проведения изменений в организации является то, что успешные изменения может проводить только эффективно работающая команда. Кроме прочих условий, для такой команды характерны одинаковое понимание сути происходящих процессов в организации, единство целей и др. Вопрос состоит в том, как достичь одинакового понимания и возможно ли это?

Командная работа подразумевает и выработку коллективных решений. Менеджерам-практикам хорошо известны трудности принятия управленческих решений, особенно коллективных решений. Совещания, на которых принимаются коллективные решения, часто превращаются в неуправляемые дискуссии: у каждого участника обсуждения свое видение ситуации, способов ее разрешения и последствий решения. Задача учесть мнения и заинтересованность всех участвующих может стать неразрешимой. Следовательно, необходимо найти такой способ разработки коллективных решений, который бы позволил учесть мнения всех участников и сбалансировал их интересы.

Системный подход не оправдал полностью ожидания в социально-экономических системах, к которым относятся организации, но отказываться от него не стоит. Похоже, что ключ к решению таких сложных проблем, как взаимодействие, методы коллективного принятия решений, подготовка управленческих решений, находится в сочетании системного и когнитивного подходов.

*Когнитивный подход* понимается как решение традиционных для данной науки проблем методами, учитывающими когнитивные аспекты, в которые включаются процессы восприятия, мышления, познания, объяснения и понимания. В любой предметной области когнитивный подход акцентирует внимание на знаниях, вернее, на процессах представления, хранения, обработки, интерпретации и производстве новых знаний[2].

Как отмечают многие исследователи сложных систем управления (как сложные системы организации обладают сложной системой управления), при анализе таких систем для разработки управленческого решения необходимо создавать новое знание о функционировании и состоянии системы, так как для таких систем характерны высокая неопределенность, слабоструктурированность данных и слабоформализованность управленческих задач[3].

---

[1] Авдеева З. К., Коврига С. В., Макаренко Д. И. Указ. соч.

[2] Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Логос, 2001. С. 53.

[3] Авдеева З. К., Коврига С. В., Макаренко Д. И. Указ. соч.; Авдеева З. К., Коврига С. В., Макаренко Д. И. и др. Указ. соч.; Максимов В. И., Корноушенко Е. К., Качаев С. В. Указ. соч.

Новое знание создается в процессе коллективного (группового) анализа состояния организации, обсуждения выявленных проблем и т.д. При этом важно, чтобы все участники процесса одинаково понимали суть выявленных проблем, причины их возникновения, способы их решения, желаемые результаты. Последовательно применяя методы когнитивного подхода, можно добиться единства в восприятии, оценке ситуации в организации и способов решений выявленных проблем.

Математическим аппаратом когнитивного анализа… служат знаковые графы с весами, учитывающие десятки и сотни необходимых параметров и позволяющие получить качественные, а не количественные ответы типа «лучше», «хуже», «больше, меньше», «тенденции развития, положительные или отрицательные» на поставленные вопросы… Можно решить и обратную задачу: что нужно сделать, чтобы получить нужный результат?[1]

Как показывает практика, при проведении анализа организации затруднения у участников программы изменений чаще всего вызывают:

- структурирование имеющихся данных об организации;
- формулирование проблем организации;
- выявление взаимосвязей и взаимовлияния проблем.

Все перечисленное связано с особенностями мыслительного и поведенческого процессов человека. Без понимания и учета особенностей данных процессов, ограничений, которые они накладывают на деятельность человека, невозможно организовать плодотворный процесс анализа состояния организации и разработки приемлемого управленческого решения. При этом существуют и определенные сложности применения когнитивного подхода при анализе ситуации в организации:

- сотрудники (или менеджеры) не знают о существовании когнитивного подхода;
- сотрудники (или менеджеры) не обладают необходимыми знаниями и навыками использования когнитивных методов;
- сотрудники (или менеджеры) могут быть знакомы с когнитивными методами, но не владеют прикладными методиками.

Таким образом, при инициации изменений в организации в первую очередь необходимо сконцентрироваться на этапах анализа состояния организации, в частности на выявлении реальных проблем (и/или возможностей) и причин (факторов), их порождающих. И только после того как проблемы выявлены, корректно сформулированы и определены цели, следует выбирать, какой подход или методологию управления изменениями использовать.

По нашему мнению, при проведении изменений в организации на первый план выходят не специфические вопросы, связанные с менеджментом изменений, а вопросы наличия компетенций у участников, которые позволят корректно выявить проблемы и возможности, структурировать и сформулировать их. Проведение изменений в организации относится к классу наиболее сложных управленческих задач. В современных условиях умение использовать когнитивный подход совместно с системным подходом для решения задач такого класса является обязательным требованием к компетенции участников изменений.

[1] Прангишвили И. В. Повышение эффективности управления сложными организационными и социально-экономическими системами // Проблемы управления. 2005. № 5. С. 28–32.

УДК 336

**М. Н. Чечурина,**
к.т.н., профессор,
кафедра международных отношений и коммуникаций
ФГБОУ ВПО «Мурманский государственный технический университет»
Мурманск, Российская Федерация
E-mail: maya1946g@mail.ru

# Оценка экономического эффекта модернизации системы управления

**Аннотация:**
Статья посвящена исследованию влияния модернизации системы управления объектом (предприятием, организацией) на экономические показатели его хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** инструмент модернизации управления, метод управления, процесс управления, рентабельность собственного капитала, структура управления, управленческая инновация.

**M. N. Chechurina,**
Doctor of Engineering Science, Professor,
Department of International Relations and Communications
Murmansk State Technical University
Murmansk, Russian Federation
E-mail: maya1946g@mail.ru

# The economic effect of management system modernization

**Abstract:**
The article investigates the influence of enterprise/organization management system modernization on its economic activity indicators.

**Keywords:** management modernization tool, management approach, management process, business profitability/economic efficiency, management organization, management innovations.

В трудах российских ученых практически не затрагивался вопрос о соотношении экономики и управления. Эта проблема явилась предметом исследования в работе А. Чэндлера «Видимая рука: управленческая эволюция в американском бизнесе». По мнению А. Чэндлера, с определенного момента развития общества (фабричное производство, конвейер, массовое производство) «видимая рука» управленческих распоряжений пришла на смену «невидимой руке» законов экономики, исследованных А. Смитом, и оказалась силой, ответственной за развитие экономики. Менеджмент стал общественным институтом. Это явление российский ученый Ю. М. Осипов[1] назвал управленческим тоталитаризмом. Подтверждением живучести, распространения и торжества этого явления служит развитие транснациональных компаний (ТНК), а также сетевых пространственных структур (деловых сетей), где рыночные отношения подавляются управленческими решениями (координацией) внутри сети. Управленческие отношения начинают превалировать над экономическими (рыночными).

[1] Осипов Ю. М. Экономика в лучах философии хозяйства // Философия хозяйства: Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. 2003. № 2.

В предлагаемой работе мы ставим задачу показать, насколько связаны и в каком соотношении находятся «видимая рука» управления и «невидимая рука» экономики через влияние модернизации системы управления на экономические показатели деятельности объекта.

**Инструмент модернизации системы управления**

Необходимость модернизации системы управления объектом возникает при развитии инновационной деятельности, требующей ее эффективной организации, то есть управления. Инновации – это использование не только высоких технологий, но и современных управленческих технологий. Устаревшая система управления инновационной деятельностью тормозит использование новшеств, неизбежно возникает задача реорганизации системы управления.

Модернизация системы управления предполагает переход на инновационные формы (структуры), процессы и методы управления, адекватные требованиям современности, по сути основанные на управленческих инновациях (УИ). Заметим, что УИ – это успешные нововведения в управленческой деятельности[1]. УИ отличаются от технических (технологических) и имеют свои особенности:

- УИ имеют более широкую сферу применения, чем технические (технологические), например являются универсальным инструментом модернизации управления, которые можно применять на различных уровнях управления экономикой и в различного рода структурах и организациях.
- Своеобразие УИ состоит в том, что, в отличие от технических, использование новшества происходит без промежуточных стадий материализации (коммерциализации) инновационного процесса.
- Разработка и внедрение управленческих инноваций не требуют вложения больших денежных средств, однако требуют большого напряжения, так как перемены в управлении нарушают стабильность системы и затрагивают интересы людей.
- Внедрение технических новшеств требует сопровождения необходимыми управленческими изменениями, тогда как управленческие инновации не всегда требуют новых технических средств.
- УИ невозможно запатентовать, в отличие от технических. Тем не менее УИ – это рыночный товар, используемый в консультационных фирмах, школах бизнеса, учебных центрах, ассоциациях предпринимателей и т.п.

На основании проведенного нами исследования анализа зарубежного и отечественного опыта применения управленческих инноваций были выявлены наиболее значимые из них, объединенные в портфель управленческих инноваций и сгруппированные в структуры, процессы и методы как инструмент модернизации управления.

Так, структуры включают инфраструктуру инновационного процесса (технопарки, технополисы, бизнес-инкубаторы, кластеры и т.п.), оргструктуры управления (матричные, сетевые, уплощенные, эдхократические и т.п.); формы территориально-отраслевого управления: (федеральные округа, территориальные, трансграничные кластеры и т.п.).

К процессам относятся:

- маркетинговое управление (бенчмаркинг, SCM-интегрированная цепь поставок, QFD-перенесение потребностей потребителя на продукцию и т.п.);

[1] Чечурина М. Н. Управленческие инновации в экономическом развитии общества. СПб.: Наука, 2007.

- инновационные стратегии (реинжиниринг, нелинейные стратегии, аутсорсинг, управление качеством (шесть сигм), гибридная стратегия и т.п.);
- мотивационные процессы (горизонтальная карьера, мотивация свободным режимом и т.п.).

Какие из инструментов модернизации управления на сегодняшний день наиболее востребованы и эффективны? Ответ на этот вопрос можно найти в исследовании Management Tools and Trends, проведенном в 2009 году международной консалтинговой компанией Bain & Company[1]. Данное исследование проводилось двенадцатый раз за последние 16 лет. В опросах приняли участие 1430 руководителей высшего звена, всего за время исследований почти 10 000 респондентов более чем из 70 стран. Каждый респондент получил брошюру с кратким описанием 25 самых значимых, на взгляд консультантов Bain & Company, инструментов управления. После этого руководителям было предложено оценить применимость, полезность и эффективность каждого из них.

В табл. 1, помимо актуальности использования, отображена также оценка эффективности инструментов управления, которая рассчитывалась как средняя арифметическая оценок инструментов управления, данных респондентами по пятибалльной шкале в исследовании Management Tools and Trends[2].

**Таблица 1**
**Оценка эффективности инструментов управления**

| Рейтинг | № п/п | Инструмент управления | Оценка эффективности (min –1; max –5) | Использование, % |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | Стратегическое планирование | 3,93 | 88 |
| 2 | 3 | Сегментация потребителей | 3,93 | 82 |
| 3 | 20 | Слияния и поглощения | 3,88 | 50 |
| 4 | 2 | CRM (система управления взаимодействием с клиентами) | 3,87 | 84 |
| 5 | 6 | Ключевая компетенция | 3,86 | 79 |
| 6 | 4 | Бенчмаркинг | 3,8 | 81 |
| 7 | 15 | Всеобщее управление качеством | 3,8 | 64 |
| 8 | 5 | Миссия и видение | 3,78 | 79 |
| 9 | 9 | Сценарное планирование | 3,78 | 69 |
| 10 | 11 | Стратегические альянсы | 3,78 | 68 |
| 11 | 8 | Реинжиниринг бизнес-процессов | 3,77 | 69 |
| 12 | 13 | SCM (интеграция цепочки поставок) | 3,77 | 66 |
| 13 | 14 | Стратегии роста | 3,75 | 65 |
| 14 | 17 | Бережливое производство | 3,73 | 54 |
| 15 | 18 | Совместные инновации | 3,72 | 53 |
| 16 | 22 | Офшоринг | 3,7 | 37 |
| 17 | 7 | Аутсорсинг | 3,68 | 77 |

[1] Rumelt R. P. Strategy, Structure and Economic Performance. Cambridge, MA: Harvard University, 1974.
[2] Rigby D. K. Management: Tools 2009. An Executives Guide BAIN & Company booklet. Boston, 2009.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 18 | 21 | Шесть сигм | 3,66 | 40 |
| 19 | 16 | SSC-центры обслуживания | 3,63 | 55 |
| 20 | 23 | Этнография потребителя | 3,61 | 35 |
| 21 | 12 | Сбалансированная система показателей эффективности деятельности | 3,6 | 66 |
| 22 | 10 | Управление знаниями | 3,59 | 69 |
| 23 | 19 | Поощрение лояльности покупателей | 3,59 | 51 |
| 24 | 25 | RFID | 3,55 | 23 |
| 25 | 24 | Корпоративные блоги | 3,39 | 30 |

Используя результаты этого исследования, опросы экспертов различных российских организаций о применимости и эффективности инструментов модернизации управления, нами были сгруппированы исследуемые инструменты (табл. 2).

**Таблица 2**
**Инструменты модернизации управления**

| Группа | Определяющий инструмент | Содержание |
|---|---|---|
| 1 | Стратегическое планирование | Бенчмаркинг. Переход от оперативного к стратегическому планированию и управлению. Стратегии роста |
| 2 | CRM (система управления взаимодействием с клиентами) | Ориентация на потребителя. Аккумулирование знаний о клиентах для выстраивания взаимовыгодных отношений с ними |
| 3 | Аутсорсинг | Передача третьей стороне непрофильных активов и функций |
| 4 | Реинжиниринг бизнес- процессов | Переход от операционного к процессному управлению (ориентация на бизнес-процессы) |
| 5 | Всеобщее управление знаниями | Сохранение и организация опыта ведущих сотрудников, обеспечение доступа к информации прочих сотрудников. |
| 6 | Слияния и поглощения | Получение преимуществ за счет объединения компаний-конкурентов. |
| 7 | SCM (интеграция цепочек поставок) | Организация снабжения предприятия, снижение затрат на логистику и закупки. |
| 8 | Управление качеством | Бережливое производство. Увязка требований клиентов и качества обслуживания с целью достижения нулевого брака |
| 9 | Аутстаффинг | Выведение за штат работников с неполной занятостью и наем их в необходимое время |
| 10 | Шесть сигм | Анализ дефектов в работе, совершенствование бизнес-процессов |
| 11 | Диверсификация | Введение новых видов продукции и услуг, освоение новых рынков сбыта |
| 12 | RFID | Учет продукции и услуг в автоматическом режиме. |

Из 25 мы выбрали 12 наиболее значимых для модернизации системы управления предприятием. Итак, были использованы 12 инструментов модернизации управления:

- стратегическое планирование;
- CRM – отношения с клиентами;
- аутсорсинг;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- управление знаниями;
- слияния и поглощения;
- SCM – интеграция цепочек поставок;
- управление качеством;
- аутстаффинг;
- 6 сигм;
- диверсификация;
- RFID – автоматический учет судов и разгрузка продукции (перевалка нефтепродуктов).

Соотношение этих инструментов и выбранных ранее показано в табл. 3.

**Таблица 3**
**Группировка инструментов управления на основе взаимовключаемости**

| Группа | Определяющий инструмент | Включаемый инструмент |
|---|---|---|
| 1 | Стратегическое планирование | Бенчмаркинг. Миссия и видение. Ключевая компетенция. Сценарное планирование. Сбалансированная система показателей эффективности деятельности. Стратегии роста |
| 2 | CRM | Сегментация потребителей. Поощрение лояльности покупателей. Этнография потребителя |
| 3 | Аутсорсинг | — |
| 4 | Реинжиниринг бизнес-процессов | — |
| 5 | Всеобщее управление знаниями | — |
| 6 | Слияния и поглощения | Стратегические альянсы. Совместные инновации |
| 7 | SCM | — |
| 8 | Управление качеством | Бережливое производство |
| 9 | Аутстаффинг | — |
| 10 | Шесть сигм | — |
| 11 | Диверсификация | — |
| 12 | RFID | — |

## Моделирование модернизации системы управления

Для оценки эффективности воздействия инструментов модернизации управления на выбираемый экономический параметр целесообразно использовать методологическую концепцию регулирования нелинейных

динамических систем. В рамках данной работы разработана конфигурация на базе известной модели нейронной сети[1] (см. рис.). Использование моделирования при помощи нейронной сети позволяет определить возможный синергетический эффект от совокупного применения инновационных инструментов управления, а также их наиболее эффективную последовательность.

**Нейронная модель совокупного использования инструментов управления**

**1, 2...12 – порядковые номера групп инструментов управления; X1, X2, X3, X4 – величины влияния использования инструмента управления на соответствующий определяющий фактор модели; $R_{ck}1$ – влияние первой группы инструментов управления на изменение заданных параметров функционирования предприятия; $R_{ck_{MAX}}$ – суммарное влияние комплексного использования инструментов управления на изменение заданных параметров**

В качестве критерия оптимизации целесообразно выбрать максимизацию рентабельности собственного (акционерного) капитала. Это обосновано тем, что критерием экономической эффективности деятельности организации за год является рентабельность собственного (акционерного) капитала, рассчитываемая по формуле:

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}}.$$

В имитационной модели проводится моделирование деятельности Мурманского морского рыбного порта в течение одного года на основании разработанной нами компьютерной программы «Программная система расчета воздействия инструментов модернизации управления на эффективность портовых предприятий»[2]. Программная система предназначена для моделирования финансово-хозяйственной деятельности портового предприятия в режиме компьютерной имитации с целью оценить воздействие применяемых инструментов управления на его эффективность.

Исходными данными являются параметры работы подразделений порта за год и структура доходов и расходов подразделений порта.

Основными блоками являются следующие:

- расчет рентабельности собственного капитала порта до использования инструментов модернизации управления;
- расчет изменения рентабельности собственного капитала предприятия в результате использования этих инструментов.

Проведенный расчет на основании 10 итераций показал: если рентабельность собственного капитала порта до применения инструментов мо-

[1] Rumelt R. P. Op.cit.

[2] Чечурина М. Н. и др. Программная система расчета воздействия инструментов модернизации управления на эффективность портовых предприятий: Свидетельство о государственной регистрации программ для ЭВМ № 2011610403 от 11.01.11 / Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам.

дернизации составляет 21,33 ед., то вследствие совместного применения всех инструментов рентабельность увеличивается на 81,03% и составляет 38,61 ед. Наиболее сложной процедурой является определение эффективной последовательности использования инструментов, обеспечивающей наибольший рост рентабельности собственного капитала порта.

В результате проведенного расчета по имитационной модели: наиболее эффективной является следующая последовательность применения 12 инструментов модернизации управления Мурманского морского рыбного порта: 4-6-3-1-10-2-5-12-7-11-8-9, обеспечивающая прирост рентабельности собственного капитала порта до 45,02 ед. за счет эффективности применения отдельных инструментов, синергетического эффекта совместного использования и оптимальной последовательности их применения.

Разработанная методика модернизации управления портом может быть использована с учетом особенностей объекта для любого предприятия или организации, в этом ее практическая значимость. Таким образом, модернизация системы управления при помощи выбранного инструмента на основе управленческих инноваций оказывает существенное влияние на улучшение экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

**УДК 314.152**

**Ю. А. Потанина,**
младший научный сотрудник,
Лаборатория экономики народонаселения и демографии
ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: yu_potanina@mail.ru

**О. В. Кайлова,**
к. э. н., младший научный сотрудник,
Лаборатория экономики народонаселения и демографии
ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kovikus@mail.ru

# Управление поддержкой пожилых людей в России: комплексный подход

**Аннотация:**
Рассматриваются проблемы комплексного подхода к управлению процессами старения населения с точки зрения социального менеджмента государственных организаций, работающих в этой сфере.

**Ключевые слова:** демографическая политика, демографическое старение, социальная поддержка, социальный менеджмент.

**Yu. A. Potanina,**
Junior Research Assistant,
Laboratory of Population Economics and Demography
Lomonosov Moscow State University
Moscow, Russian Federation
E-mail: yu_potanina@mail.ru

**O. V. Kaylova,**
PhD in Economics, Researcher,
Laboratory of Population Economics and Demography
Lomonosov Moscow State University
Moscow, Russian Federation
E-mail: kovikus@mail.ru

# The management of elderly social support in Russia: a complex approach

**Abstract:**
The complex approach to population aging control is considered paying special attention to social management of public organizations performing in this sphere.

**Keywords:** demographic policy, demographic aging, social support, social management.

Во многих странах современные системы здравоохранения и социальной защиты переживают реформы, связанные со значительным ростом числа пожилых и престарелых людей и возникновением в связи с этим ряда специфических проблем в обществе. Решение проблем, связанных с демографическим

старением[1], в частности, видится в переходе к комплексной социально-экономической политике, учитывающей закономерности формирования его процессов. Социально-этический аспект ее разработки заключается в том, что социальная помощь лицам в третьем возрасте должна базироваться на милосердии и проявляться в уважительных формах, с вниманием, заботой, моральной и материальной поддержкой, чтобы помочь преодолеть недуги, связанные с возрастом.

Старение населения является одной из основных особенностей демографического развития большинства регионов Российской Федерации. Для того чтобы выработать комплекс мер, учитывающих его развитие и смягчение последствий, необходимо выявить основные закономерности проявления и развития процессов старения в условиях функционирования современной экономики. В России старение населения по-разному развивается в городской и сельской среде, его причины (снижение рождаемости, рост продолжительности жизни) усложняются из-за роста смертности лиц трудоспособного возраста и внутренней миграции из села в город.

Сокращение уровня рождаемости отразилось на динамике удельного веса детей и подростков в городском и сельском населении России между 2002 и 2010 годами и одновременном росте доли пожилого населения. Различия в соотношении возрастных групп на селе и в городе свидетельствуют об определенной закономерности влияния роста городского населения на показатели старения в сельской местности (табл. 1).

**Таблица 1**
**Население старше трудоспособного возраста в городском и сельском населении регионов России, 2010 год[2]**

| Округ | Население, % к общей численности | | Население старше трудоспособного возраста, % | |
|---|---|---|---|---|
| | городское | сельское | городское | сельское |
| Российская Федерация | 73,7 | 26,3 | 22,2 | 22,1 |
| Центральный федеральный округ | 81,3 | 18,7 | 24,2 | 27,0 |
| Северо-Западный федеральный округ | 83,5 | 16,5 | 23,4 | 24,3 |
| Южный федеральный округ | 62,4 | 37,6 | 23,9 | 22,9 |
| Северокавказский федеральный округ | 49,2 | 50,8 | 16,2 | 14,0 |
| Приволжский федеральный округ | 70,8 | 29,2 | 22,2 | 23,6 |
| Уральский федеральный округ | 79,9 | 20,1 | 20,0 | 21,5 |
| Сибирский федеральный округ | 72,0 | 28,0 | 20,3 | 20,3 |
| Дальневосточный федеральный округ | 74,8 | 25,2 | 19,5 | 17,8 |

На региональные особенности старения влияют современные неблагоприятные тенденции развития возрастно-половой структуры в стране, в частности уменьшение, численности сельского населения в некоторых субъектах. По переписи 2010 года численность сельского населения сократилась по сравне-

[1] Демографический процесс старения рассматривается как обусловленный исторической эволюцией и проявляющийся в виде роста относительной доли старших возрастных групп, к которым обычно относят лиц пенсионного возраста, в общей численности городского и сельского населения. Темпы изменения возрастной структуры населения в форме старения зависят от тенденций естественного движения населения (рождаемости и смертности), а также внутренней и внешней миграции.
[2] Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru.

нию с переписью 2002 года на 1150,5 тыс. человек, или на 3% (городского – на 1111 тыс. человек, или на 1%).

Из-за отрицательного естественного прироста и миграционной убыли за 2002–2010 годы произошли значительные изменения в размещении сельского населения в условиях его старения (табл. 2). За этот период сократилось количество практически всех сельских поселений (в целом на 8,5 тыс.) за счет их ликвидации или включения в состав других населенных пунктов. На 19,4 тыс., или 48%, выросло число поселений, в которых фактически отсутствовали жители.

**Таблица 2**
**Размещение сельского населения в 2002 и 2010 годах[1]**

| Сельский населенный пункт | Число сельских населенных пунктов, тыс. чел | | Число жителей, тыс. чел. | | Число жителей в 2010 году, % к 2002 году |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2002 | 2010 | 2002 | 2010 | |
| Всего | 142,2 | 133,7 | 38738 | 37543 | 96,9 |
| С числом жителей: | | | | | |
| 1–10 | 34,0 | 36,2 | 168 | 167 | 99,4 |
| 11–50 | 38,1 | 32,7 | 950 | 818 | 86,1 |
| 51–100 | 14,9 | 13,8 | 1082 | 1006 | 93,0 |
| 101–500 | 36,3 | 33,4 | 8920 | 8187 | 91,8 |
| 501–1000 | 10,8 | 9,7 | 7571 | 6779 | 89,5 |
| 1001–3000 | 6,4 | 6,0 | 9996 | 9439 | 94,4 |
| 3001 и более | 1,7 | 1,9 | 10 051 | 11 147 | 110,9 |

Демографическое старение сельского населения усугубляет действие экономических факторов, сдерживающих развитие сельского хозяйства. Стареющее население относительно менее мобильно, труднее адаптируется к меняющимся условиям, медленнее меняет трудовые и профессиональные навыки. Растет число тех, кто по возрасту уже не может работать в личном подсобном хозяйстве.

В то же время меры экономической политики могут усугублять последствия старения населения. Рост внутренней миграции по причине нежелания населения трудоспособного возраста оставаться в сельской местности из-за низкого уровня заработной платы, отсутствия средств на развитие производства в личном подсобном хозяйстве влияет на изменение возрастной структуры как старение. В сельской местности в России наблюдается значительно более неблагоприятное соотношение между численностью контингентов в трудоспособном и нетрудоспособном возрасте по сравнению с городской. В составе населения трудоспособного возраста на селе растет удельный вес лиц старше 35 лет (например, в Рязанской области с 52% в 1991 году до 55,3% в 2006 году).

Меры экономической политики, не сбалансированные с точки зрения межпоколенных трансфертов и изменений на рынке труда, еще более обостряют последствия старения населения в аспекте региональной структуры. Высокая безработица среди молодежи в России[2], обладающей бóльшим инновационным потенциалом, противопоставляется достигнутому определен-

[1] Там же.

[2] По данным Росстата, высокий уровень региональной безработицы отмечался в возрастных группах 15–19 лет и 20–24 лет (в частности, во второй половине 2011 года – 25,1 и 12,1%, соответственно). Молодежь до 25 лет составляет четверть всех безработных в России. Коэффициент превышения уровня безработицы среди молодежи в среднем по возрастной группе 15–24 лет по сравнению с уровнем безработицы взрослого населения (30–49 лет) составляет 2,6 раза. См.: Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru.

ному совокупному доходу в виде зарплаты, пенсии и собственности, который может направляться на помощь молодежи по внутрисемейным трансфертам, у работающих пенсионеров[1].

Развитый неофициальный и теневой рынок труда, несбалансированность рынка труда и образовательных услуг способствуют дальнейшему оттоку активного сельского населения в города, увеличивая демографическую нагрузку на оставшееся трудоспособное население. При этом возрастная структура населения на предприятиях с разным уровнем дохода различается. Среди рабочих на убыточных предприятиях в регионах преобладают работники предпенсионного возраста (82,3 %), дорабатывающие до выхода на пенсию. Распространение в моде и общественном мнении привлекательного городского образа жизни способствует созданию негативного имиджа сельской России, препятствует привлечению туда высокообразованных молодых специалистов.

Как видно, демографическое старение является многофакторным процессом, по-разному отражается в городской и сельской среде, может существенно влиять на осуществление мер экономической политики (и не только в плане роста расходов на пенсионные выплаты и медицинское обеспечение для пожилых людей), по-разному сказываются последствия мер социально-экономической политики, увеличивающих его негативный эффект. Взаимосвязанность причин и последствий демографического старения целесообразно рассматривать как единую систему, без отрыва от внешних и внутренних драйверов ее развития.

Механизмы реализации демографической политики в Российской Федерации до 2025 года предусматривают решение задач по улучшению демографической ситуации на сельских территориях в рамках мероприятий региональных программ демографического развития субъектов Российской Федерации, в которых должны быть учтены особенности демографической ситуации на селе.

Одним из условий выполнения задач по улучшению демографической ситуации является создание системы стимулирования региональных и местных органов власти в зависимости от достигнутых демографических показателей. Несмотря на продолжающееся развитие федеративных отношений, в России по-прежнему остаются многие черты централизованного государства, в котором нет четкой стратегии повышения качества регионального финансового менеджмента социально-демографических программ.

Тактика быстрого реагирования на социальные проблемы 1990-х годов со временем привела к тому, что научное осмысление, прогнозирование и проектирование развития института социального обслуживания пожилых людей начали отставать от реальных потребностей пожилого населения и фактического состояния системы социальных служб. Уже в 2000-х годах многие российские исследователи начали говорить об отсутствии надежных и достаточно обоснованных теоретико-методологических подходов к исследованию социального обслуживания, о слабой разработанности его понятийного аппарата[2].

Совершенствование системы и механизма межбюджетных отношений федерального центра и субъектов Федерации, субъектов Федерации и органов местного самоуправления связано с распределением государственных полномочий и ответственности за выполнение социальных программ.

---

[1] Владыкина М. И. Особенности регионального среднего класса и его поведения в коммуникативном пространстве // Социология в системе научного управления обществом: Материалы IV Всероссийского социологического конгресса / ИС РАН, ИСПИ РАН, РГСУ. М.: ИС РАН, 2012.

[2] Социология в системе научного управления обществом: Материалы IV Всероссийского социологического конгресса / ИС РАН, ИСПИ РАН, РГСУ. М.: ИС РАН, 2012.

Значительное количество полномочий, которыми наделены органы местного самоуправления, связано с финансированием различного рода социальных выплат и льгот, установленных в федеральных законах для отдельных категорий пожилых граждан. Ответственность перед населением и законом за реализацию таких государственных полномочий несут именно органы местного самоуправления. При этом в последние десятилетия характерны недостаточная обеспеченность источниками финансирования федеральных обязательств и увеличение неформальной автономии региональных и местных властей.

Указанные факторы отразились на функционировании федеральных и региональных программ для пожилых людей и профилактике демографического старения. Приняты федеральные законы о социальной защите пожилых людей и инвалидов, на международном уровне Россия подписала Социальную хартию Европы. При этом социальная и правовая защищенность пожилого человека не рассматривается при оценке подавляющего большинства экономических законодательных и нормативных актов. На федеральном уровне недостаточное внимание уделяется вопросам регулирования и сглаживания территориальных различий и объективных условий регионов, во многом определяющих эту защищенность.

На региональном уровне в России накоплен значительный опыт в области организации и технологии развития медико-социальной помощи пожилым. В регионах действует программа «Старшее поколение» (она часто ориентируется на организацию разовых мероприятий). Во многих регионах приняты и реализуются целевые программы для старшего поколения, которые часто входят в перечень демографических программ. Приоритетными целями выступают увеличение материальной или социальной помощи, проведение информационно-пропагандистских мероприятий.

Социально-демографический эффект, обусловленный увеличением потребления материальных благ и услуг пенсионерами в результате получения социальной помощи, выражается в увеличении продолжительности жизни и продолжительности здоровой жизни, снижении межпоколенных внутрисемейных трансфертов от молодого поколения к пожилому. При этом в настоящее время при разработке социальных программ для пожилых администрации большинства российских регионов руководствуются лишь количественными показателями проведенных мероприятий в качестве характеристики их результативности[1]. При оценке результативности не учитывается то, как их воспринимают и насколько удовлетворены ими пожилые люди, что приводит к неверной адресации и неэффективному использованию средств. В связи с этим наиболее перспективным представляется комбинированный подход к измерению качества программ для пожилого населения на основе статистических показателей с использованием данных социологических исследований.

Экономический эффект от реализации таких программных мероприятий ограничивается в основном повышением ресурсов, которыми располагают пенсионеры. При анализе финансовой программы не принимается во внимание тот факт, что различные компоненты социально-экономической политики, затрагивающей процессы старения населения в регионах, отличаются направленностью динамики. Например, повышается уровень пенсий, но в то же время увеличиваются расходы пожилых людей, включая тарифы

[1] Эти трудности отражаются на показателях результативности программ в некоторых регионах. Например, мероприятия по улучшению демографической ситуации в Самарской области на 2007–2009 годы (Постановление правительства Самарской области от 30.03.2007 г. № 36) утверждены без целевых показателей.

ЖКХ, здравоохранение, лекарства, инфляцию, а также помощь другим членам семей, оказавшимся без работы или в трудной жизненной ситуации в связи с экономической нестабильностью. Чтобы оценить роль доходов и расходов пожилого человека, необходимо проводить специальные выборочные обследования, по материалам которых можно было бы сгруппировать пенсионеров по уровню их реальных доходов и нагрузки на трудоспособных членов семьи, и в пределах отдельных типов семей оценить степень участия пенсионеров в реализации трудового потенциала семьи.

Общим программам по профилактике старения недостает территориальной сбалансированности воспроизводства населения и адресности. С точки зрения таких программ, по сравнению с которыми можно определять комплекс мер по улучшению ситуации и в других регионах, наиболее благополучные — это Брянская и Смоленская области. В этих регионах прогрессирующее старение сельского населения создает дисбаланс между потребностью в молодых кадрах и их наличием. При этом мероприятия демографической политики для пожилых в Тверской области и Москве (последние обеспечены финансированием в рамках бюджета города Москвы на 2008 год и среднесрочным финансовым планом на 2008–2010 годы) включены в областные и городские целевые ведомственные социальные программы, которые объединяют мероприятия демографической направленности, что затрудняет выбор целей комплексной оценки мер по профилактике демографического старения в этих регионах.

Учитывая сложность и многогранность факторов, определяющих развитие процессов демографического старения (для производственных предприятий, экономических рыночных мер, правовых аспектов защищенности пенсионеров, технических аспектов выполнения социальных программ), насущными задачами становятся комплексное изучение роли пожилых людей в жизни общества и мониторинг изменений в отношении общества к ним. В перспективе функции органов местного самоуправления должны расширяться в этом направлении при поддержке из федерального бюджета.

Обозначенные выше направления социального обслуживания в регионах могут быть интегрированы в рамках расширенной и скорректированной федеральной программы «Старшее поколение», потенциал которой сегодня используется явно недостаточно. В рамках программы научным подразделениям может быть отведена роль создания объективной основы для прогнозирования социальных и демографических процессов старения и смягчения их деструктивного влияния, а также изучения и распространения наиболее перспективных подходов к исследованию и профилактики старения.

**УДК 65.011.46**

**П. А. Прико**,
ассистент,
кафедра менеджмента организации
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: ppriko@yandex.ru

# Об ответственности перед собственниками, работниками и другими стейкхолдерами

**Аннотация:**
В статье рассматривается проблема оптимальных дивидендов как основы ответственности перед собственником. Предлагается метод сравнения организаций по уровню ответственности перед стейкхолдерами (акционерами, персоналом, государством, третьими лицами, природой).

**Ключевые слова:** акционер, благотворительность, дивиденды, налог, ответственность, работники, стейкхолдер, темп роста.

**P.A. Priko**
Assistant,
Department of the Organization's Management
Saint Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: ppriko@yandex.ru

# About responsibility to the owners, employees, and other stakeholders

**Abstract:**
This paper considers the problem of optimal dividend as the basis for responsibility to the owner. We propose a method of comparison of organizations in terms of responsibility to stakeholders (shareholders, employees, the state, the third parties, the environment).

**Keywords:** shareholder, charity, dividends, tax, responsibility, employees, stakeholder, growth rate.

Коммерческая организация должна учитывать интересы собственников (в первую очередь выплату дивидендов), работников, третьих лиц, государства, экономики и природы в целом. Необходимо принимать в расчет интересы настоящих инвесторов, приобретающих акции навсегда, а не спекулянтов, заинтересованных в перепродаже. Поэтому мы не считаем необходимым стремиться к росту стоимости акций. Вместо курса акций предлагается другая целевая функция:

$$f = wd + (1 - w)dt, \tag{1}$$

где $w$ – весовой коэффициент (от 0 до 1), отражающий значимость дивидендов по сравнению с темпами роста; $d$ – доля прибыли, распределяемая в виде дивидендов; $t$ – максимально достижимые темпы роста. Чем больше $d$, тем

лучше. Чем больше темп роста, тем лучше. Если дивиденды равны нулю, это неприемлемо (корпорация не оправдывает свое существование, подрывает доверие к себе). Поэтому аддитивная модель $(f = d + t)$ не годится. Если темпы роста равны нулю, это может быть терпимым, если компания и так уже крупная. Следовательно, мультипликативная модель $(f = dt)$ тоже не годится. Весовой коэффициент $w$ зависит от размеров распределяемой прибыли. Если эта прибыль не очень велика, акционер желает получить бóльшую долю, но вместе с этим стремится и к росту. Если прибыль средняя, акционеру важнее получение дивидендов. Если прибыль высока, акционер может довольствоваться меньшей долей дивидендов в прибыли, направляя все внимание на рост и развитие организации. Таким образом, для оценки $w$ можно использовать любую функцию, принимающую значения от 0 до 1, сначала возрастающую, а потом убывающую. Например, если предположить, что при дивидендной доходности в 4% темпы роста становятся для акционера важнее дивидендов, можно считать, что

$$w = 68xe^{-25x}, \tag{2}$$

где $x$ – отношение дивидендов на одну акцию к цене акции.

Для оценки темпов роста можно воспользоваться формулой

$$t = R(1-d)(1+K/CK)/(A/B - R(1-d)(1+ЗК/CK)), \tag{3}$$

где $R$ – чистая рентабельность продаж (чистая прибыль, деленная на выручку); $d$ – доля дивидендов в располагаемой прибыли; $CK$ – собственный капитал; $ЗК$ – заемный капитал; $A$ – активы; $B$ – выручка[1]. Следует выбрать такое $d$, при котором целевая функция $f$ принимает максимальное значение.

Ответственность перед собственником – важнейшая составляющая социальной ответственности. Если дивиденды платятся регулярно и можно жить за счет капитала, человек стремится приобретать капитал. А если не работать могут только нетрудоспособные, человек стремится быть нетрудоспособным. Люди готовы заражать себя СПИДом ради пособия[2]. Благотворительность необходима, но без уничтожения доходов от капитала и недвижимости.

Для сравнения ряда организаций можно предложить величину, учитывающую следующие показатели:

1. Интересы собственников:
   1.1. Дивидендную доходность.
   1.2. Число акционеров, получающих дивиденды, достаточные для жизни.
   1.3. Дивидендную историю в течение определенного периода:

$$s = \sum_{i=i_0}^{g} Di/(g-i+1), \tag{4}$$

где $D_i$ – дивидендные выплаты за $i$-й год; $g$ – последний год периода; $i_0$ – первый год периода.

2. Интересы работников:
   2.1. Продолжительность рабочей недели.
   2.2. Продолжительность отпуска.

[1] Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 1999.

[2] ВОЗ: Греки заражают себя СПИДом ради пособия от Евросоюза // Новое время. URL: http://www.novoye-vremya.com/v5/w27818/ВОЗ:_Греки_заражают_себя_СПИД-ом_ради_пособия_от_Евросоюза/#.UuTGIiHHlEg.

2.3. Средний возраст выхода на пенсию работников данной организации (можно сделать два отдельных показателя для мужчин и женщин).

2.4. Сумму отчислений в Пенсионный фонд, осуществляемых данной организацией (и ее работниками, если анализируемая организация функционирует в стране, где работники сами могут уплачивать такие взносы).

3. Интересы государства: сумму налогов, уплаченных данной организацией (кроме тех, что учтены в пункте 2.4), деленную на ВВП на душу населения.

4. Интересы третьих лиц – долю нераспределенной прибыли, потраченную данной организацией на благотворительность. При этом учитываются только помощь нуждающимся пенсионерам, инвалидам, жертвам чрезвычайных ситуаций и юридической несправедливости, сиротам, оплата дорогостоящего лечения (меценатство, оплата турпоездок победителям олимпиад, специальные стипендии, покупка компьютеров для школ и т.п. сюда не относятся).

5. Интересы природы: отношение прибыли к количеству использованных природных ресурсов каждого вида, отношение прибыли к количеству вредного воздействия каждого вида (объему выбросов, вероятности аварии и т.д.).

Для каждого из позитивных абсолютных показателей (1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.2, 2.4, 3, 4, 5) вычисляется относительный показатель:

$$J = (Y - Y_{\min})/(Y_{\max} - Y_{\min}), \tag{5}$$

где $Y$ – абсолютный показатель данной организации; $Y_{\min}$ – минимальный соответствующий абсолютный показатель среди всех сравниваемых организаций; $Y_{\max}$ – максимальный соответствующий абсолютный показатель среди всех сравниваемых организаций.

Для негативных абсолютных показателей (2.1 и 2.3) относительный показатель будет иметь вид:

$$J = (Y_{\max} - Y)/(Y_{\max} - Y_{\min}), \tag{6}$$

После этого для каждой организации вычисляются средние геометрические ее относительных показателей. Они и будут величинами для сравнения уровня ответственности перед стейкхолдерами.

**УДК 658.5.012.1**

**Е. В. Арсенова,**
к.э.н., профессор,
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»,
декан,
факультет менеджмента
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: EArsenova@fa.ru

**Н. В. Линдер**
к.э.н., доцент,
кафедра «Стратегический и антикризисный менеджмент»,
зам. декана факультета менеджмента
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natalia_linder@mail.ru

# Повышение управляемости холдинговых структур в промышленности и стимулирование инновационного развития: результаты эмпирического исследования

**Аннотация:**

Целью исследования является изучение различий в подходах промышленных холдингов с государственным и частным участием к стимулированию инновационной активности на развивающихся рынках. Результаты исследования свидетельствуют о том, что промышленные холдинги с государственным участием на российском рынке применяют отличный от используемого частными холдингами подход к стимулированию инновационной активности: чаще создаются стратегические партнерства для реализации совместных исследовательских проектов, существует иной воспринимаемый уровень важности данной цели, ее связи с другими организационными целями, существуют особенности процесса управляемости холдинговой структуры.

**Ключевые слова:** взаимодействие с партнерами, инновационная деятельность, промышленный холдинг, Россия, совместный исследовательский проект, управляемость холдинговой структуры.

**E.V. Arsenova,**
Ph.D. in Economics, Professor,
Department of Strategic and Crisis Management
Dean,
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: EArsenova@fa.ru

**N.V. Linder,**
Ph.D. in Economics, Assistant Professor,
Department of Strategic and Crisis Management
Deputy Dean of the Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natalia_linder@mail.ru

# Increasing of manageability of holding structures in industry and stimulation of innovative development: results of an empirical study

**Abstract:**
The aim of the research is studying of differences in approaches of industrial holdings with state and private participation to stimulation of innovative activity in developing markets. The results of study show that industrial holdings with state participation in the Russian market apply an approach to stimulate innovative activities that is different from the one used by private holdings: strategic partnerships for implementation of joint research projects are created more often, another apperceived level of importance of the actual goal and its connection to the other organizational goals exists, there are special features of the process of management of the holding structure.

**Keywords:** interaction with partners, innovative activity, industrial holding, Russia, joint research project, management of the holding structure.

## Актуальность исследования

На протяжении последних десятилетий взаимодействие между компаниями в процессе практической деятельности находилось в центре внимания исследователей как важнейший фактор повышения конкурентоспособности и инновационной активности в современных рыночных условиях[1]. Ценность, создаваемая совместно в рамках взаимодействия компаний холдинга с целью создания и коммерциализации инноваций, рассматривается как важный дифференцирующий фактор, так как ее довольно сложно имитировать.

В холдинговых структурах инновационный процесс охватывает НИОКР, производство, маркетинг, продажи и послепродажное обслуживание, и сотрудничество возможно на любой из указанных стадий инновационного процесса[2]. Несмотря на то что совместные инновации на стадии разработки, производства, маркетинга и продаж являются уже относительно хорошо изученным феноменом[3], построению инновационных платформ внутри компаний холдинга уделяется недостаточно внимания со стороны академического сообщества.

Функциональная ценность управления инновациями особенно наглядно проявляется в стратегически значимых компаниях для России, к которым относятся холдинги с государственным участием.

Динамичный рост развивающихся рынков усиливает необходимость более глубокого изучения новых перспектив и методов работы, адаптации существующих практик в области инноваций и бизнеса в целом к их уникальным характеристикам, поскольку развитые рынки становятся все более насыщенными и утрачивают инвестиционную привлекательность[4].

---

[1] Трачук А. В. Инновационная стратегия компании // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 9. С. 75–83.
[2] Трачук А. В. Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. 2013. № 3(8). С. 16–25.
[3] Ребязина В. А., Кущ С. П., Красников А. В. и др. Инновационная деятельность российских компаний: результаты эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9, № 3. С. 29–54; Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы. Исследование Российской экономической школы, PricewaterhouseCoopers в России и Центра технологий и инноваций PwC // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, № 4, С. 81–112; Smirnova M. M., Podmetina D., Väänänen J. et al. Key Stakeholders' Interaction as a Factor of Product Innovation: The Case of Russia // International Journal of Technology Marketing. 2009. Vol. 4. N 2–3. P. 230–247.
[4] Sheth J. N. Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices // Journal of Marketing. 2011. Vol. 75. P. 166–162.

Последние исследования в области инноваций на развивающихся и развитых рынках показывают, что ухудшение экономической обстановки заставляет компании пересматривать различные аспекты инновационной деятельности и уделять повышенное внимание вопросам оценки эффективности и контроля издержек[1]. Действительно, 2014 год ознаменовался резким падением прибыльности российского бизнеса. Так, например, объем промышленного производства в России по итогам 2014 года сократился на 2,3 %, при этом наиболее существенное падение зафиксировано в сфере обрабатывающих производств – 8,3%[2]. Существует острая необходимость идентификации и изучения проблемных зон, сдерживающих развитие отрасли, а также поиска путей повышения инновационной активности и эффективности инновационной деятельности холдингов в промышленности.

В фокусе настоящей статьи находится стимулирование инновационной активности промышленными холдингами. Целью является изучение различий в подходах холдингов с государственным участием и частных холдингов к реализации совместных исследовательских проектов на развивающихся рынках и открытым инновациям. Для того чтобы выявить основные отличия между подходами к созданию и поддержанию совместных исследовательских проектов, проанализированы следующие аспекты:

- частота создания и поддержание стратегических партнерств холдингов с государственным участием и частных холдингов для реализация совместных исследовательских проектов;
- воспринимаемый уровень важности этой цели;
- связь цели «Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов» с другими организационными целями в рамках повышения управляемости холдинговых структур;
- способности к открытым инновациям компаниями холдинга для научно-исследовательских проектов в холдингах с государственным участием и частных.

Исследования западных аналитиков показывают, что большинство транснациональных компаний не только увеличивают свои инвестиции в R&D, но и стремятся к внешним знаниям и технологиям для поддержания своей конкурентоспособности на мировом рынке. С. Кук[3] определяет открытые инновации как инновации, которые максимизируют прибыль посредством активного использования внешних идей и знаний, а также внутренних идей и знания. Интерес к открытым инновациям растет как среди практиков, так и в академическом мире. Преимущества открытых инноваций были установлены в исследованиях и статьях[4], в которых на основе использования модели Дюпона показано повышение совокупного чистого дохода за счет использования компаниями открытых инноваций.

---

[1] См.: MeasuringInnovation 2009: TheNeedforAction // A BCG SeniorManagementSurvey, April, 2009; Системы показателей для оценки инноваций. Отчет по результатам исследования компании McKinsey // TheMcKinseyQuarterly. 2008. Nov.

[2] По данным агентства РБК.

[3] Kock C., Torkkeli M. OpenInnovation: A “Swingers’ Club” or “GoingSteady”? // Working Paper Series of IE Business School. 2008.

[4] Posselt T., Rauch M. German-RussianBusiness R&D Cooperation: A bridgestilltoofar? // Journal of East-West Business. 2011. Vol. 17. N 2/3. P. 170–173; Rampersad G., Quester P., Troshani I. Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks // Industrial marketing management. 2010. Vol. 39, N 5. P. 793–805.

Таким образом, гипотеза данного исследования состоит в том, что на успех инновационной активности холдинговых структур оказывают влияние факторы:

- способности холдинга формировать партнерские отношения как внутри, между дочерними и зависимыми компаниями холдинга, так и с внешними партнерами; межфирменное взаимодействие является важным на всех этапах инновационной деятельности, как на уровне создания инновационных продуктов/услуг, так и на уровне их коммерциализации;
- способности холдинга к открытым инновациям.

**Методология исследования**

Изучение специфики подхода российских промышленных холдингов с государственным участием и частных холдингов основано на результатах анализа данных об инновационной деятельности в открытом доступе, в частности нахождение в открытом доступе Программы инновационного развития (ПИР) холдингов с государственным участием и Стратегии инновационного развития частных холдингов. В целях выявления факторов, способствующих и препятствующих созданию партнерств для реализации инновационных проектов, нами были проанализированы программы инновационного развития холдингов.

Повышение управляемости холдингов в целях стимулирования инновационной активности было проанализировано в ходе изучения существующей научной и научно-практической литературы по оценке эффективности НИОКР и верифицировано в рамках личных полуструктурированных экспертных интервью с представителями промышленных холдингов как с государственным участием, так и частных.

Поскольку в исследовании изучался инновационный процесс холдингов, основным требованием к формированию выборки было наличие обособленного исследовательского подразделения. Респондентами стали руководители исследовательских подразделений. Итоговая база данных была составлена из ответов 34 руководителей исследовательских подразделений промышленных холдингов как с государственным участием, так и частных.

**Результаты исследования**

Результаты исследования свидетельствуют о том, что промышленные холдинги с государственным участием на российском рынке применяют отличный от используемого частными холдингами подход к реализации совместных исследовательских проектов: у них иная частота создания и поддержания стратегических партнерств для реализация совместных исследовательских проектов, иной воспринимаемый уровень важности данной цели, ее связи с другими организационными целями и иные способности к открытым инновациям.

Большинство рассмотренных компаний, согласно ПИР, придерживаются концепции закрытых инноваций, что, скорее всего, связано с отсутствием стимулов к привлечению малого и среднего бизнеса в целях реализации инновационных проектов.

Лишь немногие рассмотренные холдинги (в основном государственные корпорации (ГК) и холдинги с государственным участием) стремятся использовать мультипликативный эффект программ инновационного развития на основе взаимодействия с компаниями малого и среднего бизнеса,

университетами и научными учреждениями, а также с другими участниками, составляющими Национальную инновационную систему. В качестве примера упомянем «Росатом», «Ростелеком», «Газпром», «РусГидро», инновационные программы развития которых основаны на модели открытых инноваций, целенаправленном использовании входящих и исходящих потоков знания для ускорения внутренних процессов генерации инноваций и расширения спроса на них во внешней среде. В частности, ПИР рассмотренных компаний включают создание корпоративных венчурных фондов инновационных технологий, проведение открытых конкурсов инновационных проектов, создание бизнес-инкубаторов и центров трансфера технологий. Подавляющая часть рассмотренных холдингов (ОАК, «Ростехнологии», «Транснефть», ФСК ЕЭС) используют лишь отдельные модели открытых инноваций, что снижает их возможности по оказанию активного влияния на развитие инновационной среды в целом.

Анализ инновационной деятельности показал, что лишь небольшое количество холдингов (среди которых большинство с государственным участием) стремятся к налаживанию взаимоотношений с партнерами – участниками Национальной инновационной системы. Например, механизмы взаимодействия с малым и средним бизнесом, университетами и научными центрами прописаны лишь в нескольких из рассмотренных ПИР.

Вместе с тем сами холдинговые объединения (например, ФСК ЕЭС) признают тот факт, что на сегодняшний день препятствием для инновационного развития российской энергетики стала проблема разорванности связей между сферой научных исследований и разработок и практической деятельностью энергетических компаний. Усугубляет данный разрыв сочетание инерционности при внедрении инноваций в энергетических компаниях и отсутствия сформулированного заказа на инновации в области энергетики к профильным НИИ и вузам. Для преодоления данного разрыва на развитых рынках создаются структуры (малые и средние инновационные предприятия, практико-ориентированные научные производства), играющие роль связующего звена между научными разработками и производством. В России такие структуры только начинают функционировать[1].

ФСК ЕЭС признает, что данные факторы являются серьезным препятствием для дальнейшего перехода на новый уровень технологического развития отрасли, связанный с повышением уровней надежности, экономичности и безопасности энергетической системы в целом. Решение проблемы ФСК ЕЭС видит в создании «экосистемы инновационного развития», то есть сообщества потенциальных участников инновационных проектов ФСК ЕЭС, взаимодействующих с компанией на долгосрочной взаимовыгодной основе. Основным инструментом взаимодействия участников экосистемы должен стать специальный информационный портал, который обеспечивал бы доступ к нему всех участников экосистемы и в то же время защиту прав и конфиденциальность информации обсуждаемых проектов[2].

Подобная схема уже реализуется в «РусГидро», однако ее эффективность достаточно низкая, что, с одной стороны, связано с недостаточностью стимулов к организации подобного рода взаимодействий и аутсорсингу инновационных разработок, с другой стороны, с отсутствием эффективных фильтров, механизмов селекции и продвижения перспективных стартапов, действитель-

[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] Трачук А. В. Инновационная стратегия компании. Проблемы теории и практики управления // Управленческие науки. 2013. № 3(8). С. 75.

но способных быть полезными крупным компаниям в реализации сложных масштабных проектов[1].

В ПИР «Росатома» декларируется, что одним из приоритетов развития госкорпорации является взаимодействие с передовыми научными коллективами и малыми инновационными предприятиями. В рамках реализации этой приоритетной политики «Росатом» планирует создание серийных производств инновационной техники с участием малых и средних предприятий. Вкладом малых предприятий в уставный капитал совместной компании станет передача инновационных технологических решений и патентных прав. Также возможно сотрудничество с малыми и средними предприятиями в области совместных продаж инновационной продукции. Предполагается заключение дистрибьюторских соглашений с целью продавать продукцию малых и средних предприятий вместе с продукцией «Росатома» под единым брендом.

Кроме того, госкорпорация планирует поддерживать инновационную активность своих предприятий по коммерциализации технологий, разработанных на предприятиях, не входящих в технологическое ядро госкорпорации и не создающих новых рынков масштаба госкорпорации. Для поддержки функционирования таких предприятий совместно с АФК «Система» учрежден технопарк «Система-Саров», предусмотрено создание в нем развитой инновационной инфраструктуры для использования научного и кадрового потенциала РФЯЦ ВНИИЭФ. Наряду с малыми компаниями к участию в технопарке приглашены крупные мировые технологические корпорации: Intel, Nokia, Siemens и др., что обеспечит высокий уровень взаимодействия и востребованности разработок малых предприятий технопарка.

Также ГК «Росатом» и Фондом развития центра разработки и коммерциализации новых технологий «Сколково» подписан меморандум о взаимопонимании, который предусматривает полномасштабное сотрудничество сторон при реализации проекта создания Инновационного центра «Сколково», в том числе по таким направлениям, как развитие исследовательско-экспериментальной и инновационной инфраструктуры в области радиационных технологий, научные исследования и разработки, международное продвижение Инновационного центра «Сколково» и экспертная поддержка формирования эффективных институтов регулирования.

Планируется, что «Сколково» станет площадкой для развития партнерства и малого инновационного бизнеса. С этой целью «Росатом», в частности, определит перечень своих лабораторий и установок, которые будут использоваться в качестве центров коллективного пользования научными группами и малым инновационным бизнесом, участвующими в реализации проекта «Сколково», для исследований и продвижения своих разработок по приоритетным направлениям модернизации экономики России: радиационные технологии широкого спектра применения, инновационные энергетические технологии, технологии создания новых материалов и их свойств, компьютерные технологии, медицина. Кроме того, в рамках сотрудничества ГК «Росатом» предполагает создать в «Сколково» современный универсальный исследовательско-технологический центр на основе ускорительного комплекса, работа которого будет построена по принципам центра коллективного пользования для научных групп и малых инновационных компаний.

О намерениях активно привлекать к реализации ПИР малые и средние компании свидетельствует и ПИР «Газпрома», включающая весьма подробную схему работы по аутсорсингу НИОКР, выстроенную на основании модели

[1] Трачук А.В., Корнилов Г. В. Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. 2013. № 9. С. 3–9.

открытых инноваций. Модель открытых инноваций предполагает поиск идей и технологий на открытом рынке. При построении собственной корпоративной инновационной системы «Газпрома» работа с инновационными компаниями малого и среднего бизнеса будет вестись дифференцированно, в зависимости от стадии жизненного цикла инновационной разработки и задач соответствующей компании (табл. 1).

**Таблица 1**
**План мероприятий по взаимодействию с компаниями малого и среднего бизнеса (согласно программе инновационного развития ОАО «Газпром» до 2020 года)**

| Мероприятие | Результат |
|---|---|
| *2015 год* | |
| Проведение открытого конкурса инновационных проектов | База данных инновационных проектов |
| Предоставление грантов разработчикам инновационных проектов из корпоративного грантового фонда | Реестр получателей грантов. Результаты выполненных работ |
| Анализ результатов работы бизнес-инкубатора и центра трасфера технологий на базе одного из ведущих вузов, подготовка бизнес-планов создания подобных бизнес-инкубаторов на базе других вузов | Аналитический отчет, бизнес-планы, раздел в финансовом плане |
| Заключение с компаниями малого и среднего бизнеса договоров на выполнение НИОКР в интересах ОАО «Газпром» | Договоры на выполнение НИОКР, отчеты о результатах НИОКР |
| Разработка программы НИОКР на 2016 год с учетом заявок компаний малого и среднего бизнеса | Программа НИОКР |
| Проведение совместно с государственными институтами развития работ по отбору и финансированию инновационных проектов компаний малого и среднего бизнеса | Программа (протоколы) совместных действий |
| Анализ практики выделения «внутренних» проектов в рамках НК в самостоятельные компании малого и среднего бизнеса | Аналитический отчет |
| *2020 год* | |
| Проведение открытого конкурса инновационных проектов | База данных инновационных проектов |
| Предоставление грантов разработчикам инновационных проектов из корпоративного грантового фонда | Реестр получателей грантов. Результаты выполненных работ |
| Заключение с компаниями малого и среднего бизнеса на конкурсных условиях договоров на выполнение НИОКР в интересах ОАО «Газпром» | Договоры на выполнение НИОКР, отчеты о результатах НИОКР |
| Разработка программы НИОКР на 2021 год с учетом заявок компаний малого и среднего бизнеса | Программа НИОКР |
| Проведение совместно с государственными институтами развития работ по отбору и финансированию инновационных проектов компаний малого и среднего бизнеса | Программа (протоколы) совместных действий |
| Анализ результатов работы бизнес-инкубаторов в вузах и корпоративного технопарка. Принятие решения о дальнейшем развитии инфраструктуры для инновационных компаний малого и среднего бизнеса | Аналитический отчет, планы развития инфраструктуры для компаний малого и среднего бизнеса |
| Выход корпоративного венчурного фонда из ряда инвестиционных компаний | Комплект документации по сделкам |

## Относительный уровень использования цели «Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов» в промышленных холдингах

В табл. 2 и 3 в порядке убывания представлены частоты использования изученных организационных целей исследовательских подразделений холдингов с государственным участием и частным.

**Таблица 2**
**Частота использования цели «Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов» промышленными холдингами с государственным участием (16 холдингов)**

| Цель | Частота/валидный процент | |
|---|---|---|
| | Оценивается | Не оценивается |
| Создание и оценка новых возможностей для бизнеса | 14/87,5 | 2/12,5 |
| Создание и поддержание стратегических партнерств и реализация совместных исследовательских проектов с партнерами | 13/81,25 | 3/18,75 |
| Создание и защита объектов интеллектуальной собственности | 8/50 | 8/50 |
| Создание и развитие технологических инноваций и лидерства в области технологий | 10/62,5 | 6/37,5 |
| Достижение высокой степени совершенства в операционной деятельности | 11/68,75 | 5/31,25 |
| Повышение управляемости компаниями холдинга | 12/75 | 4/25 |

**Таблица 3**
**Частота использования цели «Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов» частными промышленными холдингами (18 холдингов)**

| Цель | Частота/валидный процент | |
|---|---|---|
| | Оценивается | Не оценивается |
| Создание и оценка новых возможностей для бизнеса | 15/83,3 | 3/16,7 |
| Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов с партнерами | 10/55,6 | 8/44,4 |
| Создание и защита объектов интеллектуальной собственности | 8/44,4 | 10/55,6 |
| Создание и развитие технологических инноваций и лидерства в области технологий | 13/72,2 | 5/27,8 |
| Достижение высокой степени совершенства в операционной деятельности | 15/83,3 | 3/16,7 |
| Повышение управляемости компаниями холдинга | 14/77,8 | 4/22,2 |

Если холдинги с государственным участием в большинстве своем (81,25%) используют цель «Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов», то частные холдинги чаще всего отказываются от нее, поскольку в сравнении с остальными целями практически наибольшая часть промышленных холдингов в России (55,6 %) игнорирует возможность участия в совместных инновационных

проектах. Интересно, что ранги всех остальных изученных целей для холдингов с государственным участием и частных совпадают. Таким образом, «Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов» является единственной целью, относительная частота использования которой отличает одну выборку от другой, она вторая по частоте использования у холдингов с государственным участием и вторая по частоте отказа от ее использования в частных холдингах.

Низкий уровень использования совместных исследовательских практик российскими частными промышленными холдингами связан, на наш взгляд, с низким уровнем доверия между компаниями, который является критически важным условием сотрудничества для компаний холдингов, а также с боязнью недополучения прибыли. Вместо создания и поддержания совместных исследовательских проектов с партнерами частные холдинги сосредотачиваются на задачах совершенствования операционной деятельности (83,3%), на вопросах создания и оценки новых возможностей для бизнеса (83,3%), недооценивая потенциал сотрудничества, в том числе и для достижения цели повышения эффективности инновационной деятельности.

### Воспринимаемый уровень важности цели «Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов»

Данные табл. 4 свидетельствуют о том, что как среди холдингов с государственным участием, так и среди частных большинство из тех холдингов, которые используют цель «Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов», присваивают ей высокий уровень важности (42,0 и 46,6% соответственно), однако среднее значение уровня важности этой цели для частных холдингов составляет 2,22 балла, что в соответствии с использованной нами четырехбалльной шкалой (0 – не используем; 1 – используем, низкий уровень важности; 2 —используем, средний уровень важности; 3 – используем, высокий уровень важности) говорит о том, что для холдингов с государственным участием совместные исследования в целом имеют уровень важности выше среднего. Частные холдинги, напротив, присваивают совместным исследованиям уровень важности ниже среднего (1,94 балла).

Итак, частные холдинги либо предпочитают отказываться от использования совместных исследовательских проектов, либо присваивают им высокий уровень важности, что, на наш взгляд, связано с тем фактом, что российские компании ведут деятельность в условиях повышенной нехватки ресурсов, в то время как развитие совместных инициатив с целью создания или освоения инноваций требует серьезных специфических инвестиций. Именно желание либо не тратить ресурсы на такие инвестиции, найдя им альтернативный способ применения, либо, если специфические инвестиции уже были сделаны, защитить их как можно лучше приводит к таким результатам.

### Связь цели «Создание и поддержание стратегических партнерств и реализация совместных исследовательских проектов» с другими организационными целями для повышения управляемости холдинговых структур

В то время как руководители исследовательских подразделений холдингов с государственным участием ассоциируют совместные исследовательские проекты с повышением эффективности и результативности деятельности

($r = 0{,}358$**), созданием и развитием технологических инноваций и лидерства в области технологий ($r = 0{,}527$**), а также со способностью холдинга к открытым инновациям ($r = 0{,}334$*), в частных холдингах совместные исследования для реализации инновационных проектов ассоциируют только с развитием технологических инноваций и лидерства в области технологий ($r = 0{,}299$*). Данный результат указывает на глубинные различия в понимании сущности инноваций – одного из главных факторов развития современной экономики, как на развитых, так и на развивающихся рынках. Создание и развитие технологических инноваций и лидерства, безусловно, должны складываться на основе систематического и успешного выполнения инновационно-ориентированных проектов, однако драйверами этого успеха являются способность к открытым инновациям, эффективность и результативность холдинга в целом, что признают руководители исследовательских подразделений холдингов с государственным участием.

**Таблица 4**
**Воспринимаемый уровень важности цели «Создание и поддержание стратегических партнерств для реализации совместных исследовательских проектов» для холдингов с государственным участием и частных**

| Показатель | Важность | | |
|---|---|---|---|
| | Низкая | Средняя | Высокая |
| *Холдинг с государственным участием (16 холдингов)* | | | |
| Частота | 4 | 22 | 15 |
| Валидный процент, % | 6,9 | 37,9 | 30 |
| Среднее значение | 2,22 | | |
| *Частный холдинг (18 холдингов)* | | | |
| Частота | 4 | 27 | 21 |
| Валидный процент, % | 8 | 46,6 | 42 |
| Среднее значение | 1,94 | | |

## Выводы и дальнейшие исследования

В условиях развития промышленного сектора преодоление тенденции к недооценке возможностей сотрудничества заключает в себе значительный потенциал для создания новых позитивных перспектив для участников рынка как внутри России, так и за ее пределами с участием мультинациональных корпораций из развитых стран. Глубинное понимание механизма создания инноваций представляет собой еще одну возможность для дальнейшего развития промышленности в России и для распространения сотрудничества на всех стадиях инновационного процесса. Наконец, присвоение совместным исследовательским проектам статуса стратегической цели и построение управленческой структуры, облегчающей межфирменное взаимодействие, будут также способствовать распространению практики сотрудничества. Результаты данного исследования подтверждают тезис о том, что холдинги с государственным участием и частные холдинги демонстрируют разные способности к сотрудничеству[1].

[1] Hyvönen S., Tuominen M. Channel Collaboration, market orientation and performance advantages: discovering developed and emerging markets // International Review of Retail and Consumer Research. 2007. Vol. 17. № 5. P. 423–445.

**УДК 338.24.01**

**И. Е. Денежкина,**
к.т.н., зав. кафедрой
кафедра «Теория вероятностей и математическая статистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: idenezhkina@fa.ru

**Д. С. Набатова,**
к.ф.-м.н., доцент,
кафедра «Прикладная математика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: DSNabatova@fa.ru

# Методы многокритериальной оптимизации в задачах формирования тарифных планов для общественного транспорта

**Аннотация:**
Описан математический инструмент для системного подхода к сложным проблемам принятия решений на примере формирования тарифов для общественного транспорта.
**Ключевые слова:** принятие решений, метод анализа иерархий, коэффициент значимости, матрицы парных сравнений.

**I. E. Denezhkina,**
PhD in Engineering Sciences, Head of the Department
Department of the Probability Theory and Mathematical Statistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: idenezhkina@fa.ru

**D. S. Nabatova,**
PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor
Department of the Applied Mathematics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: DSNabatova@fa.ru

# Methods of multi-criteria optimization in the problems of tariff plans for public transport

**Abstract:**
This work represents the analytic hierarchy process (AHP) which is a structured technique on the example of formation of tariffs for public transport.
**Keywords:** decision making, analytic hierarchy process, boost factor, matrix of pairwise comparisons.

Проблема формирования тарифов на общественном транспорте несомненно заслуживает внимания. Справедливые нарекания пассажиров вызывают отсутствие системы оплаты, не всегда понятные изменения тарифов.

Целесообразность и экономическая обоснованность этих изменений никак не обосновываются и публично не обсуждаются. Результатом является, в частности, увеличение количества безбилетников. По некоторым позициям ситуация со временем изменяется в худшую сторону.

Критерии, по которым нужно оценивать предлагаемые тарифные планы, различны: например, прибыльность, популярность у пассажиров, социальная ориентированность и т.д. В таких задачах невозможно составить функциональную зависимость для критерия эффективности и параметров. Модель формирования тарифов на общественном транспорте относится к слабоструктурированным моделям. Для таких задач основным является субъективный фактор экспертной оценки. В статье описывается применение метода аналитической иерархии[1] (Analytic Hierarchy Process, AHP) для решения задачи выбора наилучшего варианта проездных абонементов для пригородного железнодорожного транспорта Москвы и окрестностей из нескольких предложенных.

Метод AHP предполагает реализацию конкретных этапов для решения поставленной задачи. Процесс принятия решений представляется в виде иерархической структуры: на первом уровне находится цель, на втором уровне – критерии, на третьем уровне – множество альтернатив. Далее необходимо построить матрицу попарного сравнения критериев, а затем для каждого критерия – матрицу попарного сравнения альтернатив. Эксперт должен ответить на вопрос о том, какая альтернатива предпочтительна, имеет большее воздействие или более вероятна для данного критерия $C_i$. Предпочтениям экспертов сопоставляется численная шкала.

Для рассматриваемой задачи[2] множество альтернатив составляют четыре $(d = 4)$ вида абонементных билетов на 10 поездок, каждый из которых в первую очередь характеризуется ценой $S_i$:

- с фиксированной датой и минимальной стоимостью поездки $S_1$ – альтернатива $A_1$;
- на 30 дней со стоимостью поездки $S_2 > S_1$ – альтернатива $A_2$;
- на 90 дней со стоимостью $S_3 > S_2$ – альтернатива $A_3$;
- с возможностью поездки в любом направлении на 10 дней и стоимостью поездки $S_4 > S_1$ – альтернатива $A_4$.

Перечень критериев $(m = 3)$:

- экономическая выгода – $C_1$;
- популярность среди пассажиров – $C_2$;
- поддержка местных властей – $C_3$.

Полученная иерархическая структура для решения рассматриваемой задачи приведена на рисунке.

На предварительном этапе эксперты должны оценить значимость или приоритетность каждого критерия по сравнению с остальными критериями. Пусть, например, в качестве самого значимого критерия эксперты поставили поддержку местных властей, так как, согласно законодательству, местные вла-

[1] Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. М.: Изд-во ЛКИ, 2008.
[2] Набатова Д. С. Математические и инструментальные методы поддержки принятия решений. М.: Финансовый университет, 2013. С. 83–91.

сти компенсируют из бюджета убытки пригородного пассажирского сообщения[1]. Второй по значимости критерий – стоимость, последний – популярность у пассажиров. Таким образом, у критерия $C_3$ по сравнению с $C_1$ – 7 баллов, у критерия $C_2$ по сравнению с $C_1$ – 5 баллов.

**Иерархическая структура для принятия решения**

Таблица сравнения критериев заполняется по следующим правилам: если критерий $C_i$ превосходит критерий $C_j$, то элемент $C_{ij} = \{3,5,7,9\}$, если критерии равнозначны, то $C_{ij} = 1$. Очевидно, что элемент $C_{ji}$ равен обратному значению $C_{ji} = 1/a_{sr}$. Диагональные элементы $C_{ii}$ равны единице.

Теперь необходимо определить вес каждого критерия. Для этого необходимо найти среднее геометрическое $\alpha_i$ для каждой $i$-й строки матрицы, после этого пронормировать полученный вектор:

$$\alpha_i = \sqrt[m]{C_{i1}C_{i2}\ldots C_{im}},\ \ w = \alpha_i / \sum_{i=1}^{m} \alpha_i;\ \ \sum_{i=1}^{m} \alpha_i = 1.$$

Результаты экспертных оценок и расчетов приведены в табл.

**Сравнение критериев**

| **Критерии** | $C_1$ | $C_2$ | $C_3$ | $\alpha_i$ | **Вес** $w_i$ |
|---|---|---|---|---|---|
| $C_1$ | 1 | 5 | 0,143 | 0,894 | 0,292 |
| $C_2$ | 0,2 | 1 | 3 | 0,843 | 0,275 |
| $C_3$ | 7 | 0,333 | 1 | 1,326 | 0,433 |

Далее по каждому критерию сравниваются заданные альтернативы. Результаты сравнения сводятся в таблицы. По критерию «экономическая выгода»

[1] Программа структурной реформы железнодорожного транспорта в целях реализации норм Федерального закона от 06.10.1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации».

приоритет альтернативы определяется средней ценой одной поездки. По критерию «популярность у пассажиров» эксперты оценили как самый популярный абонемент $A_4$ (7 баллов), следующий по популярности – $A_3$, затем – $A_2$, и наименее популярный – $A_1$. Местные власти посчитали самым социально ориентированным абонемент $A_3$, следующий – $A_2$, далее $A_4$ и $A_1$.

После того как для каждого критерия составлены таблицы количественного предпочтения альтернатив (всего 3 таблицы), нужно найти величину $v_{is}$ нормируемого веса альтернативы $A_s$ по критерию $C_i, i = 1,2,3; s = 1,\ldots 4.$

Значения весов $v_{is}$ указываются в последнем столбце каждой из таблиц.

Вычислим интегральный показатель $E_s$ для каждой альтернативы $A_s$,

$$S = 1,...,4:\ E_s = \sum_{i=1}^{3} w_i v_{is},\ s = 1.2.3.4\,.$$

В результате расчета получим:

$$E_1 = 0{,}253;\ E_2 = 0{,}569;\ E_3 = 0{,}403;\ E_4 = 0{,}382.$$

В качестве оптимальной выбирается альтернатива $A_k$, для которой $E_k = \max E_s$. В нашем случае наиболее предпочтительным является абонемент на 30 дней.

Очевидно, что при изменении тарифных планов было бы полезно предварительно оценивать последствия таких изменений, пользуясь методами теории принятия решений.

УДК 330.47

**П. В. Трифонов**,
к.э.н., доцент,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tpv2005@mail.ru

# Анализ факторов, влияющих на стратегию поведения участника электронного бизнеса в России[1]

**Аннотация:**
В данной статье поставлена задача определить и рассмотреть основные факторы, оказывающие влияние на поведение потребителя, его потребительские предпочтения, специфику спроса, сложившуюся в сегменте B2B электронной коммерции в России. В рамках исследования была осуществлена типология по следующим группам факторов макроуровня: экономические, политические, социально-демографические, технико-технологические. Сбор данных происходил посредством интервью среди экспертов, занятых в сфере электронного бизнеса в России.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, модель поведения потребителя, электронная коммерция, электронный бизнес.

**P. W. Trifonov**,
PhD in Economics, Associate Professor
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tpv2005@mail.ru

# Analysis of factors affecting the strategy of company in e-business in Russia

**Abstract:**
In this article, the task to identify and examine the main factors that influence consumer behavior, its consumer preferences, the specificity of demand prevailing in the B2B segment of e-commerce in Russia is stated. The study was carried out according to the following typology groups of macro-level factors: economic, political, socio-demographic, technical and technological. Data were collected through interviews with experts working in the field of e-business in Russia.

**Keywords:** competitiveness, model behavior of consumers, e-commerce, e-business.

Одним из ключевых моментов смены парадигмы в области деловых отношений можно считать появление бизнес-модели электронного бизнеса, которая была представлена в начале 1990-х годов и основывалась на виртуальных коммуникациях между участниками цепочек ценностей, представляла собой альтернативную коммуникацию с возможностью объединения

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета 2014 года.

бизнес-процессов виртуального и реального форматов, или, соответственно, on-line и off-line форматов[1].

По итогам проведенного исследования нами были получены характеристики, описывающие модель поведения типичного участника сегмента B2B электронного бизнеса в России. Опрашивались эксперты электронного сегмента B2B – руководители интернет-магазинов и менеджеры электронных торговых площадок.

Из предложенных к оценке факторов политического характера (состояние законодательной базы, регулирующей отношения в сфере онлайн, деятельность органов власти в сфере регулирования Интернета, использование информационных коммуникационных технологий для осуществления управленческих функций и предоставления государственных услуг, состояние политики открытых данных, уровень проникновения интернет-технологий в политику субъектов РФ) экспертами были выбраны следующие, наиболее влияющие на рынок:

- состояние законодательной базы, регулирующей отношения в сфере онлайн;
- использование ИКТ для осуществления управленческих функций и предоставления государственных услуг (рис. 1).

**Рис. 1. Оценка политических факторов влияния на электронный бизнес**

Отдельно респонденты самостоятельно выделяли факторы благоприятного воздействия и риски.

*Факторами риска* политического характера респонденты посчитали регулирование Интернета, в том числе информационных сайтов и электронных торговых площадок.

*Факторами политического характера*, благоприятно влияющими на рынок, для экспертов являются:

- правовое регулирование в электронной торговле;
- создание информационно-статистических ресурсов;
- активная пропаганда ресурсов Интернета.

Подводя итоги по оценке факторов политического характера, следует отметить в качестве выбора главного риска несовершенство законодательной базы, регулирующей активность в Интернете. Положительными достижения-

[1] Галкин А.И. Становление и развитие рынка электронных финансовых услуг // Финансовые исследования. 2005. № 11. С. 55.

ми государственной политики стало участие в создании площадок, оказывающих информационные и операционные услуги населению, а также поощрение популяризации интернет-ресурсов, то есть государство выполняет роль активного участника в электронном бизнесе, а не только регулятора.

Из предлагаемого списка (динамика ВВП, покупательная способность населения, доступность ресурсов для ведения бизнеса в регионах, уровень развития инфраструктуры бизнеса в России, конкуренция со стороны других игроков бизнеса в России) респонденты выбрали наиболее влиятельные факторы экономического характера: покупательную способность населения, конкуренцию со стороны других игроков электронного бизнеса, включая иностранные компании. По их мнению, данные факторы благоприятны для развития[1]. Факторы негативного характера эксперты не выделили в своих ответах (рис. 2).

**Рис. 2. Оценка экономических факторов влияния на электронный бизнес**

При оценке рисков экономического характера, которые выделили в открытых вопросах респонденты самостоятельно, были предложены:

- санкции ЕС и США;
- относительная неразвитость электронных платежных систем и логистики;
- отсутствие государственных инвестиций в развитие электронного бизнеса;
- слабое развитие экономики России.

Эксперты самостоятельно выбрали факторы экономического характера, благоприятно влияющие на рынок, – уплотнение конкурентной среды и кластеризацию рынка[2].

Резюмируя оценки респондентов, следует отметить, что главным риском они считают существующие системные проблемы экономики: низкий уровень инвестиций и высокий уровень инфляции вследствие сложившихся отношений России с торговыми партнерами. Экономическим драйвером электронного

[1] Кожевина О. В. Динамика развития и сегменты роста «электронного» бизнеса в России // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 3 (84). С. 44–51.
[2] Там же.

бизнеса в нашей стране является кластеризация рынка, обусловленная сложившейся инфраструктурой отношений.

По мнению респондентов, среди ряда факторов социально-демографического характера (уровень образования и профессиональной подготовки населения, информационная грамотность, уровень профессиональной компетенции кадров, степень доверия населения к сделкам в Интернете, увеличение доступа населения к информации) наиболее существенное положительное влияние имеют увеличение доступа населения к информации различного характера и целевого назначения, включая рекламу и спам, благодаря новым информационно-коммуникационным технологиям. Среди предложенных факторов эксперты не отметили те, которые оказывают негативное воздействие (рис. 3).

**Рис. 3. Оценка социально-демографических факторов влияния на электронный бизнес**

Риском социально-демографического характера, который респонденты самостоятельно выделили, отвечая на открытые вопросы, является низкий уровень информационной грамотности населения, проживающего в отдаленных от мегаполисов населенных пунктах.

Факторами социально-демографического характера, благоприятно влияющими на электронный бизнес, которые респонденты самостоятельно указали при ответе на открытые вопросы, являются:

- рост информационной грамотности населения в целом, преимущественно за счет жителей мегаполисов и молодежи;
- доступность/открытость интернет-коммуникаций для жителей России.

В качестве выводов следует отметить, что ведущим риском социально-демографического характера является недостаточный уровень интернет-грамотности в регионах, при этом растет доступ к Интернету, его активно осваивают жители мегаполисов, и это эксперты считают фактором роста для электронного бизнеса[1].

Из ряда факторов технико-технологического характера (состояние информационной безопасности в России, количество технических средств, подключенных к Интернету, интеграция информационных систем организаций

[1] Сидорова О. В. Новое направление бизнеса: электронная коммерция // Российское предпринимательство. 2011. № 10. Вып. 2 (194). С. 150–154.

с информационными системами контрагентов, доступ организаций к услугам по разработке программного обеспечения, состояние технико-технологической структуры) респонденты выбрали фактор «количество технических средств подключенных к Интернету, включая мобильные устройства». Негативное воздействие предлагаемых к опросу факторов не было отмечено[1] (рис. 4).

**Рис. 4. Оценка технико-технологических факторов влияния на электронный бизнес**

Рисками технико-технологического характера, которые выделили в открытых вопросах самостоятельно респонденты, являются:

- отсутствие полного покрытия сетью РФ;
- слабая система безопасности информации;
- слабое развитие терминальной сети в среде малого бизнеса.

Фактором технико-технологического характера, благоприятно влияющим на рынок, которые респонденты самостоятельно указали в ответах на открытые вопросы, является активное развитие интернет-технологий[2].

В качестве выводов по оценке факторов риска эксперты относят инфраструктурные проблемы и состояние в сфере безопасности и защиты информации в России. Что касается факторов, выполняющих функцию «катализаторов развития рынка» для электронного бизнеса, то эксперты отнесли к ним развитие технологий и технических средств[3].

[1] Козлов Е. Платить по мобильному: новые технологии на рынке электронных платежей // BusinessExcellence. 2014. №1. С. 68–70.
[2] Laudon K. C., Traver C. G. E-Commerce Business. Technology. Society. 5th ed. New Jersey: Pearson, 2009.
[3] Трифонов П. В. Потребительские ценности как ключевые предпосылки для формирования нового подхода к операционной стратегии управления продуктом // Транспортное дело России. 2012. № 6-2. С. 88–91.

УДК 330.1

**Н. Б. Грошева,**
д.э.н., зав. кафедрой
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный университет»
Иркутск, Российская Федерация
E-mail: grosheva@buk.irk.ru

**Н. Г. Бобкова,**
доцент,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный университет»
Иркутск, Российская Федерация
E-mail: bobkova@buk.irk.ru

# Повышение качества управленческих решений на основе реальных опционов в компаниях малого бизнеса Иркутской области

**Аннотация:**
Статья посвящена рассмотрению качества управленческих решений в компаниях малого бизнеса Иркутской области. Обосновывается целесообразность применения метода реальных опционов, который позволяет учесть гибкость управленческих решений, что особенно актуально в условиях меняющейся внешней среды.

**Ключевые слова:** малый бизнес, принятие управленческих решений, реальный опцион.

**N.B. Grosheva,**
Doctor of Economics, Head of the Department
Department of Financial Management
Irkutsk State University
Irkutsk, Russian Federation
E-mail: grosheva@buk.irk.ru

**N.G. Bobkova,**
Associate Professor
Department of Financial Management
Irkutsk State University
Irkutsk, Russian Federation
E-mail: bobkova@buk.irk.ru

# Quality improvement of management decisions on the basis of real options in small enterprises of the Irkutsk region

**Abstract:**
The purpose of this article is to consider the quality of management decisions in small enterprises of the Irkutsk region. We recommend the method of real options which allows researchers to consider flexibility of management decisions, which is especially important in the constantly changing environment.

**Keywords:** small enterprise, management decision making, real option.

Современные компании работают в ситуации, особенностью которой является высокая скорость изменений внешней среды, что приводит к неэффективности использования традиционных статичных инструментов менеджмента и поиску новых способов повышения качества принимаемых управленческих решений. По нашему мнению, в деятельности компаний малого бизнеса одним из таких инструментов может стать метод реальных опционов.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий малого бизнеса Иркутской области позволил выделить следующие закономерности. По данным статистики, ежегодно наблюдается прирост количества зарегистрированных юридических лиц. Так, на 1 августа 2014 года зарегистрировано на 5,1 % юридических лиц больше, чем к той же дате 2013 года. В то же время количество действующих субъектов хозяйствующей деятельности постоянно снижается. По данным администрации Иркутска[1], на 1 января 2014 года в городе функционировало около 1700 малых предприятий, что на 67% меньше, чем в 2013 году. В администрации объясняют это изменением структуры предприятий, оптимизацией численности.

Так как официально статистика причин ликвидации субъектов не ведется, был проведен опрос 100 юридических лиц и предпринимателей, прекративших свою деятельность в 2013 году (технически в опросе было задействовано более 300 субъектов, однако для анализа были выбраны наиболее полные анкеты). Результаты опроса представлены на рис. 1. Первый и второй варианты означают, что компании не вели деятельность в последние периоды, третий и четвертый – финансово-экономическое состояние компаний настолько ухудшилось, что собственники вынуждены ликвидировать компании (четвертый вариант особенно актуален для индивидуальных предпринимателей, у которых выросли социальные платежи).

**Рис. 1. Причины ликвидации компаний**

Для анализа причин убытков рассмотрим механизмы принятия решений в компаниях. В данном случае опрошены только руководители и собственники компаний, которые отметили убытки как причину ликвидации (рис. 2). На вопрос, насколько своевременно были приняты решения, которые значимы для компании, даны следующие ответы: заблаговременно – 11%, в момент появления проблемы – 28%, после выявления проблемы – 61%. Отсюда видно, что при принятии решений отсутствовали индикаторы, позволяющие заранее идентифицировать проблемы.

[1] Отдел поддержки предпринимательства администрации г. Иркутска. // Официальный портал города Иркутска. URL: http://www.admirk.ru/Pages/Statistika-malogo-biznesa-i-monitoringa.aspx.

**Рис. 2. Механизм принятия решений**

Варианты решений (возможность выбора решения) в основном интуитивные (наличие сценариев для выбора того или иного решения отмечается менее чем в 5% случаев, и часть респондентов признают, что просили совета у коллег или более опытных знакомых).

Таким образом, для повышения качества управленческих решений необходимо использование современных инструментов менеджмента, одним из которых является метод реального опциона. Он представляет собой «возможность или право принять некоторое управленческое решение в будущем»[1]. При этом должны выполняться условия:

- возможность заготовления опциона с самого начала, он должен быть связан с необратимыми затратами;
- непредсказуемость будущей ситуации, в которой использование опциона в любом случае дает возможность принять «хорошие» управленческие решения, предполагается наличие у менеджера гибкости в принятии решений в любой будущей ситуации.

В отличие от финансового опциона, реальный опцион – это право, но не обязанность принять какое-либо управленческое решение. Термин «реальный опцион» появился в 1977 году и был введен в научный оборот С. Майерсом[2].

Реальные опционы бывают нескольких типов:

- опцион на отсрочку начала проекта;
- опцион на стадийность осуществления проекта;
- опцион на прекращение и на выход из бизнеса, проекта;
- опцион на развитие (последовательное наращивание мощностей);
- опцион на тиражирование опыта;
- опцион на переключение (на новый рынок, новую технологию производства и т.д.);
- опцион на временную остановку бизнеса, проекта;
- комплексный опцион;
- другие реальные опционы.

Для оценки эффективности управленческой деятельности предлагается использовать показатель экономической добавленной стоимости (EVA), который считается как прибыль от обычной деятельности за вычетом налогов

[1] Бухвалов А. В. Реальны ли реальные опционы // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 3. С. 77–84.
[2] Myers St. Determinants of corporate borrowing // Journal of Financial Economics. 1977. Vol. 5. P. 147–175.

и стоимости инвестированного капитала. Рыночная стоимость компании может быть представлена как сумма текущего уровня EVA, ожидаемого роста EVA (добавленной рыночной стоимости, или MVA) и ценности реальных опционов:

$$FV = IC_A + \sum_{t=1}^{n} \frac{EVA_A}{(1+WACC)^t} + \sum_{j=1}^{m} (\sum_{t=1}^{n} \frac{EVA_j}{(1+WACC)^t} + \textit{ценность реальных опционов}, \quad (1)$$

где $FV$ – стоимость компании; $IC_A$ – капитал, инвестированный в существующие активы; $EVA_A$ – экономическая добавленная стоимость существующих активов; $WASS$ – средневзвешенная стоимость капитала; $EVA_j$ – экономическая добавленная стоимость нового $j$-го проекта; $t$ – время ($1, \ldots, n$ лет).

Ценность реальных опционов может быть определена с использованием модели Блэка–Шоулза:

$$C(S,t) = SN(d_1) - Ke^{-r(T-t)}N(d_2);$$

$$d_1 = \frac{\ln(S/K) + (r + \sigma^2/2)(T-t)}{\sigma\sqrt{T-t}};$$

$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{T-t}, \quad (2)$$

где $S$ – прирост $EVA$ за счет реализации проекта; $K$ – стоимость проекта; $r$ – безрисковая процентная ставка; $T - t$ – время до истечения срока опциона; $\sigma$ – годовая волатильность $EVA$; $N$ – стандартное нормальное интегральное распределение.

Для оценки прироста и волатильности EVA предлагается использовать экспертные оценки, в качестве безрисковой ставки – среднесрочную ставку ГКО-ФЗ, данные о которой публикуются на официальном сайте Сбербанка РФ. В случае взаимодополняемых проектов критерием их принятия будет являться положительная стоимость опциона: $C(S,t) > 0$. В случае взаимоисключающих проектов предпочтение будет отдано тому, стоимость опциона которого выше.

Таким образом, метод реальных опционов учитывает гибкость управленческих решений, ограниченность бюджетных ресурсов, позволяет управлять рисками, а также выбирать оптимальный момент начала инвестирования и прекращения проекта. Главным достоинством данного инструмента является то, что неопределенность будущего при грамотном управлении рассматривается как дополнительная возможность увеличения стоимости компании в ответ на вновь поступающую информацию об изменениях во внешней среде.

УДК 332.1

**О. В. Кожевина,**
д.э.н., директор,
НОЦ исследования эффективности и результативности управления
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ol.kozhevina@gmail.com

**М. В. Сиротенко,**
старший преподаватель,
кафедра менеджмента
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
Барнаул, Российская Федерация
E-mail: mischaws@mail.ru

# Пространственный анализ и его роль в повышении качества стратегического управления территориальным развитием

**Аннотация:**
Рассматриваются причины возникновения территориальной асимметрии, в том числе на муниципальном уровне. Муниципальное образование представлено как объект регулирования пространственного социально-экономического развития. Описаны этапы разработки стратегического плана развития муниципального образования. На примере муниципального образования показан пространственный анализ.

**Ключевые слова:** асимметрия развития территорий, муниципальное образование, пространственный анализ, стратегическое планирование.

**O. V. Kozhevina,**
Doctor of Economics, Director
Research and Education Center for Analysis of the Effectiveness and Performance Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ol.kozhevina@gmail.com

**M. V. Sirotenko,**
Senior Teacher
Department of Management
Altai State University
Barnaul, Russian Federation
E-mail: mischaws@mail.ru

# The spatial analysis and its role in improvement of quality of strategic management of territorial development

**Abstract:**
The causes of territorial asymmetries, including at the municipal level are discussed. The municipality is represented as the object of regulation of spatial socio-economic development. The stages of development of the strategic development plan of the municipality are described. On the example of the municipality the spatial analysis is shown.

**Keywords:** asymmetry of development of territories, municipality, spatial analysis, strategic planning.

Решение практических задач эффективного управления пространственным социально-экономическим развитием неразрывно связано с преодолением проблемы неравномерности территориальных пропорций. Они проявляются в социальном и экономическом развитии регионов и муниципальных образований, а также в их географическом положении и политическом устройстве. Данное явление определяется категорией асимметрии. Социально-экономическая асимметрия – это устойчивые во времени и в пространстве отклонения по условиям и результатам развития социальной сферы и уровню развития экономики муниципальных образований, сокращение которых обеспечивает выравнивание условий для более полной реализации конституционных прав граждан на удовлетворение социальных потребностей, а в долгосрочном плане способствует социальному и экономическому развитию региона в целом.

Основные причины возникновения асимметрии[1] делятся на объективные и субъективные. К объективным необходимо относить:

- долговременные условия существования национальной экономики как единого территориально-промышленного комплекса;
- экономико-географический фактор;
- проблемы, связанные с административно-территориальным делением;
- демографический институциональный фактор;
- значительную группу экономических факторов, связанных с размещением и развитием производительных сил, направленностью и результатами различных видов государственной политики, проводимой союзными и федеральными властями в XX веке.

К субъективным факторам относятся:

- темпы прохождения реформ, адаптации к новым рыночным условиям хозяйствования;
- проявление значимых политических, религиозных, национальных проблем;
- межрегиональную (межтерриториальную) конкуренцию;
- привлечение инвестиций и развитие производства;
- отношения с вышестоящими органами власти;
- возможность предоставления внутренних преференций[2].

Преодоление территориальных пропорций развития является первоочередной задачей организации экономического пространства России и основой практической деятельности органов власти субъектов Федерации с учетом принятой на федеральном уровне цели – создания децентрализованной модели экономики страны с полюсами социально-экономического роста в регионах. К сожалению, исторически разделение территории России на административно-территориальные единицы носило скорее политический характер, и существующие субъекты Федерации не отражают экономического фактора, что создает дополнительные трудности управления экономическим пространством страны[3].

Кроме того, необходимо говорить о том, что диспропорции проявляются на всех уровнях экономики – от асимметрии макрорегионов до асимметрии

[1] Кожевина О. В., Сиротенко М. В. Муниципальное образование как объект управления экономическим пространством региона // Известия Алтайского государственного университета. 2011. № 2–2. С. 355–358. URL: http://elibrary.ru/item.asp?id=17256902.
[2] Гранберг А. Г. Региональное развитие: Опыт России и Европейского Союза. М., 2000.
[3] Вильямский В. С. Основы организации муниципального управления. Ростов-на-Дону, 2007.

на муниципальном уровне. В рамках федеральной программы управления социально-экономическим развитием была определена институциональная и экономическая самостоятельность регионов в решении существующей проблемы. Поэтому логично говорить о преодолении внутрирегиональной асимметрии, и в качестве первичных единиц для выявления и анализа асимметрии целесообразно избирать существующие внутрирегиональные административно-территориальные единицы – муниципальные образования (МО). Это связано с их относительной однородностью по природно-географическим и социально-экономическим характеристикам, компактностью и управляемостью в качестве объекта социально-экономической политики, а также развитой институциональной базой[1].Таким образом, объектом регулирования пространственного социально-экономического развития (выравнивания) являются МО как первичный элемент экономической системы «регион», имеющие жесткую иерархическую соподчиненность и опирающиеся на ресурсы и резервы местного самоуправления.

Согласно современной теории управления, трансформация экономической системы МО, способной решить поставленные задачи, обеспечивается стратегическим управлением[2]. С экономической точки зрения это наиболее эффективный метод, позволяющий преодолеть негативные последствия планового ведения хозяйства страны и, используя ресурсы конкретных территорий, создать конкурентоспособную прибыльную экономическую модель региона[3].

Стратегическое управление имеет ряд взаимосвязанных этапов:

- обоснование стратегического выбора региона, стратегических целей развития отраслей и сфер его жизнедеятельности;
- стратегический анализ стартовых условий и исходных предпосылок регионального развития на рассматриваемую перспективу;
- создание и обеспечение эффективного механизма управления реализацией стратегических целей регионального развития[4].

Определение цели пространственного развития и ее соотнесение с федеральными целями и практическими возможностями пространственного развития МО представляют собой итерационное согласование. В рамках практической деятельности по социально-экономическому развитию территории и снижению уровня региональной асимметрии администрация МО принимает как цель стратегического пространственного регулирования цели и направления развития, заложенные в региональных и федеральных целевых программах, корректируя их в соответствии с ситуацией в МО. Таким образом, достигаются иерархическая соподчиненность территориальных стратегических программ и возможность их корреляции с федеральными в процессе их исполнения.

Так, стратегической целью пространственного регулирования МО «Городской округ г. Славгород» Алтайского края является повышение качества жизни населения путем создания комфортных условий жизни и максимально благоприятных условий для экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

---

[1] Демьяненко А. Н. Еще раз о стратегическом планировании социально–экономического развития регионов // Пространственная экономика. 2006. № 1. С. 162–171.

[2] Лаврук С. В. Стратегическое планирование и проблемы развития сельского муниципального образования (на примере Ленинского района Еврейской автономной области) // Региональные проблемы. 2005. № 6–7. С. 113–116.

[3] Маршалова А. С., Харитонова В. Н. Проблемы реализации конкурентных преимуществ муниципальных образований в пространственной политике субъекта Федерации // Регион: экономика и социология. 2008. № 4. С. 242–264.

[4] Гневко В. А., Рохчин В. Е. Вопросы теории и практики регионального стратегического управления // Пространственная экономика. 2006. № 1. С. 101–114.

В рамках практической деятельности по стратегическому управлению территориальным развитием необходима детализация целей, экологических, социальных и экономических, для выбора оптимальных и эффективных методов управления, а также мониторинга предпринятых мер для корректировки. Безусловно, подобное деление является в достаточной степени условным, поскольку социально-экономические процессы, происходящие на определенной территории, являются взаимосвязанными, а влияние на один из факторов немедленно влечет за собой изменение ряда других. Так, например, создание и развитие имеющихся рекреационных зон ведут к увеличению инвестиционной привлекательности туристического комплекса услуг, развитие и модернизация агропромышленного комплекса неразрывным образом связаны с экологическим профилем района. Недостатком деятельности итерационного согласования цели стратегического социально-экономического развития территории МО на практике является недостаточный учет факторов пространства и комплексности.

Следующим важным этапом разработки стратегического плана развития МО является анализ стартовых условий, который представляет собой индикативный план анализа основных показателей. Как правило, на практике за основу принимаются источники государственной статистики, что позволяет, не создавая отдельных информационно-аналитических отделов, оперативно собирать информацию о состоянии экономики и социальной сферы МО[1]. Логичность и обоснованность данного решения определяются социально-экономическим развитием МО как относительно однородной территории, а также отсутствием формализованных методов анализа. Использование имеющейся индикативной матрицы на основе статистических показателей форм хозяйствования дает возможность оценить «точки роста» в пространстве МО и эффективность результатов управленческой деятельности.

Вместе с тем необходимо также отметить, что, кроме индикативного анализа территории МО, важно проводить пространственный анализ на первичном этапе построения программы стратегического социально-экономического развития, что позволит выделить наиболее перспективные направления развития, не игнорируя природно-географический фактор размещении. Анализ направлений пространственного развития позволит достичь главного – обозначения социально ориентированной цели[2]. Другими словами, изучение пространства как основополагающего фактора размещения на этапе построения стратегии развития территории дает возможность системного видения ситуации[3].

Для Славгорода Алтайского края пространственный анализ позволил выделить следующие направления перспективного развития (см. рис.). Коррелируя показатели SWOT-анализа с показателями анализа направлений пространственного развития, необходимо обратить внимание на их идентичность. Так, в результате SWOT-анализа основных социально-экономических показателей Славгорода были выделены негативные и перспективные тенденции развития МО. Территория МО имеет достаточный потенциал для превращения в рекреационную зону межрегионального значения. Имеются основы для развития социальной инфраструктуры в виде качественной системы образования, развитой системы учреждений культуры и спорта.

---

[1] Селиверстов В. Е. Формирование многоуровневой системы стратегического планирования: методология, инструменты, институты (на примере Сибири) // Регион. 2009. № 2. С. 166–178.
[2] Кожевина О. В. Управление развитием и организационными изменениями в системе менеджмента компании // Вестник университета / ГУУ. 2012. № 11-1. С. 117–120.
[3] Маршалова А. С., Харитонова В. Н. Указ. соч.

**Пространственное социально-экономическое развитие МО «Городской округ г. Славгород»**

Соотнеся данные анализа территории на основании пространственных перспектив и индикативной оценки, можно определить механизм пространственного развития территории. В случае реализации преобразования экономики МО вместо АПК предполагается создание рекреационного центра межрегионального значения, удаленное расположение от краевого центра становится положительным фактором, обеспечивая равную доступность досуговых услуг как для населения края, так и для жителей соседних регионов. Это позволит реализовать сценарий создания учреждений санаторно-курортного типа межрегионального значения. Дополнительно данное обстоятельство актуализирует потребность в развитии дорожно-транспортной сети МО, что позволит снизить издержки на доставку продукции сельского хозяйства МО в соседние территории и регионы.

Таким образом, можно говорить о безусловной необходимости внедрения анализа пространственного развития муниципального образования в практику деятельности органов местного самоуправления, поскольку он позволяет не выявлять точки роста и на их основе планировать экономическое развитие, а комплексно управлять созданием социально ориентированной комфортной инфраструктуры района. Более того, именно пространственный фактор является стратегической мерой оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления по формированию социально комфортной инфраструктуры территории, что в долгосрочной перспективе способствует преодолению проблемы внутрирегионального социально-экономического неравенства.

# Современные направления маркетинга и логистики

**УДК 339**

**С. В. Карпова,**
д.э.н., профессор, зав. кафедрой,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: svetik160966@rambler.ru

# Развитие маркетинга на финансовых рынках

**Аннотация:**
Рассмотрены основные направления развития российского финансового рынка, его тенденции. Определены темпы роста активов российской банковской системы, статистика российского страхового рынка, показатели российского рынка акций. Представлено влияние маркетинга на развитие рынка финансовых услуг.

**Ключевые слова:** банковская система, рынок акций, страховой рынок, финансовый маркетинг, финансовый рынок.

**S. V. Karpova,**
Doctor of Economics, Professor, Head of The Department
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: svetik160966@rambler.ru

# Development of marketing in the financial markets

**Abstract:**
The basic directions of development of the Russian financial market, its trends are considered. The growth rate of assets of the Russian banking system, the statistics of the Russian insurance market, the indicators of the Russian stock market are determined. The impact of marketing on the development of the financial services market is presented.

**Keywords:** banking system, stock market, insurance market, financial marketing, financial market.

Маркетинг финансовых услуг (финансовый маркетинг), являясь видом маркетинга, сегодня становится абсолютно необходимым для успешного развития любой финансовой организации (банка, страховой компании, инвестиционного фонда и т. п.). Ужесточающаяся конкуренция на финансовых рынках стала главным стимулом, заставляющим финансовые организации вкладывать деньги в финансовый маркетинг. Маркетинг финансовых услуг (финансовый маркетинг) связан с изучением особенностей спроса на финансовые активы (инструменты) и их величину, факторов, влияющих на спрос, степень его удовлетворения и реализацию предложения. Знания в области финансового маркетинга должны помогать участникам финансовых рынков умело управлять им, формировать альтернативные стратегии

его развития, разрабатывать новые финансовые продукты и услуги, реализовывать эффективную ценовую и сбытовую политику, целенаправленно формировать систему продвижения, комплексно взаимодействуя с клиентами и другими деловыми партнерами.

Как правило, финансово-экономические кризисы оказывают негативное воздействие на потенциал различных организаций: сокращаются (или вообще прекращаются) инвестиции в процессные и продуктовые инновации, стареет и изнашивается основной капитал, истощаются научно-технические заделы, уходят наиболее квалифицированные работники и т. д.

В условиях, когда ведущими странами мира применяются экономические и финансовые санкции против России, освещение роли теоретических, научных и практических подходов в развитии маркетинга на финансовых рынках как феномена современности, связанного с организацией, системностью, упорядоченностью, структурой, достаточно актуально и требует комплексного исследования и анализа. На первый план выдвигаются проблемы разработки новых концепций управления, маркетинга, регулирования, планирования, решение которых невозможно без гибкого развития организаций в различных сферах экономики.

Актуальность данной темы состоит в том, что финансовые рынки сегодня – это одни из самых важных институтов привлечения инвестиций в отечественную экономику; создание в России развитого государства невозможно без создания развитых финансовых рынков. При этом необходимо отметить слабую разработанность данной темы и отсутствие современных статистических данных по некоторым сегментам финансового рынка России.

Как отмечают исследователи, в течение многих десятилетий в России, по существу, не было достаточно развитого финансового рынка. Переход от жестко централизованной плановой экономики к рыночной требует воссоздания финансового рынка со всеми обслуживающими его институтами. Стоит надеяться, что после формирования и становления финансового рынка у него будут достаточные ресурсы, финансовый рынок будет способствовать аккумулированию и эффективному использованию временно свободных денежных средств. Формирование мощного международного финансового центра является одной из приоритетных задач развития современной России. С помощью «нового» финансового рынка Россия сможет привлечь иностранные инвестиции в экономику, обеспечить стабильный экономический рост. Это особенно важно в условиях экономических и финансовых санкций. Поэтому можно говорить о том, что решение данной проблемы имеет теоретическое и практическое значение.

В настоящее время основные направления развития российского финансового рынка определены в «Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года»[1]. Согласно этому документу, в ближайшее десятилетие немногочисленные национальные финансовые рынки либо станут мировыми финансовыми центрами, либо войдут в зону влияния уже существующих глобальных центров. Поэтому наличие самостоятельного финансового центра в той или иной стране станет одним из важнейших признаков конкурентоспособности ее экономики, роста ее влияния в мире, обязательным условием ее экономического, а значит, и политического суверенитета. В связи с этим обеспечение долгосрочной конкурентоспособности российского финансового рынка и формирование в России

[1] Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2008 г. № 2043-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83914/.

самостоятельного финансового центра не стоит рассматривать как сугубо отраслевые или ведомственные задачи. Решение этих задач должно стать важнейшим приоритетом долгосрочной экономической политики.

Ситуация, сложившаяся на мировых финансовых рынках, и рост интереса международных финансовых институтов и фондовых бирж к российскому финансовому рынку требуют не только скорейшего завершения выполнения положений «Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2020 года», но и прежде всего формулирования дополнительных долгосрочных мер по совершенствованию регулирования финансового рынка в Российской Федерации.

Сейчас для российского финансового рынка характерны следующие тенденции:

- повышение емкости и прозрачности финансового рынка;
- обеспечение эффективности рыночной инфраструктуры;
- формирование благоприятного налогового климата для его участников;
- совершенствование правового регулирования на финансовом рынке;
- повышение информированности граждан о возможностях инвестирования сбережений на финансовом рынке;
- создание возможности для секьюритизации широкого круга активов;
- унификация регулирования всех сегментов организованного финансового рынка;
- повышение качества предоставления услуг по учету прав собственности на ценные бумаги и иные финансовые инструменты.

Нарастание кризисных явлений на мировых финансовых рынках заставляет аналитиков давать все более негативные оценки экономической ситуации и ее перспектив. Если говорить о тенденциях в развитии финансового рынка, то необходимо одновременно упомянуть о тенденциях развития его разных секторов. Каждый сектор финансового рынка имеет свои тенденции развития.

По оценкам экспертов РА «РИА Рейтинг»[1], в третьем квартале 2014 года номинальные темпы роста активов *российской банковской системы* оказались выше, чем в первых двух кварталах, – 4,4% против 3,4%. Во второй половине 2014 года прибыль банковского сектора России останется под давлением. С одной стороны, экономика России демонстрирует низкие темпы роста, что негативно сказывается на качестве кредитного портфеля и темпах роста банковского сектора. С другой стороны, ужесточение регулирования Центробанком РФ розничного кредитного рынка продолжит оказывать значительное негативное влияние на прибыльность розничных кредитных организаций. В целом по итогам 2014 года абсолютный размер прибыли российских банков, вероятнее всего, снизится в пределах 7–10%, а рентабельность активов составит 1,4–1,6%.

Если посмотреть статистику *российского страхового рынка*, то ее показатели весьма достойные. Общая сумма страховых премий с 2007 по 2013 год увеличилась почти вдвое: было 486 млрд руб., стало более 900 млрд. По совокупным страховым выплатам аналогичные показатели составляют 204 млрд

[1] Рэнкинг российских банков по объему активов на 1 октября 2014 года // РИА «Рейтинг». URL: http://riarating.ru/banks_rankings /20141024/610635623.html.

и около 425 млрд руб. соответственно, это еще более масштабная прибавка[1]. Конечно, нужно уточнить: то, что темпы роста выплат в минувшем году оказались значительно выше темпов роста премии, в нынешних экономических условиях не слишком благоприятная тенденция. Таким образом, выйдя из кризиса 2008–2009 годов, в 2013 году рынок продолжал расти. Величина совокупного уставного капитала прибавила 52 млрд руб. к 158 млрд 2007 года. Средний размер уставного капитала составляет 500 млн руб. За указанное время этот показатель вырос более чем на 170%. В то же время количество страховых компаний устойчиво снижается. В 2007 году на рынке работали более 850 страховщиков, к концу 2013 года их осталось 420. Этому способствовали кризис 2008–2009 годов и повышение требований к капитализации в 2011 году, что привело к объединению в рамках коммерческих групп. По оценкам И. Юргенса, в случае принятия дополнительных мер к оздоровлению рынка число компаний может сократиться до 100–150 в течение 5–7 лет. Примерно равные доли общего объема рынка принадлежат корпоративным и розничным видам страхования. Также примерно пополам разделен рынок между Москвой и остальной Россией[2].

Для оценки реальных показателей российского рынка акций можно посмотреть отчеты аналитического управления ИК «Велес Капитал»[3], которые представляют ежедневные обзоры рынка акций. Приведенные в данном отчете оценки отражают личное мнение аналитиков. Данный отчет основан на общедоступной информации[4].

Сегодня многие субъекты финансового рынка (банки, страховые компании и др.) используют маркетинг для достижения поставленных перед собой целей. Такими целями могут быть получение прибыли, завоевание большей, чем у конкурентов, доли рынка, разработка нового продукта (услуги) для решения с его помощью насущных проблем потребителей (например, создание нового банковского продукта или услуги), формирование благоприятного образа в глазах целевых потребителей (клиентов) и широкой общественности и др.

Маркетинг финансовых услуг (финансовый маркетинг) можно представить как системный подход инвесторов-продавцов к управлению реализацией финансовых активов (денег, ценных бумаг, драгоценных металлов и камней) и инвесторов-покупателей к управлению накоплением финансовых активов[5]. С помощью исследований состояния финансового рынка и с учетом изучения потребностей покупателей последние определяют возможность реализации конкретного финансового инструмента (актива).

В целом можно говорить о том, что многие современные российские проблемы являются хроническими и бытуют как устоявшиеся практики. Отчасти их можно рассматривать как болезни роста, отчасти в свое время их стимулировал мировой финансовый кризис. При этом рынок достаточно инертен, и качественно изменить ситуацию вряд ли возможно без реформы регулирования, ориентированной одновременно на оздоровление и стимулирование финансового рынка.

---

[1] Материалы ЗАО «Медиа-информационная группа “Страхование сегодня”» (МИГ). URL: http://www.insur-info.ru.

[2] Юргенс И. Ю. На пути к общему страховому рынку стран ЕврАзЭС // Страхование сегодня. URL: http://www.insur-info.ru/analysis/922/.

[3] АУ ИК «Велес Капитал» // Рынок ценных бумаг. URL: http://www.rcb.ru/data/analytics/07_11_14%20Veles%20Obzor%20rinka.php.

[4] Аналитическое управление ИК «Велес Капитал» . URL: http: //www.veles-capital.ru; ЗАО «Группа РЦБ» // Рынок ценных бумаг. URL: http://www.rcb.ru/analytics /269649.

[5] Литовских А. М. Финансовый менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.

**УДК 339**

**Т. П. Розанова,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: rozanova19@yandex.ru

# Банковский маркетинг: управление конкурентными преимуществами банка

**Аннотация:**

В статье рассматриваются маркетинговые инструменты воздействия на изменения внешней среды банков и достижения долговременного устойчивого развития всего рынка банковских услуг.

**Ключевые слова:** банковский маркетинг, инструментарий, конкурентные преимущества, продвижение, стратегия развития.

**T. P. Rozanova,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: rozanova19@yandex.ru

# Bank marketing: management of the competitive advantages of the bank

**Abstract:**

This article examines the impact of marketing tools to environmental changes and to achievement of long-term bank sustainable development of the banking market.

**Keywords:** bank marketing, tools, competitive advantages, promotions, development strategy.

В рамках качественного обновления всей системы экономического управления маркетингу отводится одна из ведущих функций. Активно развивающиеся теория и практика маркетинга позволяют раскрывать его новые возможности в качестве инструмента активных действий на рынке. Это особенно важно в банковской сфере, поскольку банки очень восприимчивы к изменениям внешней среды, к сохраняющейся кризисной ситуации в мировой финансовой системе. В таких условиях приоритетными для маркетинговой деятельности банка должны быть не показатели прибыльности и выгодности действий отдельного участника рынка, а способности долговременного устойчивого развития всего рынка банковских услуг.

Банковский маркетинг традиционно заключается в мероприятиях по созданию, распространению и продвижению банковских услуг при взаимовыгодном соблюдении интересов потребителей и банка, только тогда последний успешно достигает поставленной цели. Однако в настоящее время имеющийся маркетинговый инструментарий используется недостаточно. Многие российские банки имеют упрощенное представление о маркетинге. В основе

их маркетинговой деятельности находится банковский продукт, а не клиент[1]. Клиента рассматривают достаточно формально – как рационального индивида, оценивающего свои издержки и выгоды. Сами банковские продукты зачастую недостаточно сориентированы на целевую группу клиентов.

Сегодня следует внести коренные изменения в содержание маркетинговой активности, перейти на новый уровень взаимодействия с потребителем. Особый характер взаимозависимости банка и клиента определяется тем, что клиент передает банку на хранение собственные средства. Это ставит деятельность банка в зависимость от доверия клиента и, следовательно, требует усилий, направленных на его укрепление.

Доверие – уверенность в состоянии партнера, в его способности выполнять свои обязательства. В связи с этим важен не только глубокий анализ внутренних и внешних факторов уязвимости банковской системы, но и формирование конкурентных преимуществ банка, которые станут важным источником доверия со стороны клиента. Необходимость формулировки конкурентных преимуществ в банке связана, прежде всего, с тем, что он является социально-экономической системой открытого типа, данный факт предполагает его взаимодействие с внешней средой и более широкой надсистемой (рынком, государством, обществом в целом). Таким образом, конкурентные преимущества банка формируются с учетом его роли в надсистеме, с одной стороны, и потребностей рынка – с другой.

Не существует единой классификации конкурентных преимуществ в банковской сфере. В банковской практике они могут принимать разные формы:

- наличие четко сформулированной стратегии развития;
- разветвленная сеть дистанционного банковского обслуживания (банкоматы, онлайн-банкинг);
- качество банковского обслуживания;
- количество подключенных удаленных розничных точек обслуживания;
- наличие сильных партнеров и т. д.[2]

В данной статье мы считаем необходимым выделить ряд конкурентных преимуществ, связанных с классами розничных банковских продуктов, кредитных и депозитных, и их значением для потребителей.

Для кредитных продуктов, которые являются самой большой статьей доходов банка, среди конкурентных преимуществ следует выделить условия финансирования и условия предоставления кредитных продуктов. В данном случае речь идет о количестве одобренных заявок на кредиты. И здесь часто возникает парадокс: с одной стороны, чем «неразборчивее» банк в одобрении кредитов, тем больше он сможет раздать их заемщикам, поскольку зачастую именно на стадии одобрения заявки возникает большинство затруднений. Система мотивации сотрудников, продающих кредитные продукты, как правило, привязана к количеству выданных кредитов. Однако такая мотивация ухудшает качество кредитного портфеля, что в итоге может привести к снижению устойчивости и банковскому дефолту, примером чего может служить ипотечный кризис в США в 2008 году.

---

[1] Влезкова В. И. Конкурентные преимущества банков в условиях глобализации // Экономические науки. 2012. № 4. С. 39–42.

[2] Колесов П. Ф. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества российских банков на современном этапе развития // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. № 5. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2012/05/909.

Важным показателем конкурентного преимущества может служить близость к потребителю в момент, когда ему требуется кредит, как правило, в момент совершения покупки. Эффект от использования данного конкурентного преимущества был продемонстрирован банком «Русский стандарт», который вышел на рынок совместно с сетью магазинов электроники «Эльдорадо» в начале 2000-х годов.

Для депозитных продуктов в большей степени важна репутация банка. В отличие от продаж кредитных продуктов, по отношению к которым репутация банка является нейтральным фактором (потребитель безразличен к устойчивости банка при возврате кредита), потребителя депозитных продуктов, в первую очередь, интересует возврат его собственных денег. В данном случае необходима репутация надежного, устойчивого банка. Ценность нематериальных активов в банковском секторе оценил еще Джон Локк. Отслеживанием банковской устойчивости занимаются многочисленные рейтинговые агентства, однако, как показал ипотечный кризис в США, они также могут ошибаться. Безусловно, в случае утраты доверия к рейтинговым агентствам банки с участием государственного капитала имеют большое преимущество перед остальными.

Говоря о факторе близости к потребителю в момент получения денежных средств, следует отметить, что в условиях жесткой борьбы за потребителя это преимущество особенно ценно. Какие бы высокие ставки ни предлагали конкуренты, удобство вложения денег «на месте» перевесит их все. Для реализации данного преимущества банку необходимо иметь разветвленную сеть подразделений (в идеале – как у Сбербанка) и реализовывать зарплатные проекты, являющиеся корпоративными продуктами по форме и розничными по сути[1].

Разработка конкурентных преимуществ представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, возможностями банка (нужна уникальность ресурсов, технологий и навыков), а также факторами и ограничениями макросреды (политическими, экономическими, социальными, технологическими и т. д.). В банковском секторе фактор макросреды особенно важен, поскольку стабильное развитие банковской системы возможно только при эффективном управлении ею со стороны государственных органов, а следовательно, деятельность банков подвержена строгой государственной регламентации. К примеру, маркетинговые действия банков по привлечению клиентов для выдачи кредитных карт ограничены необходимостью личного присутствия сотрудника банка при подписании кредитного договора для активации карт.

Системное исследование, направленное на формулировку и развитие конкурентных преимуществ, предполагает использование следующего алгоритма поэтапного анализа потенциальных возможностей финансовых корпораций, основанного на комплексном исследовании основных критериев, определяющих возможности организации решить задачи, поставленные на каждом этапе.

На первом этапе проводится анализ макроэкономической среды с целью выявить текущие тенденции ее развития, их значимость, а также возможное влияние как на финансовый рынок, так и на деятельность исследуемого банка. На основе анализа осуществляется прогноз дальнейшего развития тенденций для выявления возможностей и перспектив их влияния на формирование и использование конкурентных преимуществ банка.

[1] Розанова Т. П., Иванова Ю. Н. Выбор способа проведения операций в интегрированных структурах: интернационализация или аутсорсинг // Экономико-правовые аспекты реализации стратегии модернизации России: реальные императивы динамичного социохозяйственного развития / Под ред. Г. Б. Клейнера. Краснодар, 2014. С. 257–266.

Второй этап предполагает изучение цели существования и позиционирование банка на рынке финансовых услуг, после чего можно сформулировать основные направления банковского бизнеса, ценностные цели и задачи его развития, определить ключевые факторы конкурентной борьбы и позицию банка на рынке с точки зрения имеющихся возможностей, а также определить пути достижения поставленных целей.

В рамках третьего этапа производится оценка конкурентного потенциала банка, характеризующего его возможности по наращиванию конкурентоспособности при укреплении лидерских позиций на рынке.

На четвертом этапе на базе полученной информации формулируются конкурентные преимущества банка, как существующие, так и возможные, при реализации конкурентного потенциала организации с учетом воздействия внутренних и внешних факторов в краткосрочном и среднесрочном периодах, а также определяется ценность каждого конкурентного преимущества для реализации стратегии банка, осуществляется присвоение им весов, выявляются приоритетные направления развития.

На пятом этапе нужно определить и внедрить процессы формирования и наращивания сформулированных ранее конкурентных преимуществ в стратегию развития банка с учетом его конкурентного потенциала при последующей реализации стратегии на рынке финансовых услуг.

В условиях постоянно меняющейся внешней среды (макросреды, конкурентного окружения и потребительских предпочтений), еще более нестабильной в условиях наращивания темпов развития информационных технологий и растущей зависимости от них банковского бизнеса, необходимы постоянный мониторинг и оперативная корректировка весовых категорий конкурентных преимуществ. Так, активное развитие онлайн-банкинга снижает значимость собственной сети региональных подразделений, такого фактора, который в прошлом был ключевым.

Реализация конкурентных преимуществ банка становится возможной при наличии системы формирования, поддержки и воспроизводства его интеллектуального капитала[1]. Для обеспечения прочности, устойчивости и масштабов деятельности коммерческого банка необходима системная работа по синтезу и качественной оценке полученной выше информации, ее целями будут изучение в онлайн-режиме текущего состояния банка, имеющихся ресурсов и возможностей (в том числе конкурентных преимуществ), сопоставление с текущими тенденциями развития внешней среды и их влиянием на деятельность банка в средне- и долгосрочной перспективе для выявления приоритетных направлений, сохранения и развития ключевых конкурентных преимуществ и наиболее важных аспектов деятельности банка.

[1] Костоглодов Д. Д., Иванченко О. В. Маркетинг долгосрочных партнерских отношений в банковской сфере. Ростов-на-Дону, 2009.

**УДК 659.4.012**

**Р. Ю. Стыцюк,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ritusik06@mail.ru

# Роль поведенческих факторов ранжирования в продвижении сайта

**Аннотация:**
В статье рассматриваются особенности влияния поведенческих факторов на продвижение сайта. Определено, что роль поведенческих факторов в SEO доказана. Все данные, полученные веб-маркетологами, закладываются в формулу ранжирования.

**Ключевые слова:** контент, поведенческая характеристика, поведенческий фактор, поисковая система, пользователь, ранжирование, сайт, стереотип.

**R. Yu. Stytsiuk,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ritusik06@mail.ru

# The role of behavioral factors in ranking of promoting of the website

**Abstract:**
This article discusses the features of influence of behavioral factors on the promotion of the website. The role of behavioral factors in SEO is determined. All data received by web marketers are laid in the ranking formula.

**Keywords:** content, behavioral characteristics, behavioral factors, search engine, user, ranking, website, stereotype.

Поведенческие характеристики в сфере онлайн – что это такое? Одни веб-аналитики утверждают, что это оцененные тем или иным способом действия пользователей, характерные при совершении других действий в цепи причинно-следственных связей, другие считают, что поведенческой характеристикой является желание совершить более дорогую покупку при наличии бюджета или подождать, когда появится недостающая сумма, если бюджета нет. Однако и те и другие согласны, что если условия и поведение повторяются, то поведенческая характеристика превращается в стереотип, фактически автоматическое поведение, поскольку обеспечивает кратчайшие пути к решению вопроса[1]. Например, типичный стереотип «дорогое – это хорошее»

[1] Современные направления маркетинга. Теория, методология и практика применения / С. В. Карпова, Р. Ю. Стыцюк, О. А. Артемьева и др. М.: Палеотип, 2011; Боргард Е. А., Карпова С. В., Стыцюк Р. Ю. и др. Маркетинг: теория и практика: Учеб. пос. для бакалавров: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. М.: Юрайт, 2012. (Сер. Бакалавр. Базовый курс); Луненко Н. А. Эффективные инструменты современного интернет-маркетолога // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 188. С. 447–451.

работает эффективно, поскольку мотивирует к покупке более дорогого продукта, а цена предмета в мире возрастает по мере увеличения его ценности. Таким образом, поведенческая характеристика отражает некоторое поведение пользователей в некоторых условиях[1].

Анализируя поведение посетителя на странице результатов поиска, поисковые системы получают данные о том, насколько релевантны введенному запросу данная выдача и каждый сайт. На основе полученных данных поисковая система пытается формировать такую выдачу, в которой будут максимально релевантные запросу сайты, после просмотра которых пользователь не будет возвращаться назад, к результатам поиска.

Современные поисковые системы регулярно собирают данные и анализируют поведение пользователей Интернета: какие сайты они посещают, какие им нравятся, а какие – нет. Из этого несложно вывести и данные о том, каким должен быть сайт, чтобы он понравился пользователю, каковы должны быть его особенности, чтобы задержать посетителя на своих страницах. В зависимости от вида (блог, социальная сеть, сайт-визитка, интернет-магазин и т. д.) существует некий набор признаков, по которым можно судить, насколько этот сайт удобен и интересен посетителям. Браузеры могут хранить куки сайтов, а сайты, в свою очередь, благодаря скриптам статистики, могут получать наши данные, можно проследить действия каждого пользователя (куки представляют собой те следы, которые оставляет пользователь, проводя время в Сети)[2].

Поисковая система находится в процессе постоянного развития и изменения, стремясь представить пользователю максимальное число релевантных результатов выдачи, соответствующих его запросу. Поведенческие факторы ранжирования и их качества становятся ключевыми моментами, учитываемыми при оценке сайта поисковиками. Несмотря на то что появились они недавно, их качество и уровень во многом стали предопределять успех продвижения сайта.

Уже сам термин «поведенческие факторы»[3] говорит о том, что для успешного функционирования контента ключевыми являются анализ и определение механизмов поведения пользователя. Усложнение раскрутки и продвижения веб-ресурсов напрямую связано с учетом поведенческих факторов и в целом может привести не только к повышению качества проектов, но и к формированию лояльности пользователя.

Поведенческие факторы ранжирования включают эндогенные (внутренние) и экзогенные (внешние) составляющие, что во многом связано с удобством пользования сайтом. К эндогенным факторам следует отнести:

- количество просмотров;
- время присутствия;
- скорость загрузки;

[1] Стыцюк Р. Ю., Мотагали Я. Б. Инновационные составляющие маркетинга постмодерна // Научные труды Вольного экономического общества России. 2010. Т. 137. С. 673–679; Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А. Современный взгляд на новую форму покупательского поведения – трасьюмеризм // Научные труды Вольного экономического общества. 2013. Т. 179.

[2] Современные направления маркетинга; Боргард Е. А., Карпова С. В., Стыцюк Р. Ю. и др. Указ. соч.; Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Рожков И. В. Маркетинговая ценность «символического» сообщения в обществе постмодерна // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 6.

[3] Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Мотагали Я. Б. Рациональное невежество как результат избытка информации в процессе принятия решения о покупке // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 4. С. 58–61; Стыцюк Р. Ю., Методические рекомендации для повышения уровня конкурентоспособности российских организаций на национальном и глобальном рынках // Российское предпринимательство. 2014. № 18; Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Рожков И. В. Развитие и усиление конкурентных преимуществ предприятий посредством целенаправленной рекламной деятельности, информационный аспект // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 5. С. 53–59.

- популярные точки входа и выхода;
- показатели отказов и количество возвратов.

К экзогенным факторам относятся поведенческие явления:

- кликабельность сайта в выдаче;
- переходы по внешним ссылкам;
- переходы из социальных сетей;
- общий объем трафика на сайт.

Отметим, что человеческий фактор оказывает влияние на поведение недобросовестных веб-мастеров, которые могут «накручивать» показатели поведенческих факторов. Однако с каждым годом поисковые системы становятся умнее и учатся отличать естественные показатели от искусственных. Итак, факторы, формирующиеся на страницах сайта, делятся следующим образом:

- фактор удовлетворенности пользователя сайтом (насколько сайт соответствует ожиданиям пользователя);
- удобство для пользователя (сайт должен иметь четкую, прозрачную (понятную) структуру и удобную навигацию);
- фактор скорости загрузки сайта (большинство пользователей не готовы долго ждать при загрузке веб-ресурса);
- фактор кликабельности (основной показатель удовлетворенности посетителя сайтом).

Очевидно, что роль поведенческих факторов в SEO доказана, все данные, полученные веб-маркетологами, закладываются в формулу ранжирования, в результате чего более качественные сайты с точки зрения пользователя оказываются выше в поисковой выдаче[1].

[1] Современные направления маркетинга; Стыцюк Р. Ю., Мотагали Я.Б. Указ. соч.; 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. 33–36.

**УДК 334**

**А. В. Тебекин,**
д.т.н., д.э.н., профессор,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tebekin_63@mail.ru

# Мировые тенденции и национальные перспективы развития маркетинга и логистики как прикладных сфер управления

**Аннотация:**
Рассмотрены мировые тенденции развития маркетинга и логистики как прикладных сфер управления в XX веке и начале XXI века. Детально рассмотрены современные направления развития маркетинга и логистики с позиций новой управленческой парадигмы. Дана оценка перспективных направлений развития маркетинга и логистики для национальной экономики.

**Ключевые слова:** логистика, маркетинг, мировая тенденция, национальная перспектива, прикладная сфера управления, развитие.

**A. V. Tebekin,**
Doctor of Engineering Science, Doctor of Economics, Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tebekin_63@mail.ru

# World tendencies of development of marketing and logistics as applied spheres of management

**Abstract:**
World tendencies of development of marketing and logistics as applied spheres of management in the XX century and the beginning of the XXI century are considered. The modern directions of development of marketing and logistics from positions of a new administrative paradigm are considered in details. The assessment of the perspective directions of development of marketing and logistics for national economy is given.

**Keywords:** logistics, marketing, world tendency, national prospect, applied sphere of management, development.

Современные мировые тенденции развития маркетинга и логистики как прикладных сфер управления являются следствием динамики развития менеджмента как науки управления. Изучение мировых тенденций развития управленческой науки (менеджмента) производилось с учетом исследований больших циклов экономической активности Н. Д. Кондратьева (1Т)[1], характеризующих эмпирические закономерности, сопровождающие долгосрочные колебания рыночной активности, которые обусловлены научно-техническими достижениями (открытиями, изобретениями, ноу-хау и т. д.).

[1] Тебекин А. В., Конотопов М. В. Апрельские тезисы (О мировом экономическом кризисе) // Инновации и инвестиции. 2009. № 2. С. 2–5.

Указанные закономерности изменения экономической активности в рамках технологических укладов сопровождаются не только процессами практического развития транспортной, энергетической и иных инфраструктур, но и теоретическим, концептуальным развитием менеджмента организации в целом, функциональных и прикладных направлений менеджмента, в частности маркетинга и логистики.

**Основные концептуальные подходы, характеризующие этапы развития менеджмента, маркетинга и логистики в XX веке – начале XXI века**

| Период, годы | Концепция менеджмента организации (1 т) [1] | Основная идея концепции менеджмента организации (1 т)[2] | Тенденции развития | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Маркетинга | Логистики (1 т) [3] |
| 1900-е – 1910-е | Концепция научного управления | Точные законы, правила, принципы и методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно применены в практике управленческой деятельности фирмы для достижения намеченных целей | Развитие товарного маркетинга при существенном превышении спроса над предложением в условиях ограниченной конкуренции производителей | Фрагментарные проявления логистики на рынке продавца. Развитие внутрицеховой производственной логистики, нацеленной на максимальное увеличение производительности труда |
| 1910-е – 1920-е | Концепция научного управления | Точные законы, правила, принципы и методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно применены в практике управленческой деятельности фирмы для достижения намеченных целей | Начало разработки теории, основанной на инструментах регулирования рынка, базирующейся на научной организации системы рыночного сбыта (дистрибуции) | Фрагментарные проявления логистики на рынке продавца. Развитие производственной логистики на уровне предприятия, включая внедрение поточного метода организации производства |
| 1920-е – 1930-е | Концепция административного управления | Фирма рассматривалась как замкнутая система, состоящая из множества взаимосвязанных элементов, улучшение функционирования которой обеспечивается внутрифирменной рационализацией (административным ресурсом) без привлечения дополнительных ресурсов из внешней среды | Развитие теории, основанной на инструментах регулирования рынка, в которой дистрибуция как способ распределения товаров на рынке дополняется процессами продвижения товаров, изучением этого спроса и его удовлетворением | Фрагментарные проявления логистики на рынке продавца. Развитие производственной логистики на уровне рабочего места, основанной на обеспечении реализации программированных трудовых движений, включая микроэлементное нормирование для массового производства |
| 1930-е – 1940-е | Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений | Производительность труда рабочих может увеличиваться не столько в связи с увеличением заработной платы, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе | Развитие сбытового маркетинга в период мирового экономического кризиса, обусловленное активизацией конкурентной борьбы на рынке производителей | Фрагментарные проявления логистики на рынке продавца. Развитие производственной логистики на уровне предприятия в рамках разработанной теории организации производственного процесса во времени, включая виды движений партий деталей по операциям |

[1] Тебекин А. В., Касаев Б. С. Менеджмент организации. М.: КноРус, 2011. С. 385.
[2] Тебекин А. В. Менеджмент. М.: Инфра-М, 2014. С. 19–30.
[3] Тебекин А. В. Логистика. М.: Дашков и К, 2011. С. 45–49.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1940-е – 1950-е | Концепция эмпирического или прагматического управления | Развитие внутрифирменного менеджмента, включая развитие управленческих структур, организацию линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления. Исследование и внедрение в практику управления новых эффективных приемов обучения менеджеров (например, слоуновская школа менеджеров). Развитие вопросов централизации и децентрализации управления, введение целевого управления, классификация функций управления, организация труда руководителей и т. д. Профессионализация менеджмента | Развитие технологий стимулирования продаж – разовых, долгосрочных, кредитных. Расширение рекламных инструментов, активное внедрение стимуляторов продаж | Фрагментарные проявления логистики на рынке продавца. Развитие внутрипроизводственной логистики в рамках развития теории переменно-поточных линий механообработки и сборки, обеспечиваемое системой микроэлементного нормирования труда |
| 1950-е – 1960-е | Концепция системного подхода | Руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях изменяющейся внешней среды | Ориентация маркетинга на выделение товаров, которые пользуются у потребителей наибольшим спросом и обеспечивают высокий уровень продаж благодаря высокому качеству, привлекательности исполнения, наилучшему соотношению цены и качества. В результате происходило активное формирование рынка потребителя, сопровождавшееся расширением ассортиментных групп товаров и насыщением рынка товарами в целом | Зарождение логистического подхода к управлению хозяйственной деятельностью с учетом разработки систем сетевого планирования и управления, включая: метод критического пути (Critical Path Method, CPM), технику оценки и анализа программ (проектов) (Program (Project) Evaluation and Review Technique, PERT) |
| 1960-е – 1970-е | Концепция поведенческого подхода | Процесс управления рассматривается как последовательность циклически повторяющихся, взаимосвязанных действий – функций управления (планирование, организация, контроль, мотивация и т. д.), образующих линию поведения организации | Маркетинговое управление производством и реализацией продукции, ориентированное на реализацию долгосрочных планов деятельности организаций, целенаправленность и системность в исследовании рынка и его элементов, соответствующие концепции поведенческого подхода к управлению | Формирование логистического подхода к управлению хозяйственной деятельностью. Учет множественного влияния внешних и внутренних факторов, оказывающих прямое и косвенное воздействие на осуществление логистических процессов |
| 1970-е – 1980-е | Концепция ситуационного подхода | Обилие меняющихся во времени факторов в самой фирме и в окружающей среде приводит к тому, что не существует единого и неизменного оптимального способа управления фирмой. Самым эффективным в текущий момент становится метод, наиболее соответствующий данной ситуации | Применение комплексных методов формирования спроса в условиях кризиса, направленное на поиск наилучших комбинаций маркетинговых методов, соответствующих конкретной кризисной ситуации | Повышение экономичности логистической деятельности в период кризиса. Приобретение логистическими системами необходимой гибкости, способной обеспечить выживание хозяйствующего субъекта на рынке |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1980-е – 1990-е | Концепция культуры управления | Повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов посредством исследования различных аспектов: социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы, качества трудовой жизни и т. д. Основная цель – оказать помощь работнику при создании своих собственных возможностей на основе применения положений наук о поведении к построению организаций и управлению ими | Развитие технологий стимулирования сбыта в условиях роста насыщения рынка. | Компьютеризация систем управления логистическими процессами, формирование информационных сетей различного уровня |
| 1990-е – 2000-е | Концепция инновационного подхода | Целевая ориентация на постоянное обновление (инновационные признаки): создание нового товара; использование нового сырья (более дешевого или более качественного); применение новых технологий; формирование новых (более рациональных) организационных структур; освоение новых рынков (сбыта продукции, капитала, более дешевой или более квалифицированной рабочей силы) | Учет сокращения жизненного цикла продукта под влиянием научно-технического прогресса, приводящий к ориентации на инновационное обновление ассортимента продукции | Разработка теорий систем, компромиссов. Унификации правил и норм внешнеэкономической деятельности. Упрощение процедур прохождения пограничного и таможенного контроля. Формирование международных перегрузочных, складских, распределительных, информационных и других логистических центров |
| 2000-е – 2010-е | Концепция управления по целям | Структуризация и развертывание глобальных целей организации до частных целей уровня компетенции конкретных исполнителей, с последующим проектированием системы организации и мотивации достижения этих целей | Целевая фокусировка маркетинговых усилий на решении конкретных задач и обслуживании конкретных категорий клиентов с иерархической детализацией для исполнителей задач маркетинга | Развитие проектного подхода и детализация целевых задач логистики для операций снабжения, сбыта, производства, хранения и т. д. |
| 2010-е – 2020-е | Концепция информационных технологий | Информатизация общества, базирующаяся на использовании информационных технологий, является необходимым условием успеха в деятельности любой организации | Расширение на основе использования информационных технологий сферы деятельности предприятий на рынке, в рамках развития экономики услуг («сервизации») | Выход логистики на качественно новый уровень. Создание информационных систем, учитывающих логистическую информацию о деятельности всех участников логистической системы как внутри, так и за пределами предприятия |

Взаимосвязь функционального менеджмента с направлениями деятельности предприятия и направлениями развития прикладного менеджмента представлена на рисунке. Выделяемые основные концептуальные подходы, характеризующие этапы развития менеджмента, маркетинга и логистики в XX веке – начале XXI века, представлены в таблице.

**Взаимосвязь функционального менеджмента с направлениями деятельности предприятия и направлениями развития прикладного менеджмента**

Говоря о тенденциях развития менеджмента в 2020–2030-е годы, его функций и прикладных направлений, включая маркетинг и логистику, можно прогнозировать развитие комбинаторных инструментов прикладного менеджмента, обусловленного мировым экономическим кризисом 2020-х годов. Спад экономической активности в 2020-е годы, обусловленный мировым экономическим кризисом энергетической природы[1], по прогнозным оценкам, наложит свой отпечаток на развитие производственно-хозяйственной деятельности в целом, включая маркетинг и логистику в частности. Предположение о развитии комбинаторных инструментов менеджмента в этот период базируется на анализе следующих тенденций социально-экономического развития.

Во-первых, в условиях ожидаемой смены технологических укладов сгусток радикальных инноваций еще находится в стадии разработок и аккумулирования новых знаний. Для преодоления, точнее для локализации, спада активно ищутся маркетинговые варианты локальных усовершенствований инноваций (модернизации продукции), включая поиск комбинаторных вариантов их использования[2].

Во-вторых, сокращение жизненного цикла продукции в условиях научно-технического прогресса заставляет предприятия чаще переходить на новые виды продукции[3], а это требует универсализации производственных, маркетинговых и логистических схем, включая варианты решения комбинаторного характера.

В-третьих, при формировании логистических систем высокая насыщенность рынка в постиндустриальном обществе требует ориентироваться не только на относительно частую смену видов продукции, но и на участившуюся смену ее производителей. Эта тенденция заставляет также опираться на принципы комбинаторики при проведении маркетинговых исследований и построении логистических систем.

В-четвертых, в условиях развития информационной экономики процесс замещения физических объемов конечной (готовой) продукции, продукции незавершенного производства, исходных материальных ресурсов надежной информацией имеет тенденцию к замедлению. Информационные потоки не могут полностью вытеснить материальные. В связи с этим логистические системы должны строиться по принципам рационализации комбинаций управляемых потоков[4], включая материальные потоки, информационные потоки, финансовые потоки и потоки услуг.

Таким образом, в ближайшие годы развитие маркетинга и логистики будет связано с этапом комбинаторных инновационных решений. При их наличии в менеджменте человечество перейдет к шестому технологическому укладу.

---

[1] Тебекин А. В. Экономический кризис как объективная реальность и предмет изучения и управления // Экономическая история мира. Т. 6, кн. 2: Очерки экономической теории / Под ред. М. В. Конотопова. М.: РАН; КноРус, 2012. С. 306.

[2] Тебекин А. В. Закономерности и современные тенденции развития мирового хозяйства: прогнозы экономической активности и перспективы менеджмента // Инновации и инвестиции. 2012. № 3.

[3] Тебекин А. В. Экономический кризис.

[4] Тебекин А. В. Логистика. М.: Дашков и К, 2014.

**УДК 338**

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

# Логистическая кооперация

**Аннотация:**
В статье рассматриваются эффективные решения проблем снижения логистических издержек процессов перевозок в условиях мегаполиса, увеличивающие экономическую эффективность деятельности перевозчиков посредством логистической кооперации на базе логистического диспетчера.
**Ключевые слова:** логистика, логистическая кооперация, логистические издержки, мегаполис.

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

# Logistic cooperation

**Abstract:**
Logistics co-operation in the city to reduce the costs of using a logistic manager. Downtime transport excluded from new contracts. Transportation is transferred to logistics outsourcing. The cost of transportation in the city is reduced.
**Keywords:** logistics, logistic cooperation, logistics costs, metropolis.

В условиях мегаполиса эффективность использования грузового автотранспорта предприятия обусловлена тем, насколько часто он задействуется и какой объем полезного груза перемещает за период времени. В свою очередь, экономическая эффективность автотранспорта обуславливается соотношением полезной работы к издержкам на содержание и эксплуатацию автотранспортного средства во временном периоде. К издержкам обращения относятся обязательные платежи (страхование), налоги (транспортный налог, подоходный налог), затраты на фонд оплаты труда специалистов, обслуживающих и эксплуатирующих автотранспортное средство. Таким образом, вне зависимости от интенсивности использования автотранспорта предприятие должно нести расходы, связанные с его эксплуатацией.

Проблема неэффективного использования автотранспортного средства во временном периоде возникает из-за отсутствия объемов перевозки. Каким образом предприятие, ведущее, например, сезонную торговлю товарами или осуществляющее грузоперевозки 1–2 раза в неделю или месяц, может «загрузить работой» собственный автопарк? Актуальным решением данной проблемы может стать логистическая кооперация собственников

неэффективно загруженных автотранспортных средств и субъектов рынка, которым нужны логистические услуги по перевозке грузов.

Какие задачи стоят перед собственниками автотранспорта, желающими, по сути, сдать в аренду неиспользуемый или временно не занятый в логистическом процессе транспорт? Прежде всего, нужно найти арендатора, который бы удовлетворял следующим критериям:

- платежеспособность (своевременная оплата установленной стоимости);
- профессионализм (целевая и нормативная эксплуатация транспортного средства).

**Рис. 1. Поиск и распределение логистических услуг кооперативным диспетчером**

Какие задачи стоят перед субъектом рынка, которому нужны логистические услуги для перевозки собственных грузов? Основные задачи – выяснить минимальную рыночную стоимость логистической услуги по перевозке грузов и найти такого перевозчика или арендодателя автотранспортного средства, который бы удовлетворял следующим критериям:

- минимальная стоимость[1];
- готовность автотранспортного средства к перевозке по первому требованию;
- удовлетворительное техническое состояние автотранспортного средства.

Не рассматривая вопрос рыночного ценового регулирования и компромиссы арендодателя и арендатора при согласовании стоимости логистических услуг, обратимся к главному вопросу: каким образом два субъекта экономики могут узнать о потребности друг в друге, когда один желает эффективно «загрузить» собственный автопарк и получить прибыль, а другой – качественно перевезти собственный груз автотранспортом по минимальной цене?

[1] Арский А. А. Особенность формирования стоимости логистической услуги // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 1.

Мы предлагаем рассмотреть возможность создания профессиональных логистических операторов – кооперативных логистических диспетчеров, осуществляющих мониторинг рынка автоперевозок и «сводящих» арендодателя и арендатора автотранспортного средства или заказчика и исполнителя логистической услуги. Взаимодействие трех этих субъектов в экономике региона (или мегаполиса) можно представить в виде схемы (рис. 1).

Кооперативный диспетчер является посредником между исполнителем и заказчиком логистической услуги, выполняет следующие функции: поиск заказчика/исполнителя, страхование рисков и контроль над выполнением условий договора заказчиком и исполнителем. Страхование рисков понимается как страхование страховой компанией груза (ответственности) во время перевозки, эффект масштаба влияет на снижение размера страховой премии, уплачиваемой страхователем страховщику. Контроль за выполнением условий договора сторонами – мониторинг кооперативным диспетчером взаимоотношений сторон для профилактики недобросовестного исполнения обязанностей участниками логистической кооперации. Кооперативный диспетчер аккумулирует предложения логистических услуг посредством автотранспорта различных видов, в том числе для проведения погрузочно-разгрузочных работ и для перевозки специальных (опасных) грузов.

В условиях мегаполисов, например в Москве, создание филиалов логистических кооперативов приобретает особую актуальность в связи с нормативными ограничениями физического перемещения автотранспортных средств. Например, с 1 марта 2013 года запрещен въезд на МКАД и в пределы МКАД транзитных грузовиков с разрешенной максимальной массой более 12 т с 06:00 до 22:00 часов, а с 1 мая 2013 года въезд и движение грузового автотранспорта с разрешенной максимальной массой более 12 тонн на территории МКАД и по МКАД запрещены с 06:00 до 22:00[1]. В таких условиях можно перевезти груз только автотранспортом, имеющим разрешение (пропуск). Кроме того, существуют экологические ограничения, предусматривающие, например, запрет на въезд в центральную часть Москвы, ограниченную третьим транспортным кольцом (ТТК), и движение по кольцу грузовых транспортных средств, соответствующих экологическим требованиям ниже экологического класса 3[2]. Логистическая кооперация способна эффективно решать вопросы организации логистического процесса транспортирования в условиях данных запретов и ограничений, так как среди ее функций есть мониторинг текущей обстановки среды, сбор и анализ предложения логистических услуг автотранспорта, имеющего данные разрешительные документы.

Схема расположения филиалов логистического кооператива представлена на рис. 2. Цифрами 1–4 обозначены территории, где отделения (филиалы) логистического кооператива обслуживают заказчиков логистических процессов. В правой части рисунка обозначены различные территории, где действуют запреты и ограничения на передвижение грузового транспорта. Логистический кооператив организуется на основе трехстороннего сотрудничества диспетчера, заказчика и исполнителя логистической услуги, действующих в пределах установленных территорий и между территориями в комплексе. Таким образом, решается проблема неэффективного использования автотранспортного средства, возникающая из-за отсутствия объемов перевозки.

[1] Постановление Правительства Москвы от 04.03.2014 г. № 90-ПП «О внесении изменений в постановление Правительства Москвы от 22.08.2011 г. № 379-ПП и установлении порядка действия пропусков, предоставляющих право на въезд и передвижение грузового автотранспорта в зонах ограничения его движения в городе Москве» // Гарант. URL: http://www.garant.ru/hotlaw/moscow/529097/.

[2] Официальный сайт Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры г. Москвы. URL: www.dt.mos.ru/projects/cargo-logistics.

**Рис. 2. Расположение филиалов логистического кооператива в Москве**[1]

Создается новый субъект рынка – кооперативный диспетчер, имеющий штат сотрудников от 10 до 30 человек. Ведя коммерческую деятельность на договорной основе, данный субъект рынка является объектом налогообложения. Мультипликативный эффект позволяет развить сотрудничество со страховыми компаниями и консалтинговыми агентствами. Кроме того, возможна организация на базе филиалов логистических кооперативов станций технического обслуживания автотранспорта и мест хранения и стоянки автотранспортных средств. Безусловно, логистический кооператив позволяет осуществлять профилактику экономических и техногенных рисков при реализации логистического процесса транспортирования[2].

[1] Там же.

[2] Маркетинг и современность / С. В. Карпова, С. П. Азарова, А. А. Арский; под общ. ред. С. В. Карповой. М.: НИЦ Инфра-М, 2014. (Вузовский учебник).

УДК 339

**О. Б. Аникин,**
д.э.н., доцент,
кафедра «Мировая экономика»
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: anikin-oleg-b@mail.ru

# Современные направления развития внешней торговли телекоммуникационным оборудованием РФ

**Аннотация:**
В статье проведен анализ направлений развития внешней торговли телекоммуникационным оборудованием России на современном этапе.
**Ключевые слова:** внешняя торговля, Всемирная торговая организация (ВТО), телекоммуникационное оборудование.

**O. B. Anikin,**
Doctor of Economics, Associate Professor,
Department of World Economy
The State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: anikin-oleg-b@mail.ru

# Current trends of development for foreign trade of telecommunicative equipment in Russia

**Abstract:**
Fulfilled analysis for trends of development for foreign trade of telecommunications equipment in Russia at the present stage is presented.
**Keywords:** foreign trade, World Trade Organization (WTO), telecommunications equipment.

Современные направления развития внешней торговли телекоммуникационным оборудованием России можно разделить на два основных направления в зависимости от источника воздействия – изменений тарифной политики и трансформации национального рынка телекоммуникаций.

В посткризисный период объемы импорта телекоммуникационного оборудования в РФ продолжают расти, но с незначительным замедлением в сегменте аппаратуры телефонной и телеграфной связи в 2012 году[1]. В 2000–2012 годах среднегодовой темп роста импорта аппаратуры телефонной и телеграфной связи в стоимостном выражении составил 145% (см. табл.). В соответствии с договоренностями между РФ и Всемирной торговой организацией (ВТО) размер ввозных пошлин на телефонные аппараты для сотовых сетей связи или других беспроводных сетей связи уже снижен с 5% в 2012 году до 0% в 2013 году, а на телефонные аппараты для проводной связи с беспроводной трубкой будет снижен с 10% в 2012 году до 0% в 2015 году[2].

[1] Аникин Б. А., Аникин О. Б. Логистические составляющие мировых экономических кризисов // Вестник университета/ГУУ. 2012. №5. С. 99.
[2] Об итогах переговоров по присоединению России к ВТО // Специальные проект ЦМТ «Россия в ВТО». URL: http://wto.wtcmoscow.ru/about_wto/wto/russia_commitments/.

**Импорт телекоммуникационного оборудования в РФ**[1]

| Аппаратура | Количество | | | | | Стоимость, млн долл. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2000 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Аппаратура телефонной и телеграфной связи, тыс. шт.: | | | | | | | | | | |
| в общем | – | – | – | – | – | 398 | 1164 | 6606 | 7746 | 7335 |
| телефонные аппараты для сотовых сетей связи или других беспроводных сетей связи, тыс. шт. | – | – | 47 955 | 48 912 | 48 874 | – | – | 3551 | 3826 | 4043 |
| Приемники телевизионные, тыс. шт. | 600 | 3267 | 7346 | 9471 | 13 760 | 72,0 | 491 | 742 | 640 | 840 |

Вероятнее всего, данные договоренности будут способствовать увеличению импорта указанных товаров при постепенном замедлении темпов роста по мере приближения к уровню естественного насыщения, тем более что в России подобная продукции почти не производится[2]. В соответствии с договоренностями с ВТО доля иностранного капитала в российской телекоммуникационной компании не может составлять более 49%, но данное ограничение действует только в течение 4 лет с момента присоединения страны к ВТО.

После вступления России в ВТО для иностранных операторов не устанавливаются новые ограничения на доступ для оказания услуг фиксированной спутниковой связи российским юридическим лицам, имеющим лицензии на телекоммуникационные услуги[3]. По отношению к остальным услугам спутниковой связи предусмотрен трехлетний период, в течение которого Россия может вводить необходимые ограничения на доступ иностранных операторов связи. Однако в данной ситуации у зарубежных компаний-операторов есть конкурентное преимущество – более низкие тарифы на услуги спутниковой связи.

При вступлении в ВТО РФ взяла на себя обязательства в области телекоммуникационных услуг (базовые коммуникации: телефонная связь, определенные виды передачи данных, мобильная и спутниковая связь):

- регулирование деятельности крупных поставщиков телекоммуникационных услуг;
- обеспечение гарантий конкуренции;
- правила присоединения к сетям;
- независимость национальной регулирующей структуры (независимость регулятора предполагает устранение данной структуры из процесса управлении компаниями);
- распределение частотных ресурсов.

Кроме того, РФ должна обеспечить недискриминационный доступ к сетям связи общего пользования[4]. При этом ВТО рекомендует, чтобы цены на присоединение к последним соответствовали себестоимости услуг.

[1] Российский статистический ежегодник. 2013: Стат. сб./Росстат. М., 2013. С. 635.
[2] Аникин О. Б. Методика анализа и прогнозирования показателей, приближающихся к уровню естественного насыщения, в сфере телекоммуникаций // Вестник университета / ГУУ. 2013. № 13. С. 5–10.
[3] Аникин О. Б. Развитие услуг подвижной связи в РФ в конце XX – начале XXI века // Вестник университета/ГУУ. 2012. № 13. С. 5–9.
[4] Аникин О. Б. Социально-экономические показатели развития услуг фиксированной телефонной связи в России // Вестник университета/ГУУ. 2012. № 7. С. 53–60.

Одним из требований ВТО является наличие универсальной услуги связи, способ предоставления которой определяется в каждой стране – члене организации индивидуально. В РФ действуют следующие основные принципы оказания универсальных услуг:

- пользователь услугами связи может добраться до таксофона пешком в пределах 1 ч;
- в каждом населенном пункте должен быть хотя бы один таксофон с бесплатным доступом к экстренным службам страны;
- в населенных пунктах, где проживает более 500 жителей, должен быть хотя бы один пункт коллективного доступа к Интернету[1].

Таможенный союз, объединяющий Россию, Белоруссию и Казахстан, создан с целью ликвидировать таможенные пошлины и ограничения экономического характера во взаимной торговле. С точки зрения торговли его члены получают возможность свободного перемещения телекоммуникационного оборудования в пределах единой таможенной территории (как и в случае с Европейским Союзом), а по отношению к третьим странам, не входящим в Таможенный союз, используется единый таможенный тариф. Все нормы Таможенного союза были приведены в полное соответствие с нормами ВТО. С 2016 года обязательные требования, применяемые к телекоммуникационному оборудованию сетей общего пользования, будут приведены в соответствие с требованиями технических регламентов (ТР), которые приняты согласно договоренностям ЕврАзЭС (Россия, Белоруссия, Казахстан, Кыргызстан и Таджикистан) и Таможенного союза.

Как известно, в РФ в сегменте мобильной связи сложилась олигополия, конкуренция между ведущими компаниями практически отсутствует, в сегменте фиксированной связи наблюдаются застой и снижение спроса (за 2012 год потребление сократилось на 22%). После общественного обсуждения сложившейся ситуации Министерством связи и массовых коммуникаций России был предложен план деятельности по ключевым направлениям на 2013–2018 годы:

- государственные, муниципальные и социально значимые услуги оказываются преимущественно в электронном виде;
- высокий темп развития отрасли информационных технологий;
- качественная и своевременная пересылка почтовых отправлений;
- равный доступ к услугам связи и Интернету;
- равный доступ к медиасреде[2].

В частности, РФ выступает за изменение системы управления Интернетом, например предложила ограничить роль США в процессах управления Интернетом, уступив ряд полномочий ООН и правительствам других стран. Как известно, распределение доменных имен сегодня сосредоточено в руках компании ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers, США). СНГ и БРИКС поддержали предложение РФ, а западные страны – нет. На конференции Международного союза электросвязи (Республика Корея) в 2014 году министр связи и массовых коммуникаций Российской Федерации выступил с заявлением о необходимости разработки и принятия международной конвенции по управлению инфраструктурой Интернета[3].

[1] Аникин О. Б. Концепция развития мирового рынка телекоммуникаций // Вестник университета / ГУУ. 2014. №2. С. 5–12.

[2] План деятельности Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на период 2013–2018 годов // Минкомсвязь России. URL: http://2018.minsvyaz.ru/#i-plan.

[3] Глава Минкомсвязи России заявил о необходимости принятия международной конвенции по управлению инфраструктурой Интернета // Минкомсвязь России. URL: http://minsvyaz.ru/ru/news/index.php?id_4=44922.

**УДК 338**

**Б. А. Аникин,**
д.э.н., профессор, зав. кафедрой,
кафедра «Логистика»
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: guu_logistika@mail.ru

**О. Б. Аникин,**
д.э.н., доцент,
кафедра «Мировая экономика»
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: anikin-oleg-b@mail.ru

# Проблемы и основные направления развития логистики в РФ

**Аннотация:** В статье проведен анализ проблем и направлений развития логистики России на современном этапе.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, запас, логистика, транспортировка, управление.

**B. A. Anikin,**
Doctor of Economics, Professor, Head of Department
Department of Logistics
The State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: guu_logistika@mail.ru

**O. B. Anikin,**
Doctor of Economics, Associate Professor
Department of World Economy
The State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: anikin-oleg-b@mail.ru

# Problems and general trends of development for logistics in Russia

**Abstract:**
In the article analysis for problems and trends of development of logistics in Russia at the present stage is presented.

**Keywords:** outsourcing, stock, logistics, supply, management.

Современная логистика является механизмом обеспечения конкурентного преимущества конкретной организации и страны в целом. С каждым годом глубина проникновения логистики во все сферы человеческой деятельности неуклонно возрастает. Об этом можно судить по перечню основных видов современной логистической деятельности:

- обработка заказов;
- снабжение (поставка);
- обслуживание потребителей;
- управление запасами незавершенного производства;
- логистические коммуникации;
- грузопереработка;
- упаковка;
- поставка запасных частей;
- оказание потребителям помощи при обслуживании;
- выбор места размещения производственных и складских помещений;
- логистика возвратных потоков;
- управление перевозками и транспортировка грузов;
- складирование и хранение.

Развитие логистики в России имеет глубокие исторические корни: Великий Шелковый путь, путь из варяг в греки и другие логистические пути. После Великой Отечественной войны в СССР начали готовить специалистов по логистике в вузах Москвы и Ленинграда. Начиная с 2000 года их стали выпускать вузы Ростова, Казани, Саратова, Самары, Красноярска и других городов. В настоящее время в системе Министерства образования и науки РФ ведется подготовка специалистов по направлению «Менеджмент» а профиль подготовки имеет название «Логистика и управление цепями поставок».

Правительство РФ также поддерживает функционирование логистических систем по трем направлениям:

- прямое управление с применением экономических и организационно-правовых методов регулирования рынка, среди них к наиболее значимым относится механизм обеспечения поставок продукции для федеральных и региональных нужд;
- косвенное управление с целью развивать инфраструктуру рынков, координировать информационные потоки, поддерживать эффективные инновации, развивать интегральные процессы в логистических системах путем предоставления льготных кредитов, снижения налогов на доходы, используемые для инвестиций, выделения целевых дотаций;
- стратегическое управление: разработка и внедрение долгосрочных проектов, имеющих государственное и международное значение[1], например «Северный поток», «Южный поток», создание скоростных магистралей и др.

Однако, несмотря на усилия Минобразования и Правительства РФ в области развития логистики в стране, имеется ряд серьезных логистических проблем. Так, уровень логистических расходов в производственном комплексе – один из самых высоких в мире. Совокупные внутренние и внешние затраты на транспорт и логистику составляют порядка 20% ВВП, в то время как в Китае – 15%, в странах Европы – 7–8%[2].

Разница между российскими и мировыми показателями отчасти обусловлена протяженностью территории РФ, но в основном – низкой эффективностью

[1] Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика В 3 т./Под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. М.: Проспект, 2013.
[2] Boston Consulting group. Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала. М., 2014.

транспортно-логистической системы. По оценке Всемирного банка, в 2014 году по общему показателю логистической деятельности (Logistics Performance Index) Россия занимает 90-е место из 160, соседствуя со Шри-Ланкой, Уругваем и Сальвадором. Характерно, что другие страны, обладающие обширной территорией, занимают более высокие места: США – 9-е место, Канада – 12-е, Австралия – 16-е, Китай – 28-е, Бразилия – 65-е.

Вторая евроазиатская конференция «Логистика в России: кооперация и технологии развития» выявила пять основных ключевых проблем логистики:

- *Низкое качество базовой услуги транспортировки.* Например, средняя скорость перевозки грузов железнодорожным транспортом в России сейчас недостаточно высока. Пассажирские авиакомпании не планируют загрузку своих грузовых мощностей при осуществлении регулярных рейсов, в силу чего грузоотправители не могут планировать перевозки с использованием гражданской авиации.
- *Слабое развитие транспортной инфраструктуры.* Россия инвестирует в инфраструктуру около 2,2% ВВП, что существенно меньше, чем в развитых странах и странах с переходной экономикой. Например, расходы США и Китая на транспортную инфраструктуру составляют 3,0 и 6,1% от ВВП соответственно.
- *Отсутствие качественной логистической инфраструктуры.* Россия отстает от развитых стран как по общему объему базовых складских помещений (например, в Москве на 1 жителя приходится 0,4 м$^2$ складских площадей, а в Париже – 5,1 м$^2$), так и по наличию эффективно работающих мультимодальных транспортно-логистических терминалов.
- *Таможенные, тарифные и нормативно-правовые барьеры на границах.* Несмотря на некоторые усовершенствования в таможенных процедурах, таможенное оформление грузов на территории российских авиаузлов требует 7 дней, что сопоставимо со сроками доставки товара средствами автотранспорта из Амстердама в Москву.
- *Нехватка компетенций и недостаточный масштаб бизнеса логистических компаний.* Многие грузоотправители развивают собственную базу, так как не могут найти внешнего логистического оператора для качественного решения своих задач при приемлемом уровне тарифов. Например, собственный автомобильный парк рознично-торговой сети «Магнит» (5500 автомобилей) больше парка транспортно-логистической компании DB Schenker Logistics в России (200 автомобилей) в 28 раз[1].

К этим ключевым проблемам следует отнести ряд конкретных проблем, требующих срочного решения.

- *Функционирование Почты России.* Работа этого ведомства вызывает серьезные нарекания. Сроки доставки корреспонденции как внутри страны, так и за ее пределами не выдерживает никакой критики. Более того, часто корреспонденция просто пропадает. Для сравнения: американская компания FedEx гарантирует доставку в пределах США в течение двух суток, в другие страны мира – в течение 3–4 суток.
- *Механизм управления государственными закупками.* В 2012 году объем федеральных и региональных закупок составил около

[1] Итоги Второй Евроазиатской конференции // Логистика. 2014. №5.

8 трлн руб., или 30% консолидированного бюджета России. Мониторинг более 10 000 закупок установил, что 60% из них проведены с нарушениями и нанесли ущерб бюджету в сумме 1 трлн руб. Для сравнения: в Германии практически отсутствует коррупция в сфере управления государственными закупками.

- *Сбор и утилизация отходов.* В России не функционирует система сбора отходов по видам (пищевые отходы, упаковка, твердые отходы и т. д.), что не позволяет утилизировать их современными системами переработки. Для сравнения: в ведущих странах Европы, кроме Италии, эта проблема решена.
- *Уровень развития инфраструктуры.* Логистическая инфраструктура транспортных коридоров, городов, населенных пунктов по уровню развития значительно уступает ряду стран, особенно США и Японии.
- *Лизинг* различных видов транспорта и высокоточного оборудования сдерживает рост производительности труда в определяющих отраслях народного хозяйства России. Для сравнения: в США, Германии, Японии применение лизинга, наоборот, способствует снижению стоимости продукции и повышению производительности труда.
- *Построение логистики межгосударственного движения денежных средств.* Анализ на основе данных Всемирного банка, проведенный в центре Global Financial Integrity, показал, что с 1994 года по настоящее время нелегальный отток капитала из России превысил 427 млрд долл., общая сумма официального оттока капитала – 782,5 млрд долл. По мнению экспертов Global Financial Integrity, Россия занимает второе место в рейтинге стран с наибольшим объемом незаконно вывезенного за рубеж капитала (лидером является Китай – 2,18 трлн долл., Саудовская Аравия – 302 млрд долл., Малайзия – 291 млрд долл.).
- *Доля аутсорсинга транспортно-логистических услуг в России.* The Boston Consulting Group оценивает ее как 20%, в то время как среднемировое значение составляет 40–50%. На аутсорсинг передается только исходящая и входящая логистика, в то время как во всем мире увеличивается доля внутренней логистики и управления запасами[1].

Таким образом, для повышения общего показателя логистической деятельности России необходимы совместные усилия организаций государственной власти, ученых и практиков. С нашей точки зрения, возглавить эту работу целесообразно Минэкономразвитию, снижение затрат на логистику до среднемирового уровня (11% ВВП) даст экономию порядка 180 млрд долл. в год.

[1] Аникин О. Б., Аникин Б. А. и др. Мировая экономика и международный бизнес. Экспресс-курс: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В. В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р. К. Щенина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Кнорус, 2013.

**УДК 338**

**С. Л. Балова,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: SLBalova@fa.ru

# Влияние факторов маркетинговой среды на инвестиционный климат территорий

**Аннотация:**
Факторы маркетинговой среды оказывают огромное влияние на приток и отток инвестиций в страну, регион, территорию. В связи с этим возникает необходимость проведения оценки инвестиционного климата и инвестиционной привлекательности территорий.

**Ключевые слова:** глобальный инновационный индекс, инвестиционная политика, индекс восприятия коррупции, индекс финансового развития, оценка инвестиционного климата, фактор маркетинговой среды.

**S. L. Balova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: SLBalova@fa.ru

# The influence of marketing environment factors on the investment climate of areas

**Abstract:**
Marketing environment factors have a huge impact on the inflow and outflow of investment in the country, region, and territory. In this connection, there is the need to assess the investment climate and investment attractiveness of the territories.

**Keywords:** global innovation index, investment policy, corruption perception index, financial development index, assessment of the investment climate, factor of the marketing environment.

В условиях современной экономики факторы маркетинговой среды формируют инвестиционный климат как на макроуровне, так и на микроуровне. Результативность инвестиционного климата конкретной территории проявляется в экономическом аспекте как возрастание макроэкономических показателей, прежде всего ВВП на душу населения и экспортных мощностей, а в социальном – как снижение социальных рисков, рост заработной платы, а значит, и покупательной способности населения территории.

Оценка инвестиционного климата – это общее понимание экономической ситуации и потребности в привлечении дополнительных ресурсов, которое должно быть в разных сферах социально-экономического развития государства, региона. Принципиально важный вопрос: как предприятие может

противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо), сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей с помощью предварительных мер или ответной реакции? Предприятие должно постоянно следить за основными компонентами окружающей системы и делать выводы относительно своих потребностей в переменах[1].

«Инвестиционный климат – совокупность сложившихся в какой-либо стране политических, социально-культурных, финансово-экономических и правовых условий, определяющих качество предпринимательской инфраструктуры, эффективность инвестирования и степень возможных рисков при вложении капитала»[2]. Характеристика инвестиционного климата должна состоять из оценки тех факторов, которые притягивают инвестиции в страну, и оценки рисков инвестирования. Баланс инвестиционной привлекательности и инвестиционного риска определяет инвестиционный климат в той или иной стране, регионе, на территории.

При оценке инвестиционного климата территории обычно применяются:

- выходные параметры: приток и отток капитала, уровень инфляции и процентных ставок, доля сбережений в ВВП;
- входные параметры, характеризующие потенциал страны по освоению инвестиций и риск их реализации.

Оценки инвестиционного климата территории колеблются в границах от благоприятного до неблагоприятного. Благоприятным считается климат, способствующий активной деятельности инвесторов, стимулирующий приток капитала. На поток инвестиций положительно влияют:

- высокий потенциал внутреннего рынка;
- высокая норма прибыли;
- низкий уровень конкуренции;
- стабильная налоговая система;
- низкая стоимость ресурсов (сырьевых, трудовых, финансовых);
- эффективная поддержка государства.

Неблагоприятный климат территории повышает риск для инвесторов, что ведет к утечке капитала и затуханию инвестиционной деятельности. К факторам, препятствующим развитию инвестиционных процессов и тем самым ухудшающим инвестиционный климат, относятся:

- политическая нестабильность в стране;
- социальная напряженность (забастовки, войны мафиозных структур, этнические и религиозные распри и т. д.);
- высокий уровень инфляции;
- высокие ставки рефинансирования;
- высокий уровень внешнего и внутреннего долга;
- дефицит бюджета;
- пассивное сальдо платежного баланса;
- неразвитость законодательства, в том числе неисполнение законов, регулирующих инвестиционную политику;
- высокие транзакционные издержки.

[1] Балова С. Л. Особенности организационных изменений и их влияние на развитие современных предприятий // IX Международная научно-практическая заочная конференция «Основные направления экономического, правового и социально-культурного развития в современной России». 30 ноября 2013 года/ЛГУ им А. С. Пушкина. М., 2013.

[2] Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: Инфра-М, 2009.

Инвестиционный климат тесно связан с инвестиционной политикой. Инвестиционная политика представляет собой совокупность мер организационного и экономического воздействия органов управления на уровне страны, региона, территорий, города или предприятия, направленных на создание оптимальных условий для вложения инвестиций. Инвестиционный климат территорий выступает объектом воздействия инвестиционной политики. С одной стороны, он определяет стартовые условия для разработки инвестиционной политики, а с другой – является ее результатом.

Эффективность инвестиционной политики территорий измеряется степенью изменения инвестиционного климата в более благоприятную сторону. В свою очередь, лучшее состояние инвестиционного климата территорий влияет на дальнейшее совершенствование инвестиционной политики. Инвестиционная политика, выступающая как совокупность различных мероприятий, воздействует на различные, прежде всего субъективные, составляющие инвестиционного климата территорий. Она актуализируется при разработке и реализации стратегии регулирования инвестиционной деятельности.

По отношению иностранных инвесторов к работе на отечественном рынке можно судить о состоянии инвестиционного климата в России. В отличие от отечественных инвесторов, ограниченных правилами валютного регулирования, иной предпринимательской культурой, языком и потому ориентированных на работу в стране, иностранные инвесторы значительно свободнее в выборе мест, куда направить свои капиталы. По динамике иностранных инвестиций можно судить о том реальном прогрессе в отношении инвестиций, который происходит (или не происходит) в стране. Привлечение иностранных инвестиций важно для России не только в плане увеличения реальных активов, но и, возможно, в плане того, что иностранные инвесторы приносят более высокую культуру бизнеса, новые технологии и современные методы управления, а также способствуют развитию отечественных инвестиций. На инвестиционный климат территорий сильно влияют фискальная политика государства и правовая среда бизнеса, а также постоянно увеличивающийся коэффициент налогового давления на бизнес.

В рамках маркетинговой среды на инвестиционный климат территорий также влияет внутренняя и внешняя информационная политика. Западные СМИ позиционируют Россию как страну с экстремальными условиями жизни, высоким уровнем преступности и коррупции, политически и экономически нестабильную. В общем, донельзя акцентируют и без того больные для РФ темы и при этом практически не говорят о позитивной правоприменительной практике в отношении знаковых инвестиционных проектов и удачных бизнес-кейсах иностранных инвесторов и бизнесменов в России. Российские журналисты более объективны, они интересуются мнениями экспертов в отношении как позитивных, так и негативных явлений. Западные же СМИ запрашивают комментарии в основном по отрицательным событиям и с большим недоверием относятся к сдержанно оптимистичным оценкам тенденций.

По результатам опроса фонда «Общественное мнение», опыт работы на финансовых рынках имеют только 0,6% населения, менее 20% имеют представление о том, что такое финансовая система, менее 1% населения РФ являются частными инвесторами на финансовых рынках[1]. В основном денежные потоки составляют кредиты и облигационные выплаты, тогда как на фондовый рынок приходится менее 5% в структуре выручки банковского сектора России,

[1] Готовы ли россияне вкладывать деньги в акции? // Фонд «Общественное мнение». URL: http://fin.fom.ru/Ekonomika/10861.

что подтверждает низкий уровень развития финансового рынка страны[1]. Также исследование показало, что большинство опрошенных (59%) считают обстановку в стране неблагоприятной для инвестирования[2].

Всемирный экономический форум рассчитывает индекс финансового развития (Financial Development Index) для определения развитости финансовой системы страны и оценивает широту, глубину и эффективность 62 мировых финансовых систем и рынков капитала по семи секторам: экономико-правовая среда, бизнес-среда, финансовая стабильность, банковские финансовые услуги, небанковские финансовые услуги, финансовые рынки и доступ к финансам[3]. В 2013 году в рейтинге по финансовому развитию Россия занимала 39-е место, по индексу финансового развития по секторам (экономико-правовая среда, включающая либерализацию финансового сектора, корпоративное управление, правовое регулирование и исполнение договорных обязательств) Россия стоит в конце списка – 59-е место. Если рассматривать банковские финансовые услуги, то у нас 58-е место, финансовую стабильность – 41-е место, финансовые рынки – 35-е. У России есть определенные преимущества в секторе небанковских услуг – 8-е место. В секторе «Бизнес-среда» по налогообложению Россия занимает лишь 48-е место из 624.

Для измерения уровня инноваций в стране был разработан глобальный инновационный индекс. Международная бизнес-школа INSEAD, Корнельский университет и Всемирная организация интеллектуальной собственности представляют результаты в аналитический докладах «Глобальный индекс инноваций». Исследование охватывает 142 страны, которые в совокупности производят 99,5% мирового ВВП и в которых проживает 95% населения планеты[5]. В 2013 году Россия заняла 62-е место в списке из 142 стран, потеряв 11 позиций по сравнению с предыдущим годом. В общем рейтинге она находится между Иорданией и Мексикой. Среди стран БРИК Россия занимает второе место после Китая (35-е место), однако Бразилия и Индия могут вытеснить Россию, если сохранится тенденция к понижению. Сильные стороны России связаны с качеством человеческого капитала (подъем с 43-го в 2012 году на 33-е место), развитием знаний (48-е место) и инфраструктурой (подъем с 54-го на 49-е место). Мешают развитию инноваций несовершенные институты (87-е место), низкие показатели развития внутреннего рынка (74-е место) и результаты творческой деятельности (101-е место)[6].

Высокий уровень коррупции является одной из больных тем в России. К основным причинам коррупции относится бюрократизм – осложнение канцелярских процедур, отнимающих у инвесторов много времени. Кроме того, в России отсутствует прозрачная судебная система, которая позволила бы гарантировать абсолютную защиту прав собственности[7].

Международная организация Transparency International составляет индекс восприятия коррупции (Corruption Perception Index) в государственном секторе на основе данных опросов, проведенных среди экспертов и в деловых кругах[8]. В 2013 году Россия получила 28 баллов из 100 и занимала 127-е место

[1] Агентство стратегических инициатив. URL: http://www.asi.ru/about_agency/.
[2] Там же.
[3] The Global Innovation Index Report. URL: http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013#pdfopener.
[4] Там же.
[5] Центр гуманитарных технологий. URL: http://gtmarket.ru/news/.
[6] Там же.
[7] Форум: 100 шагов к благоприятному инвестиционному климату // Ведомости. 2012. URL: http://www.asi.ru/upload_docs/100steps.
[8] Трансперенси Интернешнл – Россия // Центр антикоррупционных исследований и инициатив. URL: http://www.transparency.org/.

из 177. Россия занимает последние места списка, что отрицательно сказывается как на перспективах экономического роста и повышения инвестиционной привлекательности нашей страны, так и на общем доверии граждан к серьезности усилий власти по противодействию коррупции[1].

В контексте улучшения рейтинговых позиций Российской Федерации можно рассматривать тот факт, что, несмотря на ухудшение экономической конъюнктуры, в 2013 году наблюдалась впечатляющая динамика притока прямых иностранных инвестиций – более чем в полтора раза больше иностранных инвестиций, чем за весь 2012 год (66,0 млрд долл. по сравнению с 42,8 млрд долл.). Однако структура этих инвестиций осталась традиционной: более половины приходится на торговлю и операции с недвижимостью, более 60% поступило из Кипра и Нидерландов – юрисдикций, традиционно используемых российским бизнесом для репатриации капитала под видом зарубежных инвестиций. Более того, достигнутые в 2013 году результаты, связанные с борьбой за улучшение инвестиционного климата, отнюдь не имели однозначно позитивного характера[2].

Присоединение к ВТО не принесло позитивных результатов как с точки зрения улучшения делового климата в России, так и в плане торгово-инвестиционных отношений с зарубежными партнерами. По данным опроса, проведенного Российским союзом промышленников и предпринимателей, лишь 1% компаний почувствовали изменения к лучшему, 13% – к худшему, и порядка 86% вообще не почувствовали на себе эффекта от присоединения. В ходе дискуссий последних лет неоднократно отмечалось, что для максимального использования потенциальных выгод от присоединения к ВТО, в первую очередь выгод, связанных с расширением экспорта, повышением эффективности производства и ростом привлекательности страны для прямых иностранных инвестиций, необходимо снижение торговых барьеров в сочетании с комплексными институциональными реформами[3].

Обеспечение благоприятного инвестиционного климата территорий остается вопросом стратегической важности, от реализации которого зависят социально-экономическая динамика, эффективность привлечения в мировое содружество, возможности модернизации на этой основе национальной экономики.

---

[1] Там же.

[2] Исследование инвестиционной привлекательности России 2013 год: Формируя будущее России // Эрнст энд Янг. URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ras2013-rus/$FILE/Ras2013-rus.pdf; The Heritage Foundation: Рейтинг экономической свободы стран мира 2013 года // Центр гуманитарных технологий. URL: http://gtmarket.ru/news/2013/01/10/5277.

[3] Руденко Д. Ю., Комош В. И., Сегой В. В. Место России в глобальных рейтингах экологической устойчивости развития // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 5. URL: http://www.science-education.ru/111–10324.

**УДК 330.322**

**В. Елизбарян,**
исполнительный директор, главный редактор,
общественно-политический журнал «Пост Скриптум-Медиа-Холдинг»
магистр
ФГБОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: infoarm@yandex.ru

**А. Овакимян,**
аспирант,
Армянский государственный экономический университет
Ереван, Армения
E-mail: armhasmik@yahoo.com,

# Республика Армения обеспечивает благоприятную бизнес-среду для иностранных инвестиций…

**Аннотация:**

Эффективность инвестиционного процесса, который наряду с инвестиционным риском и инвестиционным потенциалом определяет инвестиционную привлекательность региона и, следовательно, инвестиционный климат, также характеризуется ростом валового регионального продукта за счет инвестиций в физический и человеческий капитал. В статье анализируется текущая инвестиционная среда Республики Армения: страна, которая в значительной степени зависит от внешней торговли, прилагает значительные усилия для привлечения прямых иностранных инвестиций. Основные стимулы инвестирования в Армении представлены в данной статье.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, инвестиционный климат, иностранный инвестор, инвестиционные льготы.

**V. Elizbaryan,**
Executive Director, Chief Editor
Political magazine «Post Scriptum-Media-Holding»
Master student
Plekhanov Russian Academy of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: infoarm@yandex.ru

**H. Hovakimyan,**
PhD Student,
Armenian State University of Economics
Yerevan, Armenia
E-mail: armhasmik@yahoo.com

# The Republic of Armenia provides a favorable business environment for foreign investments…

**Abstract:**

Investment process effectiveness, which along with investment risk and investment potential defines the investment attractiveness of a region, and, therefore,

the investment climate, are also characterized by the growth of regional gross product through investments in physical and human capital. The article analyzes the current investment environment of Republic of Armenia: a country, that largely depends on foreign trade, is making significant efforts to attract foreign direct investment. The main incentives of investing in Armenia are represented in the article.

**Keywords:** investment attractiveness, investment climate, foreign investor, investment incentives.

На современном этапе социально-экономического развития Республики Армения особое значение приобретает комплексный анализ основных индикаторов привлечения иностранных инвестиций. Инвестиционный климат во многих странах оставляет желать лучшего, хотя власти и уделяют много внимания его развитию[1]. Российские инвестиции в большинстве постсоветских стран очень уязвимы, так как инвестиционный климат в них не слишком благоприятен. Поощрение инвестиций является одним из ключевых направлений экономической политики Армении[2]. Основные цели: создание стимулов иностранным инвесторам для увеличения экспорта и повышения занятости, создание благоприятной инвестиционной и бизнес-среды, повышение прозрачности нормативно-правовой базы и обеспечение устойчивого экономического роста Армении. В стране объявлена инвестиционная политика «открытых дверей», которая определена в законе «Об иностранных инвестициях» и в «Концепции инвестиционной политики Республики Армения»[3].

Инвестиционный режим в Армении – один из самых открытых среди развивающихся стран. Так как национальная экономика в значительной степени зависит от внешней торговли, Армения прилагает значительные усилия для привлечения прямых иностранных инвестиций. Правительство проводит политику «открытых дверей» и осуществляет правовую защиту иностранных инвестиций[4]. Закон «Об иностранных инвестициях»[5] обеспечивает благоприятную бизнес-среду для иностранных инвестиций, разрешает неограниченное участие иностранного капитала в армянских предприятиях и обеспечивает их защиту.

Иностранные инвесторы имеют право осуществлять инвестиции посредством:

- создания компании, полностью принадлежащей иностранному владельцу (в том числе представительства, филиалы и отделения), или приобретения существующей компании;
- создания нового совместного предприятия с участием армянских компаний или граждан или приобретения акций существующей компании;
- приобретения различных ценных бумаг;
- получения разрешений на использование земли или концессионного соглашения для использования природных ресурсов Армении с участием армянских компаний или граждан;
- приобретения иных имущественных прав.

Свободные экономические зоны (СЭЗ) в Армении предоставляют предпринимателям уникальную возможность создавать предприятия в стратегических

[1] Тастевен М. Условия формирования благоприятного инвестиционного климата // Экономист. 2001. №11. С. 44–47; Боди З., Кейн А., Маркус А. Принципы инвестиций / Пер. с англ. 4-е изд. М.: ИД «Вильямс», 2002.
[2] Республика Армения. Министерство финансов. URL: http://www.minfin.am.
[3] Мелкумян М. С. Предпринимательство и инвестиции. Ереван: Луйс, 1998.
[4] Invest in Armenia. URL: www.investinarmenia.am.
[5] Национальное собрание Республики Армения. URL: www.parliament.am.

секторах экономики Армении и обрабатывать, производить и экспортировать товары с наименьшим бременем налогов[1]. Существует возможность без каких-либо ограничений экспортировать товары на международные рынки для более чем 500 млн потребителей. Кроме того, закон «О свободных экономических зонах» и налоговое законодательство Армении освобождают компании, работающие на территории СЭЗ, от налога на прибыль, подоходного налога, налога на имущество, НДС и таможенных пошлин. Закон «О свободных экономических зонах» предоставляет следующие стимулы для операторов и организаторов СЭЗ:

- отсутствие НДС на предоставление услуг и поставку товаров на территории СЭЗ;
- отсутствие налога на прибыль для юридических лиц и подоходного налога для частных предпринимателей, действующих в качестве операторов и организаторов СЭЗ;
- отсутствие налога на имущество на общественные и промышленные здания и сооружения, принадлежащие или арендованные на территории СЭЗ;
- отсутствие таможенных платежей и бестарифные меры регулирования, применяемые к экспорту товаров, освобожденных от таможенного режима; внешнеторговая политика Армении направлена на привлечение прямых иностранных инвестиций и либерализацию торговых режимов.

Услуги, оказываемые государственными органами в СЭЗ, реализуются по принципу «одного окна». Закон «Об иностранных инвестициях» защищает иностранных инвесторов от национализации или экспроприации собственности, за исключением природных или государственных чрезвычайных ситуаций, но только по решению суда и с полной и обязательной компенсацией. Конституция Армении идет еще дальше, требуя, чтобы компенсация за отчужденное имущество выплачивалась заранее, до того как собственность отберут у владельца. Иностранные инвесторы имеют право на возмещение ущерба и убытков (включая упущенную выгоду) в результате незаконных действий государственных органов или должностных лиц государства или ненадлежащего исполнения ими своих обязанностей.

Закон «Об иностранных инвестициях» предоставляет гарантии национального режима и недискриминации иностранных инвесторов. Законы, применяемые к иностранным инвестициям, не могут быть менее благоприятными, чем законы, регулирующие права собственности и инвестиционной деятельности граждан и юридических лиц Армении. Нет никаких ограничений на участие иностранных инвесторов в какой-либо экономической деятельности в Армении или на долю собственности в местном бизнесе, который может быть приобретен иностранными инвесторами. Единственным исключением является то, что иностранные граждане и лица без гражданства не имеют права владеть землей в Армении. Однако иностранные граждане имеют право использовать земельные участки на основе договоров аренды. Кроме того, они вправе владеть строениями, построенными на армянской земле, и эксплуатировать возобновляемые и невозобновляемые природные ресурсы на основе концессионных договоров с правительством.

Закон «Об иностранных инвестициях» содержит «дедушкину оговорку». В случае каких-либо изменений в законодательстве об иностранных

[1] Investment Guide, Armenia-2013 // Global SPC. URL; http://globalspc.am/download/Invest_Guide_web.pdf.

инвестициях действующий в момент инвестирования закон может по просьбе иностранного инвестора по-прежнему применяться не более пяти лет с момента инвестирования. Закон «Об иностранных инвестициях» предусматривает, что инвестиционные споры, в которых государство является участником, подлежат разрешению в армянских судах. Все другие споры, в которых государство не является участником, могут быть рассмотрены в армянских судах или любых других органах, занимающихся разрешением экономических споров, или, по соглашению сторон, в третейских судах. Армения является участником Международной конвенции об инвестиционных спорах, что позволяет разрешать споры в Международном центре по урегулированию инвестиционных споров (ICSID).

Согласно действующему законодательству Армении, не существует никаких ограничений на конвертирование и трансфер денег или репатриацию капитала, прибыли, дивидендов, процентов, роялти или платы за управление и технические услуги. Иностранным инвесторам и работникам гарантируется право свободно репатриировать их имущество, доходы или другие активы, которые возникают в результате их инвестиций, после уплаты всех причитающихся налогов[1].

В Армении действует либеральная система обмена валюты, и в целом нет никаких ограничений на конвертацию или перевод денежных средств, связанных с инвестициями, в свободно конвертируемую валюту по официальному рыночному курсу. Иностранная валюта широко доступна, а местная валюта, армянский драм, является свободно конвертируемой. Также разрешается иметь счета. Опросы показывают, что в Армении относительно легкие условия для ведения бизнеса. В исследовании Всемирного банка «Ведение бизнеса 2013» Армения находится на 32-м месте среди 185 стран (в 2012 году она находилась на 50-м месте)[2].

Иностранные инвесторы могут воспользоваться следующими инвестиционными льготами:

- собственность: допускается владение 100% акций;
- доступность: нет никаких проверок, и не требуется специальных разрешений для осуществления инвестиций;
- собственность на землю: компании, зарегистрированные иностранными гражданами в Армении, имеют право покупать землю; хотя иностранные граждане и не могут владеть землей в Армении, им предлагаются долгосрочные договоры аренды;
- импорт: для инвестиционных проектов выплаты НДС на импортируемые товары откладываются на три года;
- экспортные пошлины и ограничения отсутствуют;
- экспортный НДС: в Армении применяется нулевая ставка на товары и услуги, экспортируемые в рамках таможенных режимов свободного обращения и реэкспорта;
- инвестиционные гарантии: в случае каких-либо изменений в законодательстве иностранные инвесторы могут на срок до пяти лет выбрать, какой закон использовать;
- свободные экономические зоны: компании, действующие в СЭЗ, полностью освобождаются от подоходного налога, налога

[1] Блинов А. О. Гарантийные механизмы и инвестиционный процесс // ЭКО. 2002. №7; Чернов В. А. Инвестиционная стратегия: Учеб. пос. для вузов. М.: Юнити-Дана, 2003.
[2] National Statistical Service of the Repiblic of Armenia. URL: http://www.armstat.am.

на имущество, налога на прибыль и таможенных пошлин, а также от НДС на услуги, предоставляемые организатором и оператором, и на продукцию на территории СЭЗ при определении налогооблагаемого дохода налогоплательщика, который является оператором СЭЗ в течение всего года, совокупный доход уменьшается на сумму дохода, полученного от деятельности, осуществляемой на территории свободной экономической зоны;

- валютный контроль: бесплатный обмен иностранной валюты;
- денежные переводы: нет ограничений на денежные переводы;
- прибыль: свободная репатриация прибыли;
- подбор персонала без ограничений;
- местоположение: нет секторных или географических ограничений на инвестиции[1].

[1] Hovakimyan H. Zh. The interaction of investment attractiveness and political stability// Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиции: региональный аспект: Сб. науч. тр. Донецк: ДонНУ, 2014. Т. 2. С. 224–227.

УДК 339.138

**И. В. Рожков,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ivr1@yandex.ru

# Соотношение понятий «данные», «информация», «знания» в контексте методологии маркетинговых информационных систем

**Аннотация:**
В статье дается сущностная характеристика понятий «данные», «информация» и «знания» с точки зрения маркетинговой деятельности. Рассматриваются процессы перехода маркетинговых данных в информацию и знания, необходимые для принятия управленческих решений. Формулируются требования к использованию маркетинговой информации.

**Ключевые слова:** данные, знания, информация, маркетинговая информационная система.

**I. V. Rozhkov,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ivr1@yandex.ru

# Relationship between the concepts of «data», «information», «knowledge» in the context of the marketing information systems methodology

**Abstract:**
The article presents the essential characteristics of the concepts of «data», «information» and «knowledge» in terms of marketing activities. The article examines the processes of transition of marketing data into information and knowledge necessary for making management decisions. The article also formulates requirements for the use of marketing information.

**Keywords:** data, knowledge, information, marketing information system.

Для выявления сущности современной рыночной деятельности необходимо понимать специфику информационных процессов между производителями и потребителями, а следовательно, выявить сущностные характеристики понятий «данные», «информация» и «знания». В широком смысле информация – это сведения о чем-либо независимо от формы их представления. С понятием «информация» тесно связаны понятия «данные», «знания» и т. д. Данные – это совокупность сведений, зафиксированных на определенном носителе в форме, пригодной для постоянного хранения, передачи и обработки. Преобразование и обработка данных позволяют получить информацию. Между данными и информацией существует настольно тесная связь, что существование одно-

го без другого невозможно. Данные являются основой информации. По сути, данные представляют собой некий набор символов, и лишь после того, как они прошли интерпретацию некой воспринимающей системой, данные становятся информацией. Применительно к маркетингу мы можем сказать, что некие маркетинговые данные, воспринятые, например, потребителем, становятся маркетинговой информацией, которая представляет интерес для любого предприятия. Таким образом, информация возникает только в том случае, если имеется некий источник, содержащий данные, и получатель (в нашем случае – предприятие и потребитель).

Знания – это зафиксированная и проверенная практикой, обработанная информация, которая использовалась и может многократно использоваться для принятия решений. Рассматривая это понятие с точки зрения маркетинговой деятельности, можно отметить, что знания определяют принятие тех или иных хозяйственных решений субъектами социально-экономических отношений. Маркетинговые знания следует использовать при принятии управленческих решений в области рыночной стратегии предприятия, при определении потребительского поведения представителей целевого рынка. Таким образом, маркетинговые знания могут выступать как результат функционирования маркетинговых информационных систем, определяющий принимаемые предприятием управленческие решения в рыночной деятельности.

Исследуя эти взаимосвязанные понятия, можно прийти к выводу, что только данные, которые представляют интерес и ценность для потребителя, могут стать маркетинговой информацией, на основе которой он будет осуществлять свой выбор и определять свое поведение на рынке. Аналогичным образом только достоверная маркетинговая информация, подкрепленная личным положительным опытом взаимодействия потребителя с предприятием-изготовителем на всех этапах жизненного цикла продукта, сможет стать маркетинговыми знаниями потребителя, которые будут определять его потребительские оценки, уровень воспринимаемого качества продукта и поведение в будущем.

Со стороны предприятия процесс информационного взаимодействия выглядит следующим образом: получаемые от потребителей (например, в ходе стандартного маркетингового исследования) данные соотносятся с данными, полученными из других источников, после этого они становятся статистически значимой для предприятия совокупностью маркетинговой информации, которая может использоваться при принятии управленческих решений в рыночной деятельности. После получения результатов реализации данных решений на практике маркетологи смогут сформировать определенные маркетинговые знания в области принятых решений на перспективу.

Необходимо отметить, что предлагаемая трактовка сущности информационного взаимодействия между производителем и потребителем значительно шире сложившегося понимания маркетинговых коммуникаций. Коммуникационная деятельность в маркетинге рассматривается лишь как процесс передачи от производителя к потребителю с целью предоставить ему товар и услуги организации в привлекательном свете. Таким образом, упускается из виду важнейший принцип маркетинга – ориентация деятельности предприятия на потребителя, которая невозможна без двусторонних коммуникаций, предусматривающих получение информации также и от потребителя по цепочке обратной связи[1].

[1] Перекалина Н. С., Рожков И. В. Теоретические и методологические основы позиционирования маркетинга в центр системы менеджмента // Научные исследования и разработки. Менеджмент. 2013. Т. 1, вып. 5. Окт. С. 268–273.

Широкое распространение информационных процессов привело к формированию новой информационной инфраструктуры бизнеса, которая связана с общественными отношениями определенного типа, интенсивным применением информационно-коммуникационных технологий. В настоящее время эти тенденции являются определяющими при организации маркетинговой деятельности на современных предприятиях и требуют работы с постоянно растущим объемом маркетинговых данных и информации[1]. В этом контексте создание маркетинговых информационных систем предполагает выявление и описание совокупности информационных процессов, необходимых для обеспечения маркетинговой деятельности[2]. Эффективное функционирование таких систем основано на использовании маркетинговой информации различных видов.

В отечественных источниках маркетинговая информация обычно понимается как систематизированный набор количественных и качественных характеристик в отношении определенного рыночного параметра или группы параметров, описывающих рыночную ситуацию. Иногда маркетинговую информацию определяют как цифры, факты, сведения, слухи, оценки и другие данные, необходимые для анализа и прогнозирования маркетинговой деятельности. Зарубежные источники трактуют это понятие как результаты маркетинговых исследований, которые используются для планирования реализации маркетинговой деятельности в будущем.

Учитывая важность информационного обеспечения в современной маркетинговой деятельности предприятий, необходимо сформулировать основные требования к формированию и использованию маркетинговой информации, позволяющей принимать обоснованные и эффективные управленческие решения в области маркетинга.

**Оперативность предоставления маркетинговой информации** позволяет в любой период времени отражать все внешние факторы, влияющие на деятельность предприятия. Аналитики утверждают, что сейчас человечество переживает эпоху информационного взрыва, когда увеличение объема информации, доступной каждому отдельному человеку или компании, превосходит ожидания. Результаты исследования с целью установить объем информации, хранимой и передаваемой человечеством, были опубликованы в феврале 2011 года в авторитетном научном журнале Science. Его авторы Мартин Гилберт из Университета Южной Калифорнии и Присцилла Лопес из Открытого университета Каталонии изучили 60 различных аналоговых и цифровых технологий хранения, передачи и обработки информации и выявили, что объем информации, созданной человечеством к 2007 году и хранимой на искусственных носителях, составил 295 млрд гигабайт ($2{,}95\times10^{20}$ байт). Если всю эту информацию записать на стандартные CD, то стопка дисков достигнет Луны. За тот же 2007 год было передано различными средствами связи $2\times10^{20}$ байт информации, а совокупная вычислительная мощность компьютеров составила $6{,}4\times10^{18}$ операций в секунду. С 1986 по 2007 год объем хранимой информации вырос больше чем в 100 раз, и скорость этого роста не уменьшается, а темпы роста вычислительных мощностей еще выше. Наглядно объем и рост информации можно представить, если разделить ее на каждого человека на Земле. Получится, что в 1986 году на одного человека приходилось меньше одного компакт-диска, в 1993 году – уже 4 компакт-

[1] Рожков И. В. Совершенствование технологий маркетинговой деятельности в процессе информатизации общества // Экономика, бизнес, банки. 2013. №4. Окт.-нояб. С. 79–91.
[2] Рожков И. В. Маркетинговые информационные системы: современные подходы к определению и использованию // Управленческие науки. 2013. №3 (8). С. 68–75.

диска, в 2002 году – 12, а в 2007 году – 65 компакт-дисков емкостью 700 Мбайт. Такому галопирующему росту объемов информации способствует и быстрое развитие Интернета. По данным компании Pingdom, которая занимается исследованием развития Всемирной глобальной сети, в 2012 году количество веб-сайтов составило 634 млн, увеличившись на 51 млн. Хотя в 2011 году можно было наблюдать еще более быстрые темпы роста – увеличение на 300 млн.

В силу ускорения развития информационных технологий и растущих с каждым днем объемов рыночной информации маркетологам нужно обеспечить ее быстрый сбор, обработку и анализ в целях принятия эффективных маркетинговых решений. Именно от оперативности предоставления маркетинговой информации зависит, насколько конкурентоспособна будет рыночная деятельность конкретного предприятия, насколько эффективно менеджмент сможет воспользоваться складывающейся на рынке ситуацией, насколько быстро предприятие сможет отреагировать на действия конкурентов и другие внешние факторы.

**Достоверность маркетинговой информации** заключается в объективном отражении внешней рыночной среды компании. Соблюдение требования достоверности маркетинговой информации определяет уровень информационной прозрачности деятельности всего предприятия. Информационная прозрачность, о которой последнее время говорят эксперты многих отраслей бизнеса, представляет собой степень раскрытия информации о деятельности предприятия. На макроэкономическом уровне, в масштабах страны она влияет на инвестиционный климат в регионе, снижает уровень теневой экономики, противодействует коррупции. В масштабах отдельных предприятий информационная прозрачность рассматривается как элемент стратегического управления, является фактором формирования конкурентоспособности предприятия, а для публичных компаний определяет поведение инвесторов, принимающих решение о приобретении ценных бумаг, и, следовательно, рыночную стоимость активов конкретной компании.

Аналогично можно говорить об информационной прозрачности маркетинга, которая должна выражаться в тесном и открытом взаимодействии компании со своими потребителями. В этом контексте стоит отметить эффект асимметрии рыночной информации, которые выявили и обосновали в 1960–1970-х годах Кеннет Эрроу и Джордж Акерлоф, впоследствии получившие за свои исследования Нобелевскую премию по экономике в 2001 году. В соответствии с эффектом асимметрии на некоторых рынках (страховом, кредитном, ценных бумаг, услуг здравоохранения и др.) возникает асимметричное представление информации о продукции между контрагентами в процессе рыночных отношений. Обычно продавец знает о товаре больше, чем покупатель, в результате чего возникает возможность манипулирования поведением потребителей и смещения спроса в пользу менее качественных товаров, а в отдельных случаях приводит к кризису рынка. Для предотвращения этих негативных факторов как производителям, так и потребителям необходимо идентифицировать достоверную и сомнительную маркетинговую информацию.

**Релевантность маркетинговой информации** позволяет предприятию получать информацию в точном соответствии со сформулированными маркетинговыми целями и избегать ненужной работы. Так как вторичная маркетинговая информация, с которой маркетологам чаще всего приходится иметь дело, первоначально собирается для других целей, она редко полностью подходит для поставленной задачи рыночной деятельности конкретного предприятия. Проблема релевантности маркетинговой информации особенно

обостряется в случае перекрестных исследований по материалам разных стран и по способам ее передачи. В некоторых случаях эта совместимость настолько мала, что делает собранные данные практически несопоставимыми и неприменимыми в практической деятельности.

Таким образом, понимание сущности основных понятий, связанных с информационным обеспечением маркетинговой деятельности, позволит руководству предприятия эффективно решать стоящие перед ним маркетинговые задачи, среди которых:

- координация стратегии развития предприятия;
- получение конкурентных преимуществ;
- планирование сбытовой деятельности и взаимодействия с целевыми потребителями;
- повышение эффективности рыночных мероприятий;
- прогнозирование изменений маркетинговой среды;
- оценка качества труда исполнителей по всей цепочке формирования продукта и услуги начиная с оценки качества управленческих решений и руководящих указаний ответственных органов и др.[1]

[1] Рожков И. В. Проблемы развития методологии маркетинговых информационных систем в российских условиях // Научные труды Вольного экономического общества России. Т. 174. М., 2013. С. 357–364.

**УДК 659.4.012**

**О.А. Артемьева,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: artemieva.o.a@mail.ru

# Методы оценки эффективности цифровой рекламы

**Аннотация:**
В данной статье исследуются современные подходы к оценке эффективности интернет-рекламы; обосновано, что понятия «эффективность и «результативность» в онлайн-сфере не являются тождественными.

**Ключевые слова:** взаимодействие, клик, кликабельность, контент, пользователь, результативность, реклама, онлайн, эффективность,

**O.A. Artemyeva,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: artemieva.o.a@mail.ru

# Methods of evaluation of the effectiveness of digital advertising

**Abstract:**
This article explores current approaches to evaluate the effectiveness of Internet advertising; it is justified, that the notions of efficiency and effectiveness of online sphere are not identical.

**Keywords:** interactions, click, click through, content, user, effectiveness, advertising, online, efficiency.

В настоящее время становится очевидным преимущество цифровой рекламы по сравнению с традиционными медиа – возможность ее более точной оценки. В онлайн-сфере количество кликов потенциального потребителя является одним из главных показателей успешности самой рекламной кампании. Однако некоторые аналитики до сих пор считают, что главным индикатором цифровой рекламы является само посещение сайта. Если кликабельность может постепенно терять свою актуальность, необходимо определить более результативный подход к анализу поведенческой реакции на рекламное сообщение[1].

В процессе оценки эффективности цифровой рекламы возникают барьеры по основным направлениям отношений с пользователями[2].

[1] Маркетинг и современность. 95-летие Финансового университета при Правительстве Российской Федерации / Под общ. ред. д.э.н. С.В. Карповой; отв. ред. к.э.н. О.Н. Романенкова. М., 2014. (Сер. Научная книга).

[2] Современные направления маркетинга. Теория, методология и практика применения/С.В. Карпова, Р.Ю. Стыцюк, О.А. Артемьева и др. М.: Палеотип, 2011. С. 544; Стыцюк Р.Ю. Инновационный аспект развития форм субъектов и объектов экономической деятельности в конкурентной среде // Маркетинг и современность / Под общ. ред. С.В. Карповой, отв. ред. Р.Ю. Стыцюк, О.А. Авдиенко. М.: ООО «Эльф ИПР», 2011. С. 40–49.

Среди них – оценка общего влияния рекламы на аудиторию, уровня взаимодействия контента с пользователем, степени вовлеченности в контакт. Следует отметить, что, в отличие от традиционной рекламы, в онлайн-сфере понятия «результативность» и «эффективность» не являются тождественными. Эффективность достигается масштабным участием и тесной связью контента с пользователем, а результативность – привлечением внимания аудитории.

Итак, оценивая эффективность цифровой рекламы с точки зрения влияния на аудиторию, необходимо определить, достаточно ли креативности контента для максимального взаимодействия пользователя с ним. В свою очередь, на взаимодействие пользователя с контентом сайта оказывает влияние степень привлекательности материалов, представленных аудитории, а степень контакта с аудиторией определяется тем, кто является инициатором диалога и какие пользователи составляют основную аудиторию сайта. Взаимодействие цифровой рекламы с пользователем осуществляется в когнитивном, эмоциональном и физическом направлениях. К когнитивному и эмоциональному воздействию относятся показатели обратной связи: внимание, интерес и намерение пользователя. В свою очередь, эмоциональное восприятие демонстрирует влияние цифровой рекламы на аудиторию; здесь интересны ответы на вопросы о том, что чувствовали пользователи при просмотре рекламы и насколько она им понравилась (или наоборот). Эмоциональное воздействие заключается в побуждении пользователя совершить требуемое действие[1], например оформить заказ или заказать звонок.

Каким образом измерить показатели когнитивного и эмоционального взаимодействия контента и пользователя в процессе рекламной кампании? Существует методика биометрического анализа, которая занимается изучением бессознательных физических реакций, например учащенного сердцебиения, расширения зрачка, движения глаз и др., однако из-за высокой стоимости и жестких ограничений лабораторных условий данный метод редко используется маркетологами.

Исследователи пришли к заключению, что более подробную картину активности пользователей может представить карта кликов, поскольку скорость и траектория перемещения курсора адекватны движению глаз пользователя. Несмотря на это, опросы, как методы оценки, до сих пор преобладают над указанными подходами из-за низкой стоимости и простоты вовлечения. В то же время отметим, что результатам опросов как методу измерения уровня взаимодействия с пользователем свойственны ошибки и неточности[2].

На сегодняшний день довольно сложно выделить объективную модель оценки эффективности цифровой рекламной кампании. Ряд экспертов полагается на визуальные показатели по инициативе пользователя. И здесь важно отслеживать любые физические (визуальные) взаимодействия, которые осуществляются с помощью мыши или сенсора, распространенными методами оценки физического взаимодействия можно назвать пиксель отслеживания и теги активности.

Критерии оценки уровня взаимодействия рекламы с пользователем подразделяются в зависимости от типа контента:

- для видеоформата: среднее время просмотра, статистика просмотров ролика до конца, сценарий, частота показов, количество репостов;

[1] Боргард Е. А., Карпова С. В., Стыцюк Р. Ю. и др. Маркетинг: теория и практика: Учеб. пос. для бакалавров. М.: Юрайт, 2012. С. 408. (Сер. Бакалавр. Базовый курс); Стыцюк Р. Ю. Указ. соч.

[2] Лукьяненко Н. А. Эффективные инструменты современного интернет-маркетолога // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 188. С. 447–451; Финансовый маркетинг: теория и практика: Учебник для магистров / Р. Ю. Стыцюк, С. В. Карпова, О. А. Артемьева и др. М., 2013.

- для рекламного формата Rich media[1], который в настоящее время пользуется большой популярностью у веб-мастеров, которые регистрируют свои ресурсы в партнерских программах с целью монетизировать онлайн-проект: время взаимодействия, время распространения, само распространение, уровень обратной связи, сценарий, количество репостов;
- для рекламного формата, мобильная реклама в котором распространяется с использованием мобильных телефонов и который имеет высокий потенциал в силу большого количества пользователей характерны: клик для просмотра, клик для загрузки, уровень взаимодействия, количество «поделившихся» рекламой.

В качестве выводов следует отметить, что на сегодняшний день достаточно много способов оценки эффективности цифровой рекламы, ее выгодное месторасположение зачастую обеспечивает интерес интернет-маркетологов, но в то же время частые показы не обеспечивают высокого уровня эффективного взаимодействия с пользователем[2]. Следовательно, компиляция вышеназванных методов проверки эффективности продемонстрирует достаточно объективный уровень достижения стратегических целей рекламной кампании, повышая внимание к бренду и вероятность покупки.

[1] Стыцюк Р. Ю. Формирование стратегических направлений воздействия на предпочтения потребителей // Современные направления маркетинга. Теория, методология и практика применения. М., 2011. С. 283–352; Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Мотагали Я. Б. Рациональное невежество как результат избытка информации в процессе принятия решения о покупке // Экономика и управление в машиностроении. 2014. №4. С. 58–60.

[2] Боргард Е. А., Карпова С. В., Стыцюк Р. Ю. и др. Указ. соч.; Стыцюк Р. Ю. Методические подходы к повышению уровня конкурентоспособности российских организаций на национальном и глобальном рынках // Российское предпринимательство. 2014. №22 (268). С. 183–191; Стыцюк Р. Ю., Геращенко И. В. Предпосылки развития клиентоориентированного HR-маркетинга // Научные труды Вольного экономического общества России. 2013. Т. 179. С. 216–221.

**УДК 336**

**Н. А. Лукьяненко,**
студент,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: nat.r.fia@mail.ru

# Технология RTB (торг в реальном времени): теоретический аспект

**Аннотация:**
В статье рассматривается понятие торга в реальном времени (RTB), анализируется экосистема RTB и ее составляющие, описывается принцип аукциона и второй цены, применяемые в RTB, а также выделяются преимущества данной технологии.

**Ключевые слова:** торг в реальном времени, DMP-платформа, DSP-платформа, SSP-платформа, аукцион второй цены.

**N. A. Lukianenko,**
Student,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nat.r.fia@mail.ru

# RTB technology (real time bidding): a theoretical aspect

**Abstract:**
The concept RTB (real time bidding) is discussed in this article, the ecosystem and its components are analyzed, the principle of the auction and the second price used in RTB is described and the advantages of RTB as a technology are underlined.

**Keywords:** real time bigging, data management platform, demand side platform, supply side platform, second price auction.

Традиционное размещение рекламы (баннерная, контекстная, direct-реклама), которое активно применялось еще пять лет назад и давало ощутимые результаты, становится менее эффективным, так как ему на смену приходит набирающая обороты технология – торг в реальном времени (Real Time Bidding, RTB).

RTB – относительно новая технология в индустрии онлайн-рекламы, которая представляет собой аукцион рекламных объявлений в реальном времени[1]. Технология RTB работает на уровне компаний, рекламных мощностей и позволяет покупать рекламу в режиме аукциона. Аукцион происходит с моментальной скоростью в реальном времени.

Классическая экосистема RTB выглядит таким образом: продавцы, покупатели и те, кто снабжает покупателей данными. Те, кто продает рекламу на своих площадках в экосистеме RTB, называются supply side platform (SSP).

[1] Торг в реальном времени // Википедия. URL: https://goo.gl/0O4IMm.

Также в экосистеме у нас есть покупатели, которые представляют интересы рекламодателей, – demand side platform (DSP). DSP-платформа, играет роль аукциона для рекламодателей и не имеет собственного интерфейса для покупки и управления рекламой[1]. Данная платформа может иметь узкую специализацию, например только веб-трафик или только мобильный трафик, а может быть довольно универсальной. Платформа одновременно представляет собой некий интерфейс, с помощью которого можно управлять своими рекламными кампаниями, она предоставляет определенную экспертизу, где купить лучше и каких критериев, заданных рекламодателем или самой системой, нужно достичь. Для того чтобы покупатели знали, какого качества товар они берут, им нужны знания об этом товаре, о посетителях и площадках. В этом покупателям помогают платформы DMP (data management platforms). Они занимаются тем, что собирают данные в очень широком спектре срезов. Это могут быть данные о поведении пользователя, на какие площадки они ходят, чем занимаются, чем интересуются, и дальше эти DMP-платформы могут хранить данные в чистом виде, а могут выделять какие-то отдельно взятые сегменты.

Взаимодействие всех компонентов экосистемы RTB выглядит следующим образом: пользователь заходит на сайт, на котором стоит SSP-платформа, та отправляет запрос всем подключенным к ней DSP-платформам и информирует их о том, что для определенного формата баннера на некоем сайте есть пользователь с определенным набором данных. SSP-платформа обозначает, что она готова продать рекламу, указывая минимальную сумму, и DSP-платформа принимает решение о покупке. Принимаются два решения: нужен ли этот показ в принципе и какой может быть цена. Правила аукциона везде одинаковые. DSP делают ставки в CPM за каждый показ, исходя из своих представлений о посетителе, месте показа и их совокупной ценности. SSP собирают ставки и проводят общий аукцион. После этого проходит аукцион второй цены: побеждает тот, кто предложит наибольшую ставку. Победитель платит минимальную необходимую для победы цену. Оплата проходит только по системе CPM (цена за тысячу показов), другие модели оплаты для системы RTB неприменимы. Вся описанная процедура происходит за 120 миллисекунд.

Уже сегодня по системе RTB подключается огромное число площадок, и компания может принять участие в торгах на размещение медийной рекламы для огромной массы пользователей, которые приходят на эти площадки. Эта технология открывает новые возможности для рынка рекламы.

Ключевым преимуществом технологии RTB является то, что рекламодатель может купить конкретный профиль пользователя, которому интересна и релевантна реклама, ему не нужно приобретать все показы на площадках и заниматься размещением, не позволяющим выбрать точно целевую аудиторию, а главное, в ходе аукциона рекламодатель может заплатить за это очень символическую цену.

Потребителей все больше отталкивает ворох торговых марок и продуктов, которые им неинтересны и не соответствуют их потребностям[2], поэтому технология RTB, показывающая нужный товар его потенциальному покупателю, меньше раздражает пользователей, делает их лояльными при повторной покупке и приносит высокую конверсию рекламодателю, таким образом повышается эффективность рекламных бюджетов.

---

[1] Ануров М. RTB: современные технологии в медийной рекламе // Прожектор Rookee. 2013. № 33. URL: http://prozhector.ru/publications/vypusk-33/rtb-sovremennye-tekhnologii-v-mediynoy-reklame/.
[2] Kent L. 9 Obsolete Marketing Strategies // Anvilmediainc. Search Engine Optimization; 2013. URL: http://www.anvilmediainc.com/2013/02/08/9-obsolete-marketing-strategies.htm.

Технологию RTB осваивают все ключевые игроки рынка интернет-рекламы. По экспертной оценке, объем рынка составляет около 0,4 млрд руб. за первую половину 2013 года. Российский трафик является одним из наиболее интересных бизнес-вложений для крупнейших западных ретаргеттеров myThings и Sociomantic. Одним из самых эффективных форматов на RTB-аукционе в России является 240x400. Следующими по популярности являются форматы: 728x90 и 300x250 (по данным ADFOX). Самый популярный формат 240x400 демонстрирует и самый высокий CPM. По данным компании DSP Hubrus, российский рынок пройдет путь пяти лет на Западе и достигнет доли 30% закупки через RTB от медийных бюджетов[1].

Несмотря на сложность экосистемы RTB, необходимо отметить положительный и быстрый рост данной технологии. Она дает преимущества для всех участников процесса. Рекламодатели получают возможность решить свою задачу (например, увеличить рекламный охват или оптимизировать цену за показ), ведь они покупают не просто рекламное место, а целевую аудиторию, причем по приемлемой для себя цене. Рекламные площадки увеличивают доходы, так как продают показы по аукционному принципу. Пользователь видит рекламу, отобранную в соответствии с его интересами. Кроме того, технология RTB способствует развитию рынка рекламы в целом и расширяет возможности систем размещения рекламы[2].

[1] Горбачева С. А., Цаплина Н. А. Анализ тенденций разработки маркетинговой стратегии в Интернете: стратегические направления, инструменты и механизмы // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: Сб. ст. по материалам XXXIII междунар. науч.-практ. конф. № 1 (33). Новосибирск: Изд-во СибАК, 2014.
[2] http://company.yandex.ru/technologies/rtb/.

**УДК 339.138**

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

**Р. Ю. Стыцюк,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ritusik06@mail.ru

# Имидж вуза как фактор международного продвижения высшего российского образования

**Аннотация:**

Имидж вуза рассматривается как важный фактор международного продвижения высшего российского образования. Позитивный международный имидж российского образования необходим для повышения конкурентоспособности российских образовательных структур, привлечения иностранных инвестиций, роста численности иностранных студентов и аспирантов, увеличения программ международного обмена в сфере высшего и постдипломного образования.

**Ключевые слова:** вуз, высшее образование, имидж, конкуренция.

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

**R. Yu. Stytsyuk,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ritusik06@mail.ru

# Image of university as a factor of international promotion of Russian higher education

**Abstract:**

Image of the university is seen as an important factor in international promotion of higher Russian education. Positive international image of Russian education is needed to improve the competitiveness of Russian educational institutions, foreign investment, increase the flow of foreign students and postgraduates, increase international exchange programs in the field of higher and postgraduate education.

**Keywords:** high school, higher education, image, competition.

В современных условиях уровень развития экономики, ее конкурентные преимущества определяются накопленным и реализованным человеческим капиталом. Приоритетным источником экономического роста становятся инвестиции в человека, его уровень образования, квалификацию, здоровье и социальную ответственность. Система образования призвана не только готовить специалистов, но и максимально способствовать повышению престижа ее выпускников на мировой арене, установлению международных профессиональных контактов, сложившихся за годы обучения в России. Однако сегодня учебные заведения России уже не воспринимаются в мире на том уровне, как раньше.

Как известно, лидерами в построении инновационного общества становятся страны, где есть лучшие по мировым меркам исследовательские университеты. Формирование сети национальных исследовательских университетов (НИУ) становится важнейшим этапом модернизации высшей школы. Согласно идеологии Министерства образования и науки, исследовательский университет – высшее учебное заведение, одинаково эффективно осуществляющее образовательную и научную деятельность на основе принципов интеграции науки и образования[1].

В рыночной экономике образовательные учреждения действуют в условиях конкуренции. Конкуренция на рынке образовательных услуг представляет собой соперничество между образовательными учреждениями за желательных студентов. Чтобы обеспечить конкурентоспособность образовательного учреждения на рынке образовательных услуг, важной стратегической задачей становится опережение конкурентов в разработке и освоении новых образовательных услуг, новых педагогических технологий, новой ценовой политики, нововведений в организации обучения, детализации образовательных направлений. Одним из наиболее эффективных способов повышения конкурентоспособности вузов является их включение в инновационный процесс посредством получения статуса национального исследовательского университета[2].

Статус НИУ открывает для университетов новые горизонты, дает возможность сотрудничать с общепризнанными мировыми научными центрами. В частности, в рамках международного сотрудничества российскими НИУ совместно с американскими НИУ и бизнес-сообществами была разработана долгосрочная программа развития научно-исследовательского и предпринимательского потенциала российских университетов «Эврика». Одной из задач этой программы является создание устойчивых партнерств между российскими и американскими исследовательскими университетами на основе близости научных интересов и стратегий развития. Все это дает университетам возможность выйти на качественно новый уровень развития. Совместная

[1] Верхотуров К. О., Стыцюк Р. Ю. Исследовательские университеты России на пути модернизации и развития // Сб. ст. участников 2 МНСК 12–26 апреля 2011 г. М.: Финансовый университет, 2012; Иванова Ю. О. Современные маркетинговые инструменты формирования имиджа вуза. Прилож. к журналу «Экономика. Бизнес. Банки». М.: РИМ Университет, 2014. С. 32–40; Иванова Ю. О. Особенности формирования имиджа инновационного вуза // Научные труды Вольного экономического общества. 2014. Т. 179. С. 221–226.

[2] Верхотуров К. О., Стыцюк Р. Ю. Указ. соч.; Иванова Ю. О. Изучение опыта западных учебных заведений в сфере интернет-коммуникаций // Сборник статей участников II Международного научного студенческого конгресса. М.: Финансовый университет, 2012. С. 93–95; Стыцюк Р. Ю., Мотагали Я. Б. Конкуренция на рынке образования // Научные труды Вольного экономического общества России. 2011. Т. 155. С. 375–379; Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Мотагали Я. Б. Методические подходы к оценке качества образовательной программы вуза // Научные труды Вольного экономического общества России. 2012. Т. 170. С. 592–598; Стыцюк Р. Ю., Иванова Ю. О. Особенности влияния имиджа вуза на качество и эффективность учебного процесса // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 188. С. 245–249.

работа с зарубежными партнерами будет способствовать развитию науки с учетом не только отечественного, но и зарубежного опыта. Кроме того, это несомненное конкурентное преимущество перед другими российскими вузами, выражающееся в первую очередь в большем мировом признании и, как следствие, привлекательности как на отечественном, так и на зарубежном рынке образовательных услуг[1].

Также важно понимать, что в современном высокотехнологичном мире имидж вузов строится не на основе привычных рекламных кампаний. В основном потенциальные «клиенты» обращаются к интернет-ресурсам. Малополезны и «средства», в задачи которых входит привлечение студентов: члены приемной комиссии, индивидуальная работа с потенциальным абитуриентом и собеседование, участие в выставках и ярмарках образовательных программ и реклама на подготовительных курсах. В остальном же выбор источников достаточно стабилен: сайт в Интернете, друзья, родители, студенты вуза, дни открытых дверей, печатные издания для поступающих в вузы, при этом абитуриенты чаще предпочитают друзей (в качестве информаторов), а родители и преподаватели – студентов и сотрудников вуза. Наименее популярными источниками информации являются наружная реклама, радио, участие в выставках, рекламные мероприятия, реклама на подготовительных курсах.

Для того чтобы эффективно управлять имиджем вуза и правильно выбирать варианты международного продвижения, необходимо следовать трем этапам формирования корпоративного имиджа вуза.

**Этап 1. Стратегический анализ ситуации.** Для создания имиджа или эффективного управления уже сложившимся имиджем необходимо выяснить, чем данный российский вуз отличается от других. Даже при хорошо сформировавшемся имидже приходится проводить исследования, поскольку со временем имидж может устаревать или ухудшаться. При анализе полученных данных составляется цельная картина имиджа вуза.

**Этап 2. Выяснение и определение целей вуза.** Необходимо сформулировать задачи и интересы, определить приоритеты в различных сферах деятельности, в том числе в формировании международного имиджа. Происходит определение срочных и перспективных целей функционирования вуза, составление планов деятельности, сегментирование целевой аудитории в соответствии с планами, разработка общего стиля вуза, концепции внешнего оформления помещений, составление прогнозов развития вуза с помощью разовых привлечений экспертов или своими силами. На этом этапе начинают выявлять плюсы и минусы сложившегося имиджа.

**Этап 3. Работа с имиджевой программой.** В соответствии с целями, установленными на предыдущем этапе, проводятся определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиление воздействия положительных. Составляется целевая программа работы с имиджем, которая впоследствии и реализуется.

---

[1] Верхотуров К. О., Стыцюк Р. Ю. Указ. соч.; Иванова Ю. О. Инновационный подход к формированию маркетинговых коммуникаций в вузах // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 188. С. 180–187; Стыцюк Р. Ю., Иванова Ю. О. Университетский центр трансфера технологий как конкурентное преимущество // Научные труды Вольного экономического общества. 2014. Т. 179. С. 394–398; Боргард Е. А., Карпова С. В., Стыцюк Р. Ю. и др. Маркетинг: теория и практика. Учеб. пос. для бакалавров: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям/Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. М.: Юрайт, 2012. (Сер. Бакалавр. Базовый курс).

УДК 658.7.027

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

# Управление отношениями между поставщиками и предприятиями торговли[1]

**Аннотация:**
В статье рассмотрен вопрос обеспечения безопасности логистических процессов как один из значимых элементов управления отношениями поставщиков и представителей предприятий торговли. Сделаны предложения, направленные на повышение уровня безопасности логистических процессов и устойчивости отношений между субъектами товародвижения.

**Ключевые слова:** безопасность, логистический процесс, оптовая организация, поставщик, розничная организация.

**V. V. Panyukova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vpanukova@yandex.ru

# Relationship management between suppliers and retail

**Abstract:**
The problem of security of logistics processes, as one of the most important elements of relationships between producers and representatives of retail, is discussed in the article. The author made proposals, aimed to improve the safety of logistics processes and increase the stability of relations between subjects of goods movement.

**Keywords:** security, logistics process, wholesale, supplier, retail.

Вопрос обеспечения безопасности товаров и услуг является одним из элементов управления отношениями между поставщиками и торговыми организациями. Рассмотрим особенности обеспечения безопасности логистических процессов на различных стадиях товародвижения.

Одной из основных целей разработки системы безопасности логистических процессов в оптовой торговле является обеспечение защиты самих материально-вещественных товаров и безопасности складского комплекса и его сотрудников[2]. К основным задачам системы обеспечения безопасности складских процессов относятся:

[1] Тезисы подготовлены в рамках проведения исследования «Социально-экономические аспекты развития сетевых торговых компаний в условиях межгосударственной интеграции», выполняемого при финансовой поддержке РГНФ (проект 13-02-00203 (а)).
[2] Панюкова В. В. Принципы обеспечения безопасности логистических процессов в торговле // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 188. С. 297–301.

- прогнозирование, своевременное выявление и устранение угроз персоналу и ресурсам;
- создание механизма и условий оперативного реагирования на угрозы при функционировании склада;
- эффективные технические решения для выявления и пресечения угроз функционированию объекта.

При разработке мероприятий в рамках реализации программ по обеспечению складских процессов следует учесть основные виды потерь при хранении товаров на складе:

- хищения (вынос продукции со склада, ее употребление прямо на складе, неправомерные исправления в документах и т. п.);
- ошибки персонала, прежде всего в учете (ошибки при приемке товара, при контроле сроков годности продукции и т. д.);
- несоблюдение условий хранения (в том числе порча товаров на разных этапах складских операций);
- пожары, наводнения из-за неисправности оборудования или недобросовестного, непрофессионального поведения сотрудников и другие подобные бедствия;
- порча складского оборудования (сознательная или случайная) и др.

Для создания эффективной системы безопасности склада необходимо:

- проанализировать параметры и схемы работы склада, в том числе выявить внешние и внутренние угрозы, оценить расположение входа и выхода, размещение вспомогательных помещений;
- выявить наиболее уязвимые и опасные участки на основе анализа системы зонирования склада;
- обеспечить минимальную вероятность хищений материальных ценностей посредством технических и организационных мероприятий;
- создать оптимальное решение, которое выявит недобросовестное выполнение своих обязанностей персоналом и нештатные ситуации на складе и его территории;
- оптимизировать применяемые средства технического контроля и мониторинга работы склада в целом и выполнения отдельных складских операций в частности.

Следующим значимым вопросом является обеспечение безопасной доставки товаров. Требования к нему могут существенно различаться в зависимости от вида транспорта. При перевозке грузов должны быть обязательно учтены свойства перевозимых товаров. Также значимым элементом в системе обеспечения безопасности товаров в пути играют риски, связанные с хищением товаров в пути.

Значительный риск возникает при привлечении сторонних организаций к осуществлению процесса транспортировки. Возможны различные хищения в пути, в зависимости от субъектов, принимающих участие в процессе транспортирования грузов[1].

Для обеспечения безопасности товаров в пути должны быть разработаны и внедрены организационные меры:

[1] Муравьева Н. А., Семенов И. С. Факторы и критерии безопасности в управлении процессами транспортно-логистических систем // Вестник развития науки и образования. 2014. №2. С. 69.

- *Подготовка груза к отправлению и перевозке.* На подготовительном этапе представитель грузоотправителя обязан предпринять меры по обеспечению транспортабельного состояния груза, что позволит обеспечить его сохранность в пути с учетом вида транспортного средства. При подготовке к перевозке следует учитывать:
  - вид груза и требования, предъявляемые к температуре перевозки, влажности воздуха внутри транспортного средства, для ряда грузов также регламентируется скорость движения воздуха внутри транспортного средства;
  - вид транспорта, используемый при организации доставки грузов, а также способ расположения (укладки) груза внутри транспортного средства;
  - продолжительность планируемой перевозки, например, срок перевозки продовольственных товаров не может превышать срок их годности;
  - правило товарного соседства.
- *Подготовка транспортного средства к перевозке.* Нужно обеспечить исправность и работоспособность транспортных средств.
- *Совершенствование технологии погрузочно-разгрузочных работ и размещения грузов в транспортном средстве* со строгим соблюдением требований технических регламентов, стандартов, правил и прочих документов.
- *Разработка четких требований к маршрутизации перевозок.*
- *Разработка, внедрение и актуализация правил перевозок грузов,* включая внутренние стандарты организации процесса перевозки, направленные на сокращение потерь грузов, и контроль за выполнением процесса перевозки груза. На практике обеспечение сохранности товаров в пути предусматривает реализацию следующих практических шагов:
  - скрытное и/или нестандартное передвижение транспортного средства;
  - применение защитных контейнеров, в первую очередь для перевозки ценных грузов;
  - использование систем сигнализации и радиосвязи при организации транспортировки грузов;
  - сопровождение грузов экспедиторами и сотрудниками охраны;
  - страхование перевозимых грузов (карго) и др.
- *Повышение ответственности работников* за потери грузов в процессе перевозки, обучение и инструктаж лиц, связанных с перевозочным процессом.

Комплексный подход к обеспечению безопасности товаров позволит повысить степень устойчивости отношений между поставщиками и представителями торговых организаций.

**УДК 338.46**

**О. В. Колесникова,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kolesnikova17@mail.ru

# Экологическая составляющая общественного питания

**Аннотация:**
В статье рассматривается аутсорсинг в системе общественного питания в учреждениях здравоохранения, образования. В последнее десятилетие ведутся активные поиски и внедрение различных инноваций в сферу общественного питания с целью обеспечить значительную экономическую выгоду, безопасность, качество и экологичность продуктов.

**Ключевые слова:** безопасность питания, инновации в питании, качество питания, социальное питание, экологичность.

**O. V. Kolesnikova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kolesnikova17@mail.ru

# Ecological component of catering

**Abstract:**
This article considers outsourcing in the system of catering in health care and education. In recent decade, innovations in sphere of public catering is being searched and launched, in order to get large economic benefits, security, quality and ecological feature of catering.

**Keywords:** food security, innovations in food, quality of food, social food, ecological compatitility.

В последние годы ведется активная реорганизация сферы общественного питания. Отдается приоритет сегменту социального питания с учетом бюджетных средств. Имеется определенный положительный опыт в организации общественного питания организованных групп населения с частичным, а иногда с полным возмещением государственных средств, предназначенного для сегмента низкого бюджета (как правило, выездного питания).

При организации социального питания для обеспечения физических лиц и общественных организаций используются:

- доставка продуктов на дом;
- доставка на рабочие места в компании, организации;
- производство или реализация питания в стационарных пунктах (медицинские учреждения, школы, промышленные предприятия, воинские части, колонии);
- производство или реализация в столовых и кафе в школах и институтах.

К основным требованиям общественного питания относятся только производство пищи и ее своевременная доставка.

Первопроходцем в организации аутсорсинга питания являются вооруженные силы, и в последнее время им оказывается широкая поддержка. Для более быстрого внедрения услуг социального питания принимаются меры по оформлению нормативно-правовых документов[1]. При этом учитывают многочисленные специфические особенности различных учреждений: составление рационов, например для военнослужащих, и состояние материально-технической базы самих организаций и предприятий.

Обеспечение питания в школах претерпело значительные изменения в связи с большими инвестициями в образовательные учреждения. Следует обратить внимание на то, что не все объекты социальной сферы подвергаются значительной модернизации из-за сомнительной экономической целесообразности.

Основными причинами перехода учреждений социальной сферы на аутсорсинг считаются следующие:

- очень низкая обеспеченность пищеблоков современным импортным и отечественным оборудованием, без которого крайне трудно выполнить основные нормативные требования по питанию детей;
- неудовлетворительное состояние многих зданий пищеблоков, требующих капитального ремонта, пришедших в негодность, не обновляемых длительное время;
- наличие неквалифицированных работников в сфере социального питания;
- низкое качество, а порой и отсутствие сертификации предоставляемых услуг;
- остаточный принцип финансирования учреждений социального питания;
- ненадлежащее отношение руководителей пищеблоков к процессу производства пищи.

К наиболее частым причинам нарушений в сфере организации питания в учреждениях здравоохранения и образования относятся:

- систематические нарушения санитарно-эпидемиологического режима пищеблоков и их неудовлетворительное санитарно-техническое состояние;
- необдуманное расходование средств ОМС, направляемых на приобретение пищевых продуктов и переоборудование материально-технической базы;
- довольно низкий показатель пищевой ценности рационов;
- дисбаланс соответствия калорийности рационов и их химического состава;
- низкий контроль за витаминизацией готовых блюд, особенно в отношении витамина С;
- ненадлежащий вертикальный контроль (внутриведомственный) в процессе подготовки и организации подведомственных структур питания.

[1] Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2010 г. № 1873-р Об утверждении Основ государственной политики РФ в области здорового питания населения на период до 2020 г. // Гарант. URL: http://base.garant.ru/12179847/#ixzz3fe2JQFHv; Указ Президента РФ от 30.01.2010 г. № 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_96953/.

В пользу перевода работы пищеблоков учреждений социальной сферы на аутсорсинг свидетельствует следующее:

- концентрация возможных и имеющихся ресурсов на основном процессе деятельности (например, образовательном и лечебно-диагностическом);
- значительная экономия на услугах фирмы-аутсорсера по сравнению с содержанием собственного персонала в учреждении и оплатой его услуг на должном уровне, содержанием производственной базы в надлежащем состоянии;
- своевременное решение текущих проблем при обслуживании одной компанией нескольких учреждений социального назначения.

Массовая передача службы питания социальной сферы на аутсорсинг позволяет достигнуть максимальной эффективности, оптимальной производительности и гарантированных объемов сбыта, что в конечном итоге даст возможность более активно внедрять инновационные технологии и достижения науки.

По современным требованиям инновации представляют собой новые методы удовлетворения потребностей человека, делятся на две группы:

- Процессные (технологические) инновации включают в себя новые технологии, новые способы организации производственной деятельности, предполагают образование в составе учреждения новых организационных звеньев.
- Предметные (продуктовые) инновации располагают к созданию новых форм продуктов и усовершенствованию этих продуктов. С учетом потребительских предпочтений и инновационной активности предприятий общественного питания основой будет выступать экономическая эффективность. Для предприятий эффективность будет заключаться в применении энергосберегающих технологий и увеличении сроков хранения готовой продукции. Для потребителя эффективность выразится в предоставлении дополнительной информации родителям о питании ребенка с анализом химического состава, калорийности, наличия витаминов.

Помимо потребителей и предприятий, огромная роль в организации общественного питания принадлежит государству, поскольку государственная политика направлена на поддержание здоровья нации. По итогам выполнения рекомендаций правительства РФ в сфере организации здорового питания можно ожидать следующего:

- не менее 80% учреждений будут обеспечены полноценным горячим питанием;
- будет налажено обеспечение продуктами отечественного производства рынка продуктов при организации детского, диетического и лечебно-профилактического питания, на долю которого должно приходиться не менее 80%;
- снизится заболеваемость населения, в том числе детей и подростков, из-за недостаточности и низкого качества питания (ожирение, анемия, гастриты, колиты и др.), на их долю приходится около 10%;
- будет обеспечена полноценная и адекватная витаминизация продуктов, употребляемых взрослыми и детьми, особенно в осенне-зимний период, не менее чем на 70%.

УДК 339.138

**Н. В. Ребрикова**,
к.э.н., ст. преподаватель,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Rebrikovanv@mail.ru

# Антикризисный маркетинг: теория и практика в сложившихся условиях

**Аннотация:**
В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты антикризисного маркетинга, дано определение, выделены условия, этапы и преимущества его применения.

**Ключевые слова:** антикризисный маркетинг, правило, принцип, этап.

**N. V. Rebrikova**
PhD in Economics, Senior Lecturer,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Rebrikovanv@mail.ru

# Anti-crisis marketing: theory and practice in the current conditions

**Abstract:**
The article discusses the theoretical and practical aspects of anti-crisis marketing, selected conditions, stages and benefits of its application are defined.

**Keywords:** anti-crisis marketing, rule, principle, stage.

К сожалению, кризисные ситуации в современной деловой жизни – не редкость, а характерный атрибут, можно даже сказать «норма». Соответственно, у руководства компании всегда должен быть план мер, которые способствуют адаптации компании к изменяющимся условиям и помогут выстоять и укрепить позиции. Успешное преодоление кризисной ситуации немыслимо без грамотного антикризисного маркетинга.

Что же такое антикризисный маркетинг? Проведя исследования, можно сказать, что четкой структурированной информации по данной теме нет, поскольку большая часть авторов рассматривает данное понятие в рамках антикризисного управления. Так, по мнению Б. Л. Межирова, антикризисный маркетинг является составляющей частью менеджмента, маркетинговым компонентом бизнес-плана.

Некоторые авторы трактуют антикризисный маркетинг как комплекс маркетинговых мероприятий, одну из составляющих стратегии антикризисного управления, осуществляемого компанией в условиях кризиса,

что позволяет ей преодолеть собственно сам кризис и минимизировать его последствия[1].

Специализированные источники дают такое представление об антикризисном маркетинге: «…цель стратегии маркетинга – разработка программы действий, направленных на обеспечение реализации проекта в намеченные сроки, привлечение внешних инвесторов, получение максимальной прибыли с единицы площади объекта, т. е. комплекса мер воздействия на рынок и реагирования на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт товара»[2].

С. В. Ипатьева предлагает рассматривать «антикризисный маркетинг как ориентацию всей организации деятельности предприятия на выживание и развитие на основе максимального соответствия требованиям внешней и внутренней среды в условиях кризиса[3].

По словам российского маркетера И. Манна, «антикризисный маркетинг – это тот же маркетинг, но отличие его в том, что все нужно делать быстрее, с меньшим количеством сотрудников, с меньшими деньгами или вообще без денег»[4].

Исходя из данных выше определений, можно сказать, что маркетинговая деятельность позволяет оптимизировать производство, выявить и занять новые ниши, скорректировать уровень затрат и инвестиций, а значит, применение антикризисного маркетинга поможет компании выйти из кризисной ситуации с наименьшими затратами и потерями. Также можно сказать, что его целью является разработка программы мер и рекомендаций на основе перспективности рынка и преимуществ компании для выявления основных направлений деятельности компании с учетом изменений внешней и внутренней среды в кризисных ситуациях.

Компании кризис, с одной стороны, приносит убытки, а с другой – дает возможность для переоценки деятельности как с точки зрения направления бизнеса, так и с точки зрения своих возможностей (корректировки деятельности всех отделов компании с учетом их эффективности). Поэтому компания, которая быстрее всего проведет исследования рынка, выделит сегмент или новую нишу, сопоставит свои возможности с изменяющимися условиями и адаптируется к ним, может рассчитывать на стабилизацию и дальнейшее развитие.

Следует отметить, что в условиях кризиса у компании появляется три возможности укрепить свои позиции:

- *«Измени себя – не изменяя себе».* Во время кризиса люди меняются, как и их привычки; как правило, покупатели ищут более доступные товары. В этой ситуации компания может войти в высококонкурентный сегмент либо в сегмент, где был один или несколько игроков. К примеру, компания Mercedes-Benz, которая вышла из кризисной ситуации (низкие продажи и последовавшие убытки), повысив цену на свои автомобили и тем самым сумев перевести автомобили

[1] Балдин К. В., Быстров О. Ф., Рукосуев А. Б. Антикризисное управление: макро- и микроуровень. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010; Богданова Т. А., Градов А. П. и др. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 2006; Жарковская Е. П., Бродский Б. Е. Антикризисное управление. М.: Омега-Л, 2008; Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием. М.: Кнорус, 2009.

[2] Никольская В. Н. Эффективный маркетинг в условиях кризиса // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2009. № 3. С. 170–178; Покровская Н. Н. Антикризисный маркетинг // Личность и Культура. 2006. №5/6. С. 17–20; Татарников Е. А. Антикризисное управление. М.: РИОР, 2007.

[3] Покровская Н. Н. Указ. соч.

[4] Никольская В. Н. Указ. соч.

из категории среднего класса в категорию автомобилей высшего класса и класса люкс.

- *«Пауза в кризис».* Некоторые компании в кризисных ситуациях предпочитают занять выжидающую позицию, чтобы осмотреться и понять, чего стоит ожидать в будущем. При этом они начинают снижать затраты на маркетинг и рекламу. Ни за что нельзя экономить на продвижении продукта или его качестве. Следует понимать, что сокращение рекламных расходов в любом случае уменьшит доход. Как показали исследования, те, кто сократил затраты на рекламу в период рецессии, в течение двух следующих лет испытывают спад доходов и продаж на 20–30%.
- *Лучшее предложение потребителю.* В данной ситуации необходимо предложить лучшее решение для покупателя, определив основные ценности своего предложения на рынке. Скидки и любые игры с ценой могут привести к оттоку покупателей из-за недоверия или ощущения обмана[1].

Теоретики и практики выделяют следующие основные принципы системы антикризисного управления маркетингом:

- *Оперативная работа с текущей информацией.* Практики отмечают, что постоянная диагностика кризисных явлений нужна еще задолго до кризиса, здесь очень важно оперативно отреагировать на ситуацию.
- *Быстрота реагирования на кризисные явления.*
- *Адекватность реагирования на степень реальной угрозы финансовому и рыночному положению:* реалистичность, точность анализа и расчетов перспектив, ожидающих предприятие при выборе того или иного варианта развития.
- *Полная реализация потенциала внутренних возможностей для выхода из кризисного состояния:* нужны системность, глобальное мышление, комплексность, многовариантность, перспективность, стратегическое мышление[2].

Подтверждая теоретические исследования, практики рекомендуют придерживаться следующих правил антикризисного маркетинга:

- *Изучение своих покупателей.* Удержать клиента дешевле, чем привлечь нового, примерно в пять раз, поэтому необходимо постоянно исследовать своих клиентов, тем более в кризисных ситуациях, чтобы провести переоценку необходимых выгод и полезность предложения компании.
- *Определение конкурентных преимуществ.* Каждое предложение по-своему уникально и имеет набор качеств, которые отличают его от аналогов конкурентов. В ситуации кризиса главное – выделить эту уникальность с точки зрения потребителя.
- *Компенсация слабых сторон.* Необходимо продумать меры по замещению слабых сторон сильными предложениями по работе с клиентами.
- *Обеспечение всех видов полезности.* Работа с клиентом должна проходить таким образом, чтобы ощущались полезности не только

[1] Голубков Е. П. Антикризисный маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 5–17.
[2] Никольская В. Н. Указ. соч.

от процесса приобретения товара (тайм-маркетинг), от самого товара, от послепродажного сервиса, но и от любого взаимодействия потребителя с компанией.

- *Использование доступной рекламы.* Самая простая форма рекламы – внутри и снаружи магазина, а также раздача листовок с рекламной информацией.
- *Использование помощи деловых партнеров.* Следует воспользоваться технологией кросс-маркетинга – взаимовыгодного партнерства компаний (две и более), направленного на продвижение сопутствующих товаров и услуг путем проведения совместных маркетинговых программ[1].
- *Максимальное использование потенциала торгового помещения.* Несмотря на кризис, необходимо уделять внимание интерьеру и экстерьеру компании, поддерживая имидж компании и его фирменный стиль, как говорится, «встречают по одежке, а провожают по уму»[2].

В заключение хотелось бы отметить, что кризис «убирает» неблагонадежные компании, которые не готовы и не могут приспособиться к меняющимся условиям, и дает возможность стабилизации и дальнейшего развития компаниям, которые готовы трансформироваться в кризисных ситуациях.

[1] Ребрикова Н. В. Технология кросс-маркетинг: теория и практика // Проблемы и перспективы экономики и управления: Матер. II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). СПб.: Реноме, 2013. С. 84–86.
[2] Федоровский В. А. Основы антикризисного маркетинга. Николаев: Эолис, 2006.

**УДК 336**

**Д. В. Тюрин,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
генеральный директор
ООО «Тубар Трейдинг»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tdvmarket@mail.ru

# Визуализация информации при проведении маркетингового аудита региональных сбытовых каналов

**Аннотация:**
Статья посвящена способам и направлениям проведения маркетингового аудита, а также особенностям изучения внешней региональной среды и представленных в регионе сбытовых каналов.

**Ключевые слова:** маркетинговая среда, маркетинговый аудит, самоаудит, сбытовые каналы.

**D. W. Tyurin,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
General Director
Tubar Trading CJSC
Moscow, Russian Federation
E-mail: tdvmarket@mail.ru

# Visualization of information in carrying out of marketing audit of regional marketing channels

**Abstract:**
Article is devoted to ways and directions of carrying out of marketing audit, and also to the features of studying of the external regional environment and the marketing channels presented in the region.

**Keywords:** marketing environment, marketing audit, self-audit, marketing channels.

**Маркетинговый аудит** – это комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы и задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявить возникающие проблемы и открывающиеся возможности и выдать рекомендации относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности этой фирмы (Ф. Котлер). По сути, аудит – это ревизия, обнаружение слабых мест в концепции, стратегиях и планах маркетинга, в результатах их реализации, средство осуществления стратегического контроля маркетинга. Маркетинговый аудит – это не проверка работы отдела маркетинга, а независимая оценка положения дел внутри фирмы и положения фирмы на рынке (относительно конкурентов).

Маркетинговый аудит объединяет следующие направления деятельности: маркетинговые исследования как проектную форму, маркетинговую разведку

как постоянную форму сбора информации, ситуационный анализ, управленческий аудит, реинжиниринг бизнес-процессов, стратегическое планирование, маркетинговый анализ, ревизию и контроллинг[1].

Главная цель аудита – выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности, то есть это оценка адекватности поведения фирмы при адаптации к изменениям внутренней и внешней среды. Аудит маркетинга может быть реализован шестью способами:

- самоаудит проводится непосредственно сотрудниками или руководителем службы маркетинга;
- перекрестный аудит проводят подразделения внутри компании (чаще всего службы сбыта и маркетинга) как взаимную проверку друг друга;
- аудит, проводимый вышестоящими подразделениями или организациями, характерен для крупных компаний, холдингов;
- аудит, проводимый специальным аудиторским подразделением компании, характерен для компаний, которые имеют несколько различных направлений; в состав такого подразделения часто входят специалисты в области бухгалтерского и управленческого аудита;
- аудит, осуществляемый специально созданной группой, как правило, предполагает участие представителей разных подразделений, взаимодействующих в рамках проектной деятельности только в период проведения аудита;
- внешний аудит, проводимый консалтинговой компанией, оказывающей услуги в области маркетингового аудита[2].

Эффективный маркетинговый аудит должен отвечать ряду требований:

- *Всеобъемлемость.* Аудит охватывает все главные виды маркетинговой деятельности и не ограничивается анализом только отдельных критических моментов. Такой аудит называют функциональным, он распространяется на сбыт, ценообразование и другие функции маркетинга. Функциональный аудит полезен, но временами он отводит руководство в сторону от реальных проблем, не позволяя концентрироваться на главном.
- *Системность.* Аудит маркетинга включает последовательность диагностических мероприятий, позволяющих проанализировать внешнюю среду маркетинга для данной организации, внутренние системы маркетинга и отдельные функции маркетинга. За диагнозом следует разработка плана корректирующих действий, включающих как краткосрочные, так и долгосрочные предложения по улучшению общей эффективности маркетинговой деятельности.
- *Независимость.* В частности, самоаудит, основанный на использовании специального опросного листа руководителем подразделения для оценки эффективности своей деятельности, может быть полезным, однако, вероятно, он не будет независимым и объективным. Наилучшим образом аудит осуществляют независимые консультанты, обладающие необходимыми качествами для объективной оценки.

[1] Тюрин Д. В. Маркетинговый аудит как средство повышения результативности маркетинга компании // Менеджмент сегодня. 2011. №6.
[2] Тюрин Д. В. Маркетинговый аудит: Учебник. М.: Инфра-М, 2014; Уилсон О. Аудит маркетинга. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003.

- *Периодичность.* Аудит предусматривает проведение контрольных мероприятий с определенной периодичностью и постоянством независимо от результатов работы компании. Привлечение профессионалов-аналитиков и консультантов со стороны обеспечивает предприятию более глубокую проработку проблемы, объективные и беспристрастные результаты обследования маркетинговой деятельности и выработку эффективных рекомендаций по ее совершенствованию. Маркетинговый аудит, проводимый внешними экспертами, как правило, отличается комплексным подходом к выработке стратегии маркетинга предприятия, созданию условий для укрепления позиций предприятия на рынке. Услуги внешних маркетинговых ревизоров могут обойтись предприятию значительно дороже внутреннего маркетингового аудита.

Маркетинговый аудит предполагает регулярное либо эпизодическое инспектирование маркетинговой деятельности компании. Полный аудит маркетинговой деятельности осуществляется по мере необходимости (при появлении новых товаров/услуг, выходе на новые рынки, падении эффективности маркетинга и т. д.), но не реже чем раз в пять лет. Аудит отдельных видов проводится чаще и может совпадать со стратегическими сессиями или годовым планированием.

Маркетинговый аудит предусматривает проведение анализа по двум направлениям:

- *Внешняя маркетинговая среда.* Блок состоит из анализа рынка, места предприятия на рынке, конкурентного окружения, потребителей и прочих контрагентов предприятия. В результате аудита внешней среды предприятия компания-заказчик получает:

· оценку соответствия стратегических целей предприятия существующему состоянию рынка;

· целостный срез информации о рынке, позволяющий определить возможности развития предприятия и предвидеть возможные угрозы со стороны внешней среды;

· определение результатов деятельности конкурентов, что позволяет перенимать удачный опыт и не повторять допущенные ими ошибки;

· выявление новых способов взаимодействия с рыночной средой, обусловленных постоянным развитием технологий.

- *Внутренняя маркетинговая среда*[1]. В результате аудита внутренней среды предприятия можно получить:

· объективную независимую оценку текущего состояния системы управления маркетингом компании;

· определение результатов деятельности компании за период аудита, оценку эффективности деятельности, определяемой как соотношение полученной прибыли к затратам (денежным, временны́м и т. д.);

· оценку результатов проведения маркетинговых мероприятий;

· анализ качества проведенных маркетинговых исследований и аналитических отчетов, включая оценку принятых на их основе решений;

· оценку комплекса маркетинга и его составляющих;

[1] Тюрин Д. В. Методы проведения маркетингового аудита конкурентной среды региона // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 4.

- выявление сильных и слабых сторон предприятия, оценку их влияния на возможности и угрозы со стороны внешней среды[1].

В каких случаях необходимо проводить маркетинговый аудит? К нему обращаются:

- если в компании есть отдел маркетинга, но никто не знает, чем он занимается и зачем существует;
- если ассортимент предприятия изменяется стихийно, на складе есть нереализованные запасы товара;
- если есть необходимость существенно увеличить объем продаж;
- если информации о рынке слишком много или ее всегда не хватает;
- если нет возможности планировать закупки и прогнозировать финансовые результаты.

В ходе комплексного маркетингового аудита изучают пять основных маркетинговых сред (международную, макросреду, микросреду, региональную, или мезосреду и внутреннюю среду самой организации)[2]. Мезосреда оказывает наибольшее прямое воздействие на организацию, поэтому недоучет ее роли может серьезно сказаться на дальнейшем развитии фирмы. Изучать необходимо не только регион расположения организации, но и отдельные территории, чтобы понимать ситуацию и возможности местных рынков, корректировать торговую, ценовую и коммуникационную политики, адекватно реагировать на изменение статистики продаж компании.

При изучении местных рынков важным направлением является изучение товародвижения по всем сбытовым каналам, включая все оптовые. У большинства рынков есть следующие оптовые каналы: крупнооптовые, среднеоптовые, мелкооптовые, иногда отдельно выделяются дилеры и дистрибьюторы, а также комплектаторы для B2B-рынка.

Для наиболее рационального распределения усилий с целью завоевать региональный рынок компании крайне важно осуществить правильную идентификацию всех каналов, подготовив наиболее привлекательную стратегию вхождения в каждый из них. В таких условиях первоочередной задачей маркетингового аудита оптовых каналов изучаемой территории становится выделение основных организаций каждого сбытового канала.

Наибольшей проблемой является кластеризация крупнооптовых и среднеоптовых каналов. Для этого необходимы разграничительные критерии, при отсутствии знания об их реальных долях рынка выделяются следующие:

- широта реализуемого ассортимента;
- наличие значительных складских помещений, желательно с железнодорожными подъездными путями;
- наличие разветвленной инфраструктуры: офисы продаж, магазины, базы, склады, большее количество менеджеров по продажам, позволяющее осуществлять активный поиск потенциальных клиентов;
- значительная рекламная активность в регионе.

Для наилучшего понимания положения местных сбытовых каналов мы предлагаем использовать оригинальную методику построения карты регио-

[1] Тюрин Д. В. Маркетинговый аудит в российских компаниях: виды, формы и методы проведения // Менеджмент сегодня. 2012. № 1.
[2] Тюрин Д. В. Маркетинговые исследования: организация и планирование в компании: Учебник. М.: Юрайт, 2014.

нального рынка и схемы распределения продукции, позволяющую визуализировать собранную в ходе маркетингового аудита информацию для удобства использования при разработке региональной стратегии и проведении переговоров по организации сбыта. При построении данной карты визуализируется следующая информация:

- присутствие торговых марок изучаемой товарной категории (основные марки-лидеры выделяются индивидуальными цветами);
- выделение местных производителей с указанием наличия собственной сбытовой сети;
- выделение градообразующих B2B-клиентов;
- обозначение региональной емкости рынка, доли компании и основных конкурентов на нем, количества потенциальных клиентов;
- распределение существующих компаний по категориям каналов: дилеры, крупный опт, средний опт, комплектаторы, мелкий опт и розница, рынки и торговые центры;
- указание для каждой компании количества менеджеров по продажам, продаваемых марок продукции, уровня их инфраструктуры;
- изображение схемы движения сбыта продукции всех производителей по всем каналам реализации;
- выделение представителей каналов, не охваченных компанией, а также перспективных компаний[1].

Отдельно хочется отметить, что при изучении местных каналов распределения используется внутрифирменная, вторичная и первичная информация[2]. Оптимальной является полная комбинация всех источников информации, так как они являются зеркальным отражением друг друга.

Достоинствами внутрифирменной информации являются низкая стоимость, доступность и оперативность получения, привязка к специфике деятельности аудируемой компании. Недостатком считается отражение только внутренней среды маркетинга организации.

Достоинствами вторичных данных являются дешевизна, невысокая трудоемкость сбора и анализа информации, сжатые сроки аудита. Недостатки такой информации также очевидны: фрагментарность, зачастую низкая точность и актуальность, невозможность проверки ее достоверности, несоответствие целям и задачам аудита маркетинга.

Первичные источники маркетинговой информации практически всегда необходимы в силу их специфичности, то есть они соответствуют всем целям и задачам аудита региональной среды, в сборе данных контролируются их полнота, точность и актуальность. В качестве недостатков данной информации можно выделить высокую стоимость и значительные сроки аудита, высокую зависимость от уровня компетенции аудиторов или сотрудников компании, планирующих и проводящих маркетинговый аудит.

В заключение хотелось бы отметить, что для обеспечения эффективного маркетингового аудита региональной внешней среды и каналов распределения в регионе необходимо использовать такие ресурсы организации, как маркетинговая информация, профессиональные кадры, отработанная методология проведения аудита, достаточное материальное обеспечение, необходимые финансовые и временные ресурсы.

---

[1] Тюрин Д. В. Маркетинговый аудит: Учебник.

[2] Тюрин Д. В. Организация маркетинговых исследований в компании без выделенного бюджета // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2010. №3.

УДК 336.71

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

# Инновации в банковском секторе российской экономики

**Аннотация:**
В статье рассматривается переход экономики от индустриального к постиндустриальному обществу. Определено место сферы услуг в постиндустриальном обществе. Сформулирована модель работы банковских организаций. Рассмотрены тенденции изменений работы финансовых организаций и особенности использования технологических инноваций в комбинации с такими традиционными управленческими инструментами и методами, как центр географического притяжения, метод приоритетов. В заключение сформулировано направление дальнейшего использования инноваций финансовыми организациями.

**Ключевые слова:** инновации, маркетинг, финансовая организация.

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

# Innovations in banking sector of Russian economy

**Abstract:**
Article describes shift of the economy from industrial to postindustrial society. Article determines place of services in postindustrial society. It describes trends in the work of financial organizations and specifics of technological innovations usage in combination with traditional managerial approaches such as gravity method. The article disputes on key factors as effective strategy of business, creating strong brand and instruments of management of a brand and method of priorities. The final part of the article formulates basic direction of further usage of innovations by financial organizations.

**Keywords:** marketing, innovation, financial organization.

Этап перехода от индустриальной эпохи к постиндустриальному обществу открывает начало новой эры развития национальной экономики. Современное общество постепенно преобразуется в постиндустриальное, в нем формируется мощный сектор прикладной науки, занимающийся производством инновационных продуктов и технологий, оказанием различного рода научных, консалтинговых и образовательных услуг, способствующих устойчивому развитию отечественных предприятий. Формируются новые кластеры производителей

и потребителей новых научных идей и разработок. Между этими кластерами возникают связи и отношения, которые нуждаются в регулировании на основе актуальных подходов и методов.

На современных рынках особое место занимает сфера услуг, которая все больше становится одним из наиболее динамичных секторов экономики и обладает ключевыми факторами устойчивого экономического развития: научными разработками, нематериальными активами, информационными технологиями и инновационным потенциалом. Существенные изменения претерпевают структура и функции сферы услуг, благодаря которым происходит процесс трансформации индустриальной экономики в постиндустриальную. Вместе с тем главенствующее место в использовании инновационного потенциала и устойчивом развитии сферы услуг принадлежит маркетингу, который является основной концепцией функционирования предприятий на современном этапе рыночной экономики.

Сегодня банковский сектор претерпевает серьезные изменения, связанные с необходимостью сокращать издержки, связанные с глобальным финансово-экономическим кризисом и необходимостью внедрения инноваций в целях лучшего удовлетворения нужд и потребностей целевых клиентов. В особенности это касается сектора C2C.

**Рис. 1. Традиционная модель работы банковских организаций**

Привлечение потенциальных клиентов зависит от разницы между процентными ставками, предлагаемыми банками, и продуктивности (скорости обслуживания клиентов) (рис. 1).

В свою очередь, инновационная модель обслуживания банковских частных клиентов ориентируется на дистанционное и неперсонифицированное взаимодействие с клиентами (рис. 2). Для нее нужны:

- удаленные терминалы доступа;
- автоматизированный центр обслуживания клиентов;
- электронные транзакции.

Следует отметить, что большинство современных российских банков в целях инновационного развития используют эффект сочетания новых технологий и новых форм управления взаимодействия с клиентами.

**Рис. 2. Инновационная модель обслуживания частных банковских клиентов**

Банки используют традиционные маркетинговые подходы при выборе места расположения своих офисов и банкоматов, определяя центр географического притяжения[1] (рис. 3). Основу метода составляют:

- расположение рынка;
- объем услуг, которые возможно реализовать на данном рынке;
- расходы на поставку к каждому месторасположению.

**Рис. 3. Графический пример определения центра притяжения**

Для определения центра притяжения каждому месту присваиваются точные географические координаты. Центр географического притяжения определяется по формулам:

$$C_x = (\Sigma_i D_{ix} V_i) / (\Sigma_i W_i);$$

$$C_y = (\Sigma_i D_{iy} V_i) / (\Sigma_i W_i);$$

где $C_x$ и $C_y$ – координаты центра притяжения по осям $x$ и $y$; $D_{ix}$ и $D_{iy}$ –

[1] Комаров В.М. Социально и территориально ориентированная сервисная организация как элемент устойчивого регионального развития // Экономика. Бизнес. Банки. 2013. №4. Окт.-нояб.

координаты центра притяжения по осям $x$ и $y$; $V_i$ – объем продаж услуг от местоположения $i$.

Кроме того, банки успешно внедряют подходы к управлению очередями клиентов в филиалах, используя метод приоритетов:

- обслуживается клиент, первый по дате, имеющей наивысший приоритет;
- первым обслуживается клиент, пришедший к операционисту;
- первым обслуживается клиент, которому требуется максимальное время обслуживания;
- первым обслуживается особо важный клиент;
- первым обслуживается клиент с минимальным временем обслуживания.

Крупные современные банки успешно используют автоматизацию очередей и потоков клиентов в соответствии с выполняемыми операциями, информационные технологии, например интернет-банкинг и мобильный банкинг, а также реализуют программы лояльности для клиентов сектора B2C.

На сегодняшний день в банковской сфере еще не достигнута полная компьютеризация. Дальнейшая интеграция моделей управления и технологических инноваций в области новых технологий позволит банковским организациям выйти на новый уровень устойчивого развития.

**УДК 33.05**

**Г. А. Морозова,**
д.э.н., профессор, зав. кафедрой
кафедра «Управление и маркетинг»
ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
(филиал в Нижнем Новгороде)
Нижний Новгород, Российская Федерация
E-mail: k-market@vvpaa.vvags.ru

# Современные подходы к конкурентоспособности региона

**Аннотация:**

Статья посвящена одной из актуальных проблем усиления конкурентоспособности региона за счет использования маркетингового инструментария в формировании стратегических направлений развития региона. В статье анализируются инструменты маркетинга. В настоящее время территория имеет возможность привлекать ресурсы для своего развития со всего мира, но это благо таит в себе и угрозу, так как регион вынужден конкурировать не только со своими привычными российскими соперниками, но и по ряду факторов с зарубежными территориями. Чтобы успешно подать себя миру, предложить свою территорию, нужно определиться с тем, что в регионе есть и что он может предложить, то есть решить ряд задач территориального маркетинга.

**Ключевые слова:** бизнес-услуги, конкурентоспособность, маркетинговый анализ, территориальный маркетинг, услуги государственных и муниципальных органов власти и управления.

**G. A. Morozova,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Management and Marketing
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(Nizniy Novgorod Branch)
Nizniy Novgorod, Russian Federation
E-mail: k-market@vvpaa.vvags.ru

# Modern approaches to the region's competitiveness

**Abstract:**

The article is devoted to one of the topical problems of enhancing the region's competitiveness through the use of marketing tools in shaping the strategic directions of the development of the region. This article analyzes the marketing tools. The territory now has the ability to attract resources for development from all over the world, but it is a benefit and threat, since the region has to compete not only with its familiar Russian rivals, but also on a number of factors with overseas territories. In order to successfully submit itself to the world, to offer its territory, it should be determined what region it is, and what it has to offer, i.e. to solve a number of problems of territorial marketing.

**Keywords:** business services, competitiveness, marketing analysis, territorial marketing, state and municipal authorities.

Понятие «территориальная конкуренция» интерпретируется учеными по-разному. И. Бегг рассматривает термин «конкурентоспособность» с позиции уровня развития экономики региона и в сравнении с другими территориями. В этом смысле, по его мнению, конкурентоспособность города заключается в защите им своей доли рынка.

Чтобы сделать регион конкурентоспособным, следует предоставить необходимые локализационные условия и содействовать конкурентоспособности предприятий, действующих на его территории. В смысле экономической мощи конкурентоспособность региона зависит от конкурентоспособности местных фирм. Для того чтобы привлечь и удержать их на данной территории, необходимо предоставить этим организациям условия, способствующие их конкурентоспособности[1].

Следовательно, привлекательность региона является синонимом его конкурентоспособности как места для различных видов деятельности. Причем регион должен быть привлекательным не только для предприятий, но и для населения, являющегося одним из важнейших ресурсов, который территория может предложить предприятиям.

Бадд рассматривает территориальную конкуренцию как конкуренцию между определенными видами деятельности или рынками, которые действуют на территории регионов (локализационная экономика), с одной стороны, и конкуренцию между характеристиками регионов и их социальным капиталом, например инфраструктурой, квалифицированными кадрами, – с другой[2]. Таким образом, конкурентоспособность территории – это способность увеличивать или по крайней мере удерживать доли рынков, достаточные для расширения и совершенствования производств, для роста уровня жизни, для поддержания сильного и эффективного управления.

Определение конкурентоспособности региона может быть сформулировано на основе понятия, предложенного А. З. Селезневым: конкурентоспособность региона – это обусловленное экономическими, социальными, политическими и другими факторами положение региона и его отдельных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику[3].

И. Брамезза отмечает, что присутствие определенных локализационных факторов (атрибутов) в регионе создает положительный эффект. К ним относятся бизнес-услуги высокого качества, квалифицированная рабочая сила и т. д. Кумулятивный эффект локализационных факторов представляет потенциал региона в том, чтобы стать привлекательным местом для определенных видов экономической деятельности.

По мнению П. Фишера, наиболее важными факторами в отношении региональных рынков являются:

- водные ресурсы и возможности по очистке и переработке стоков (химический, текстильный и деревообрабатывающий секторы);
- обеспечение электроэнергией (производство сталей, алюминия, бумаги);
- сырьевая база (для машиностроения, химии, электроники, пищевой промышленности);

[1] Морозова Г. А. Конкурентоспособность региона: маркетинговый подход. Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2005.
[2] Николаева Н. А. Конкурентоспособность города: взгляд зарубежных ученых // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №6. С. 73.
[3] Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №4. С. 12.

- инфраструктура и легкость доступа на основные рынки (для крупногабаритной продукции);
- снабжение, транспорт и коммуникации (деревообработка, мебель, тяжелое машиностроение, все высокотехнологичные секторы);
- квалифицированные рабочие и инженеры, а также информация, трудовые отношения и законодательство (все секторы, особенно наукоемкие и высокотехнологичные);
- дистрибутивные системы, близость к рынкам (скоропортящиеся продукты, товары повседневного спроса)[1].

Существует и множество других точек зрения в отношении факторов, определяющих привлекательность территории, их классификаций. Среди них также называют территориальную доступность, стоимость рабочей силы, доступность современной коммуникационной сети, привлекательность окружающей среды, а также благоприятные условия региональной политики.

Главная проблема – разработать, принять и реализовать такую стратегию, которая не просто соответствовала бы приоритетам и интересам определенных групп лоббирования, а была бы объективно нацелена на перспективные цели территориального развития с учетом складывающейся и прогнозируемой экономической конъюнктуры. Для решения этой задачи предложена концепция ключевых факторов успеха (ключевых компетенций) территорий профессора Р. М. Кантера. В соответствии с ней решающее значение имеет формирование совокупности факторов, обеспечивающих владение набором ключевых компетенций, среди них:

- компетенция мастерства – способность производить товары и услуги в сфере материального производства на уровне высших мировых стандартов;
- компетенция знаний – способность создавать и продавать новые знания, технологии и наукоемкие продукты и услуги;
- компетенция связей – способность создавать и продавать услуги в сфере коммуникации и коммутации материальных, информационных и финансовых потоков;
- компетенция эффективного управления городом как единой системой (корпорацией), нацеленной на достижение общих целей ведущих групп влияния;
- компетенция сотрудничества – способность эффективно выявлять и согласовывать интересы различных групп влияния, стратегических партнеров и на этой основе формулировать общие цели и стратегии их достижения;
- компетенция жизнеобеспечения – способность создавать среду обитания, удовлетворяющую и превосходящую ожидания представителей ведущих групп по совокупности важных для них аспектов качества жизни[2].

П. Кресл выделяет факторы конкурентоспособности территории двух типов:

- экономические детерминанты: место расположения, факторы производства, инфраструктура, экономическая структура, достопримечательности и места отдыха;

[1] Новокшонова Л. В. Регион в детерминантах конкурентного преимущества // Вестник экономических реформ. 2000. №7. С. 27–28.
[2] Панкрухин А. П. Указ. соч. С. 195.

- стратегические детерминанты: эффективность органов управления, стратегия развития, общественно-частное партнерство и институциональная гибкость, под которой исследователь подразумевает организующую способность органов власти и их способность адаптироваться к меняющейся внешней среде[1].

Подход к оценке конкурентоспособности региона также можно сформулировать, опираясь на концепцию конкурентоспособности страны, предложенную М. Портером. Конкурентоспособность региона – продуктивность (производительность) использования региональных ресурсов, в первую очередь рабочей силы и капитала, по сравнению с другими регионами, которая результируется в валовом региональном продукте (ВРП) на душу населения, а также в его динамике. Вследствие большой сложности ее можно оценивать как систему показателей и индикаторов. По аналогии с методикой Всемирного банка благополучие региона может быть оценено по четырем основным показателям в расчете на душу населения: по размеру ВРП, по величине производственных ресурсов (основным фондам и т. д.), по величине природных ресурсов, по величине человеческих ресурсов (уровень образованности).

Для оценки факторов формирования конкурентоспособности региона в целом и возможности воздействия региональных органов власти на ее составляющие целесообразно использовать модель «национального ромба», предложенную М. Портером для страны. Для исследования роли региона в создании конкурентных преимуществ фирм используют четыре взаимосвязанных направления (детерминанта), образующих «региональный ромб»:

- параметры факторов (природные ресурсы, квалифицированные кадры, капитал, инфраструктура и др.);
- условия спроса (уровень дохода, эластичность спроса, требовательность покупателей к качеству товара и услуг и др.);
- родственные и поддерживающие отрасли (обеспечивают фирму необходимыми ресурсами, комплектующими, информацией, банковскими, страховыми и другими услугами);
- стратегии фирм, их структура и соперничество (создают конкурентную среду и развивают конкурентные преимущества).

В свою очередь, каждый из детерминантов анализируется по составляющим, по степени их воздействия на конкурентное преимущество региона, а также необходимости их развития[2].

Влияние региональных органов власти испытывают все детерминанты:

- параметры факторов – через субсидии, политику в отношении рынка капитала и др.;
- параметры спроса – путем установления различных стандартов и осуществления государственных закупок;
- условия развития родственных отраслей и отраслей-поставщиков – путем контроля над средствами рекламы или регулирования развития инфраструктуры;
- стратегия фирм, их структура и соперничество – через налоговую политику, антимонопольное законодательство, путем регулирования инвестиций и рынка ценных бумаг и т. д.

Однако преимущество по каждому из детерминантов не является определяющим для конкурентной позиции. Регион имеет наибольший шанс

[1] Николаева Н. А. Указ. соч. С. 72.
[2] Шеховцева Л. С. Указ. соч. С. 12.

на успех в тех отраслях или их сегментах, где данные компоненты взаимно усиливаются. Именно взаимодействие детерминант и их преимуществ может стать решающим источником конкурентного преимущества территории.

Обеспечение конкурентоспособности лежит в основе разработки стратегии развития страны, региона, фирмы. Развитие страны в целом и ее регионов зависит от всех элементов рынка, в первую очередь от конкуренции фирм. Но конкурентное преимущество фирм создается и сохраняется в тесной связи с местными условиями. Несмотря на глобализацию отраслей, роль страны и региона базирования фирмы в последнее время усилилась, и успех фирм в состязании с конкурентами зависит, прежде всего, от положения дел в стране и регионе. В свою очередь, страны и регионы развиваются в конкурентной среде. Обеспечение условий для цивилизованного и динамично развивающегося рынка, создание (формирование) конкурентоспособности – ключевые в числе национальных и региональных приоритетов в любой стране, важнейшие функции государственного регулирования экономики. Однако многие проблемы определения и формирования конкурентоспособности региона и роли государства в этом процессе остаются нерешенными.

Конкурентоспособность формируется на уровнях товара (услуги), компании, отрасли (рынка), региона, страны. В связи с этим следует различать конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли, региона, страны. В общем виде конкурентоспособность означает способность выполнять свои функции (предназначение, миссию) с требуемым качеством и по соответствующей стоимости в условиях конкурентного рынка. Конкурентоспособность может определяться в сравнении с другими аналогичными объектами, часто лучшими.

Данная характеристика относится к оценочным показателям, поэтому предполагает наличие субъекта (кто оценивает), объекта (что оценивается), цели (критерия) оценки. Субъектами оценки могут быть органы государственной власти, организации, инвесторы, покупатели и т. п. Объектами оценки являются товар, фирма, организация, регион, страна. Критериями (целями) оценки могут быть положение на рынке, темпы развития, возможность расплачиваться за полученные заемные средства, потребительские свойства по отношению к цене товара и др. Поэтому данное многогранное понятие может быть определено в различных аспектах в зависимости от решаемых задач. Возможны также различные методы оценки конкурентоспособности, построенные на основе статистических показателей, экспертных оценок, рангов.

Конкурентоспособность региона – обусловленное экономическими, социальными, политическими и другими факторами положение региона и его отдельных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику.

По аналогии с методикой Всемирного банка благополучие региона может быть оценено по четырем основным показателям в расчете на душу населения:

- по размеру ВРП;
- по величине производственных ресурсов (основным фондам и т. д.);
- по величине природных ресурсов;
- по величине человеческих ресурсов (уровню образованности).

Учитывая нынешнюю экономическую ситуацию в России, большой износ основных фондов (физический и моральный), важное значение приобретает обеспечение воспроизводственного процесса на современной технологиче-

ской и инновационной основе, что требует инвестиций. Поэтому к названным выше следует добавить уровень прямых инвестиций в экономику региона с учетом необходимого для воспроизводства объема, в том числе в наукоемкое производство. Конкурентоспособность региона может определяться уровнем жизнеобеспечения населения на основе международных и других стандартов, а также на основании других показателей и индикаторов.

В рамках задачи формирования конкурентоспособности региона это понятие может быть определено как способность создавать условия для устойчивого развития региона. Конкурентное преимущество региона обеспечивается:

- на первой стадии – благодаря факторам производства: природным ресурсам, благоприятным условиям для производства товаров, квалифицированной рабочей силе (обеспечивается одним детерминантом);
- на второй стадии – на основе агрессивного инвестирования (в основном национальных фирм) в образование, технологии, лицензии (обеспечивается тремя детерминантами);
- на третьей стадии – за счет создания новых видов продукции, производственных процессов, организационных решений и других инноваций путем действия всех составляющих «ромба»;
- на четвертой стадии – за счет уже созданного богатства и опоры на все детерминанты, которые используются не полностью.

В современных условиях целесообразно сделать акцент на стадии инвестиций с последующим переходом к инновационному развитию. Уже сегодня существует объективная потребность в инновационной «наполненности» привлекаемых инвестиций. В создании конкурентного преимущества региона научные знания, образование имеют немаловажное значение и как факторы развития производства, и как факторы формирования инновационного потенциала региона.

Территориальный маркетинг – маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимании которых заинтересована территория. Полноценная реализация маркетинга на всей территории нашей страны – задача не одного десятилетия, но первые шаги уже сделаны:

- маркетинговые службы появились на многих предприятиях;
- возникли правые основы для регулирования поведения на рынке;
- основам маркетинга учат во многих образовательных учреждениях страны;
- появилась литература по маркетингу;
- изменяется психология отношения к маркетингу со стороны предпринимателей, граждан и властей.

Все эти подвижки касаются в основном традиционного маркетинга конкретных товаров и услуг; в отношении маркетинга самих территорий позитивных изменений пока очень мало.

Субъектами, активно осуществляющими продвижение, выступают государственные и муниципальные органы власти и управления, местные экономические агентства развития, туристические фирмы, торговые дома, спортивные комитеты и любые другие структуры, локализованные на территории и проявляющие активность с целью привлечения внимания возмож-

ных потребителей и удержания уже присутствующих[1]. Основными целями этих субъектов маркетинга территорий выступают создание, поддержание или изменение мнений, намерений и поведения субъектов-потребителей.

Для реализации своей целевой ориентации маркетинг территорий позволяет вырабатывать комплексы мер, которые обеспечивают:

- формирование и улучшение имиджа территории, ее престижа, деловой и социальной конкурентоспособности;
- расширение участия территории и ее субъектов в реализации международных, федеральных, региональных программ;
- привлечение государственных и иных внешних по отношению к территории заказов;
- повышение притягательности вложения, реализации на территории внешних по отношению к ней ресурсов;
- стимулирование приобретения и использования собственных ресурсов территории за ее пределами к ее выгоде и в ее интересах.

Условно к посредникам могут быть отнесены следующие субъекты маркетинга территорий:

- органы власти и общественные организации, ассоциации более высокого территориального уровня и их представители;
- торгово-промышленные палаты, центры бизнеса и международной торговли, выставочные центры, ярмарки;
- разнообразные межтерриториальные сетевые организационные структуры;
- средства массовой информации и коммуникации;
- учреждения профессионального образования.

Важнейшими инструментами маркетингового анализа территорий являются SWOT-анализ (анализ внутренней среды – сильных и слабых сторон; анализ внешней среды – возможностей и угроз), территориальный комплекс маркетинга, анализ и выбор целевых рынков и позиционирование (определение нынешних и желаемых позиций) территорий.

Одним из наиболее эффективных методов продвижения является брендинг, его использование повышает конкурентоспособность и территории, и конкретных видов продуктов, предприятий и организаций, работающих на данной территории.

В последнее время как развитие идей маркетинга места все чаще используется маркетинг целых регионов, городов и других населенных пунктов, направленный на привлечение капитала и обеспечение устойчивого развития данного региона. Этот вид маркетинга называется территориальным (региональным).

Территория имеет возможность привлекать ресурсы для своего развития со всего мира, но это благо таит в себе и угрозу, так как регион вынужден конкурировать не только с другими российскими территориями, но и по ряду факторов с зарубежными территориями. Чтобы успешно подать себя миру, нужно определиться с тем, что в регионе есть и что он может предложить, то есть решить ряд задач территориального маркетинга.

Территориальный маркетинг – маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимании которых заинтересована территория. В связи с этим можно выделить:

[1] Морозова Г.А. Продвижение продукта в регионе. 2-е изд., дораб. и доп. Нижний Новогород: НИУ РАНХиГС, 2014.

- маркетинг территорий, объектом внимания которого выступает территория в целом, осуществляется как внутри, так и за ее пределами;
- маркетинг на территориях, объектом внимания которого являются отношения по поводу конкретных товаров, услуг и др., осуществляется в пределах территории[1].

Внутренним продуктом в территориальном маркетинге являются достойные условия жизни для жителей данной территории с точки зрения как удовлетворения их социально-бытовых потребностей, так и обеспечения рабочими местами. Максимизация внутреннего продукта становится важным фактором успешного внешнего маркетинга территории, направленного на борьбу с другими территориальными образованиями за рынки сбыта своей продукции, за инвестиции и за создание новых рабочих мест в условиях открытой рыночной экономики. Продукт, с которым территория выходит на внешние рынки, отражает экономическую специализацию региона в системе территориального разделения труда, для осуществления которой у нее имеются конкурентные преимущества и, не в последнюю очередь, квалификация и мотивации населения, в значительной степени формируемые внутренним маркетингом. Его, соответственно, можно назвать внешним продуктом территории.

Территориальный маркетинг осуществляется для создания, поддержания или изменения мнений, намерений и/или поведения субъектов, внешних по отношению к данной территории. Территориальный маркетинг направлен на создание и поддержание:

- притягательности, престижа территории в целом;
- привлекательности сосредоточенных на территории природных, материально-технических, финансовых, трудовых, организационных, социальных и других ресурсов, а также возможностей для реализации и воспроизводства таких ресурсов[2].

Регион не только сам является потребителем территориальных ресурсов, но и предоставляет такую возможность другим субъектам, внешним и внутренним по отношению к территории. Именно благополучное потребление территориальных ресурсов, продуктов, услуг и возможностей позволяет территории построить и увеличить собственное благополучие.

Внешние субъекты заинтересованы в благополучии региона преимущественно потому, что хотят вывезти часть этого благополучия (физических ресурсов, «мозгов», продуктов труда дешевой рабочей силы, возможностей реализации финансовых средств и др.) за пределы данной территории, преобразовав ее благополучие в благополучие личное и своей (иной) территории. Внутренние же субъекты связывают свое личное благополучие с благополучием своего родного региона.

Маркетинговая деятельность администрации территории предполагает такие действия, в результате которых вся деятельность в регионе тесно увязывается с запросами потребителей и направлена на то, чтобы сделать максимально полезными социальные и экономические функции территории. Именно использование регионального маркетинга как действенного инструмента позволяет учитывать при принятии хозяйственных решений потребности, состояние и динамику спроса и конъюнктуры рынка региона и характер

[1] Панкрухин А. П. Маркетинг территорий: Учеб. пос. М.: Изд-во РАГС, 2003. С. 10.
[2] Голубков Е. П. Маркетинг как концепция рыночного управления // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 1. С. 95.

развития межрегиональных связей, а также создавать условия для максимального приспособления регионального производства к требованиям рынка.

Маркетинговый подход в управлении регионами способствует выбору приоритетных стратегических направлений развития, формированию структуры хозяйства в соответствии с потребностями общества, более рациональному использованию средств проведения рыночных реформ. Кроме того, маркетинговый подход означает, что в поле зрения организации находится каждый конкретный потребитель[1].

Территориальный маркетинг в общем виде описывается как определенный образ мышления и действий руководителей разного уровня и предпринимателей, основу которого составляет стремление удовлетворить выявленные потребности населения как на данной территории, так и за ее пределами. Региональный маркетинг – процесс планирования, координации и контроля прямых связей регионального управления с его различными партнерами и целевыми группами, также он определяется как набор действий, направленных на оптимизацию соотношения между региональными услугами и спросом на них со стороны населения, компаний, туристов и других посетителей региона.

Региональный маркетинг формирует уникальные свойства региона, приобретающие стоимость и полезность, и обеспечивает социально-экономическое развитие региона в соответствии с приоритетами. Региональный маркетинг дает возможность максимально эффективно включить население в развитие производства, управления. Основной целью является построение оптимальной модели развития региона, ориентированной на продвижение его уникальных особенностей с учетом всех имеющихся и потенциальных ресурсов.

Региональная маркетинговая политика направлена на создание благоприятных условий для повышения качества региональных ресурсов, поиск их потенциальных потребителей и вывод региона на лидирующие позиции в межрегиональном разделении труда.

Территория реализует комплекс политических, правовых, научно-технических и других действий и акций, направленных на развитие деловой, социально-экономической, культурной жизни, соответствующей инфраструктуры. Реализация стратегии регионального маркетинга способствует оптимизации структуры экономики, созданию узнаваемой системы уникальных особенностей региона путем развития его продуктовой специализации и расширения потенциальных рынков сбыта региональных продуктов и услуг, приводит к максимальному и сбалансированному использованию ресурсов региона и получению продукта с высокой долей добавленной стоимости.

Аргументы, позволяющие управлять долгосрочным интересом к территории со стороны ее потребителей, делятся на две большие группы: аргументы функционирования и аргументы развития.

К основным аргументам функционирования территории относятся:

- обеспечение личной безопасности и охрана общественного порядка;
- состояние и эксплуатация жилищного (в том числе гостиничного) фонда;
- состояние дорог, транспортное обслуживание;
- водо-, газо-, тепло-, электроснабжение;
- уборка мусора;

[1] Орлова Т. М. Маркетинговый подход к управлению развитием города//Кафедра менеджмента РАНХГиС. URL: http//www.koism.rags.ru/publ/articles/20.php.

- наличие парков, благоустройство;
- наличие и развитие школ, детских дошкольных учреждений (особенно для резидентов);
- налоговые стимулы, возможности приобретения или аренды земли и компонентов инфраструктуры и т. п. (для бизнеса).

Среди аргументов перспективности развития территории в первую очередь могут быть названы:

- возникновение новых и развитие старых производств;
- динамика производственной и рыночной инфраструктуры, коммуникаций;
- уровень занятости и ее структура;
- уровень благосостояния;
- динамика инвестиций;
- развитие высшего и послевузовского образования.

Целью территориального маркетинга является создание благоприятных условий для жизни и социального благополучия населения, то есть удовлетворение его потребностей. Как показывает практика, усилия региональных властей в достижении этой цели далеко не всегда достаточно эффективны. Одна из основных причин – отсутствие четко разработанных и осуществляемых планов развития территорий, опирающихся не на федеральные финансовые ресурсы, а на местный потенциал. Территория, которая прежде была просто местом проведения экономических акций, становится продавцом товаров и услуг, то есть равноправным участником рынка. Регион продается как товар, имеет свою стоимость и полезность.

Очевидно, что в настоящее время регионам требуются изучение и оценка, с одной стороны, внутрирегиональных интересов и потребностей, а с другой – собственных возможностей их удовлетворения.

**УДК 339.138**

**Ф. Ф. Кики,**
аспирант,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: fuda1991@gmail.com

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

# Управление поведением потребителей при новых методах продвижения товаров и услуг

**Аннотация:**
В статье рассматривается новый способ продвижения Интернете, подразумевающий создание обособленного игрового проекта с целью формирования положительного мнения о бренде и сокращения времени между знакомством с рекламируемым товаром и его приобретением.

**Ключевые слова:** адвергейминг, новый способ продвижения в Интернете, SMM.

**F. F. Kiki,**
PhD Student,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: fuda1991@gmail.com

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

# Control of the behavior of consumers in new methods of promoting products and services

**Abstract:**
The article discusses a new way of promoting on the Internet, which included creation of a separate possession of the project in order to create a favorable opinion of the brand and reduce the time between the introduction to the advertised product and to its acquisition.

**Keywords:** advergaming, new way to promote in the Internet, social media marketing.

С ужесточением конкуренции и расширением границ рынка многие компании были вынуждены прибегнуть к новым методам продвижения товаров

и услуг. Благодаря развитию коммуникационных технологий подобные намерения реализованы в цифровом пространстве как с использованием традиционных методов продвижения, так и принципиально новыми методами, присущими интернет-среде. Большинство мероприятий по продвижению в Интернете имеют вид спама, баннерной или контекстной рекламы. В последнее время большее значение придается продвижению в социальных сетях (Social Media Marketing, SMM). Несмотря на относительную дешевизну и доступность, подобные способы продвижения начали быстро терять актуальность. У ряда компаний создалась необходимость выделить и повысить узнаваемость собственного бренда в потоке информации, а также сформировать положительное мнение о предлагаемой продукции в сжатые сроки. Для достижения поставленных задач некоторые из них начали прибегать к относительно новым способам продвижения товаров или услуг, например к адвергейминг[1].

Адвергейминг – это способ продвижения в Интернете, подразумевающий создание обособленного игрового проекта с целью сформировать положительное мнение о бренде и сократить время между знакомством с рекламируемым товаром и его приобретением. Компания-заказчик выступает в качестве издателя игрового проекта. Разработчиком является сторонняя организация. К сожалению, современный опыт использования подобного способа продвижения показывает, что большинству компаний не удается добиться вышеназванных целей. Сложность заключается в том, что реакция целевой аудитории на подобный игровой проект сложно поддается прогнозу. Однако возможна и противоположная ситуация. Так, компании по производству газированных напитков и хлопьев заранее закладывают игровые элементы в свой продукт на уровне разработки упаковки. Принимая во внимание тот факт, что целевую аудиторию данного рынка составляют преимущественно потребители дошкольного возраста и учащиеся младших классов, можно предположить, что риск неудачи запуска игрового проекта будет существенно ниже, чем, например, у производителей аэрокосмического оборудования. Рассмотрим более подробно влияние адвергейминга на целевую аудиторию по модели потребительского поведения AIDA.

**Привлечение внимания (Attention).** При продвижении бренда посредством адвергейминга приходится говорить о применении процессуальной риторики, присущей игровым проектам, – совокупности компьютеризированных систем, призванных стимулировать побудительную реакцию у потребителя с целью сократить время принятия решений о приобретении товара или услуги. Эти особенности игрового проекта помогают привлечь и удержать внимание представителей целевой аудитории, а также повысить осведомленность об определенном бренде способом, отличным от традиционных методов продвижения. Кроме того, удерживание внимания в процессе «прохождения» игрового проекта подразумевает возможность использования специальных методов и приемов помещения электронных билбордов внутрь игрового мира, крупных информационных заголовков с различной цветовой палитрой для достижения максимального эффекта. Так удается значительно повысить осведомленность и интерес к продукту или услуге, еще не поступившим на рынок[2].

**Повышение интереса (Interest).** Интерес возникает при наличии достаточной осведомленности и возможности активного выражения интереса потребителя в отношении товаров или услуг. Игровые проекты могут

[1] Bellman S., Schweda A., Varan D. A Comparison of Three Interactive Television Ad Formats // Journal of Interactive Advertising. 2009. Vol. 10, N 1. P. 14–34.
[2] Реклама и связи с общественностью: Учебник для бакалавров/И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, Д. А. Жильцов. М.: Юрайт, 2013. С. 214. (Сер.: Бакалавр. Углубленный курс).

стимулировать подобный интерес путем включения специальных рекламных вставок, позволяющих потребителю не только получать информацию о бренде, но и взаимодействовать с ним, узнавая таким образом специфические характеристики продукта. В игровых проектах рекламное сообщение является неотъемлемой частью игрового процесса. Потребитель понимает использование и особенности рекламируемого продукта путем простого «прохождения» игрового проекта в рамках конкретной игровой сессии. Важность простоты подачи информации предполагает разработку и расшифровку рекламного сообщения определенным образом, позволяющим вызвать у потребителя правильную реакцию и сформировать правильное представление о рекламируемом продукте. При разработке подобного сообщения маркетологу следует иметь в виду, что разработка игрового проекта подразумевает активную позицию потребителя в этом игровом проекте, а значит, одной информации будет недостаточно. Потребитель может вырабатывать множество альтернативных, иногда противоречащих друг другу игровых сессий. Возможно, оценка потребительского поведения в рамках игрового проекта будет необъективной. Так, повторная проверка потребителем спецификаций спортивного автомобиля может спровоцировать неправильную оценку поведения первого потребителя в рамках игрового проекта («переход» от желания к вниманию), посвященного спортивным автомобилям.

**Желание (Desire).** Желание понимается как целенаправленное воздействие на совокупность индивидуально-психологических особенностей личности с целью вызвать побуждение к приобретению продукта или услуги. Таким образом, маркетологам крайне важно определить ключевые характеристики, присущие продукту или услуге, которые могут быть интегрированы в игровой проект. Важность подобных интеграций объясняется возможностью вызова позитивных эмоций и активации функций, которые вызовут желание приобрести товар или услугу. Подобная реакция достигается за счет графических, звуковых и текстовых элементов, роль которых значительно отличается от роли схожих элементов в телевизионной, контекстной или баннерной рекламе, поскольку у потребителя есть личный контакт с неперсонализированной информацией.

Элементы игрового продукта (интерфейс, дизайн персонажа, присвоение псевдонима, форма ввода персональной информации) должны быть направлены на повышение интереса к продукту. В зависимости от цели графический, звуковой и текстовой элементы могут играть разные роли в предоставлении информации. В правильно построенном игровом проекте все три элемента являются взаимодополняющими, преобладает тот элемент, который определен как наиболее побуждающий к действию.

**Действие (Action).** Действие является заключительным этапом принятия решения о покупке. Применительно к адвергеймингу следует отметить, что специфика виртуально созданного мира побуждает покупателя занимать активную позицию по сравнению с традиционными методами продвижения. В связи с этим маркетолог имеет возможность активизировать быстрое решение о покупке. К основным способам подобного стимулирования относятся внутриигровые рекламные кампании, ценовые скидки и информационные уведомления, приглашающие приобрести продукт или услугу, равно как и различного рода привилегии для той группы потребителей, которые приобретут рекламируемый продукт в рамках текущей игровой сессии.

Маркетологам сложно проследить закономерность, как желание обладать продуктом или услугой приводит к собственно приобретению. В случае

с игровыми проектами повышение узнаваемости бренда и появление личного интереса достигаются за счет таких специальных маркетинговых приемов, как доступ к скачиванию специального игрового дистрибутива с сайта компании или его получение по электронной почте[1]. Поэтому архитектура правильно построенного игрового проекта является вирусной, то есть способной сформировать положительное мнение о бренде и вызывать соответствующие эмоции у группы потребителей.

Модель AIDA применительно к адвергейминг открывает два способа дальнейшего исследования потребительского поведения. Первый способ имеет теоретический характер: исследователи могут сосредоточиться на выявлении различных причинно-следственных связей в принятии решений на основе анализа интерактивных действий, совершенных потенциальным покупателем в процессе игрового проекта. Второй способ основан на выработке различных инструментов для лучшего понимания зависимости между интерактивно совершенными действиями в игровом проекте и реальным принятием решения о покупке. Адвергейминг открывает возможность сократить временной промежуток между предоставлением информации о продукте или услуге и реальным действием. Однако следует иметь в виду, что применение подобного инструмента требует от компании четкого представления роли своего бренда и предполагаемого продукта в компьютерном измерении. Окупаемость подобного проекта напрямую зависит от прозрачности и доступности рекламного сообщения, рекламных кампаний и прочих информационных источников. В случае если игровой проект оправдывает вложенные средства и является «вирусом», компания-издатель получает дополнительную возможность расширения своего присутствия на рынке в сжатые сроки. Однако если подобное не происходит, издание игрового проекта не только становится убыточным, но и формирует отрицательное мнение о бренде у целевой аудитории.

[1] Интернет-маркетинг: Учебник для академического бакалавриата / Под общ. ред. О. Н. Романенковой. М.: Юрайт, 2014. С. 223. (Сер. Бакалавр. Прикладной курс).

**УДК 338.658**

**В. С. Синяев,**
д.э.н., доцент,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
генеральный директор
ФСК «Валекс»
Москва, Российская Федерация
E-mail: s.514@yandex.ru

# Организационная форма управления аутсорсингом на рынке страховых услуг

**Аннотация:**

В статье рассматриваются вопросы формирования аутсорсинга с учетом специфики страховой услуги. В логической последовательности раскрываются лидеры рынка аутсорсинга страховых услуг, его поэлементное содержание. Организационная форма управления аутсорсингом исследуется как прогрессивная форма обмена страховым продуктом с использованием усилий менеджмента и маркетинга внешних организаций как поставщиков страховых услуг. Формированию организационного механизма аутсорсинга отводится решающая роль в решении корпоративных проблем участников рынка страховых услуг.

**Ключевые слова:** аутсорсер, аутсорсинг, лидер, организационный механизм, поставщик, рынок, страховая услуга, структура.

**V. V. Siniaev,**
Doctor of Economics, Associate Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
General Director,
Valex FGC
Moscow, Russian Federation
E-mail: s.514@yandex.ru

# The organizational form of management outsourcing in the insurance market

**Abstract:**

The article considers the issues of formation of outsourcing taking into account the specifics of insurance services. In a logical sequence leaders of the outsourcing market of insurance services, its elemental content are disclosed. The organizational form of management of outsourcing is investigated as a progressive form of an exchange of insurance product with the usage of the efforts of management and marketing of external organizations as insurance providers. The formation of the organizational mechanism of outsourcing plays a crucial role in solving corporate problems of participants of the insurance market.

**Keywords:** outsourcer, outsourcing, institutional arrangements, supplier, leader, market, insurance service, structure.

Важно понимать, что надо делать.
Но не менее важно еще понимать,
что делать не надо.
*С. Джобс*

Каждый участник рынка страховых услуг стремится обеспечить себе прочное положение за счет использования новейших достижений мировой экономики и современных технологий маркетинга. Этому стремлению способствуют стратегии аутсорсинга. С использованием механизма аутсорсинга каждая коммерческая структура выполняет то, что у нее лучше всего получается. В результате менеджмент страховой компании может сосредоточить управленческие решения на ключевых направлениях страхового дела. Аутсорсинг на рынке страховых услуг – это эффективный принцип управления активами страховой организации, который снижает капиталоемкость, повышает доходность, в целом позволяет сократить использование капитала и, главное, переложить коммерческие риски на «чужие плечи». Практика подтвердила, что аутсорсинг представляет собой одну из наиболее современных и успешных бизнес-моделей, позволяющую добиться реальных конкурентных преимуществ[1].

Как известно, страхование прошло ряд эволюционных этапов, каждому из которых были присущи свои особенности организации и проведения страхования. Первые сведения о появлении страхования на Руси зафиксированы в законодательстве X–XI веков[2], но до XVIII века оно было развито слабо. Активизация страховой деятельности произошла при Екатерине II. Императрица ввела морское страхование, страхование от огня, а также страхование каменных домов, состоящих в залоге, этим занимался Государственный заемный банк, страхование на дожитие и страхование ренты взял на себя Государственный ассигнационный банк. Так, в 1786 году была установлена государственная монополия на страховые услуги.

На современном российском рынке услуги аутсорсинга формируются в рамках официальных страховых сборов по четырем видам деятельности:

- схемное, или налоговое, страхование финансовых операций по оптимизации налогообложения с участием страховых компаний;
- кэптивное страхование – страхование корпоративных клиентов, аффилированных со страховщиком (как правило, входящих в одну финансово-промышленную группу);
- обязательное неконкурентное страхование – страховые услуги, не торгуемые на открытом рынке (ОМС, личное страхование пассажиров, страхование жизни и здоровья военнослужащих и др.);
- реальное конкурентное страхование – сектор реальной борьбы компаний за потребителя.

Сегодня российские страховщики, прежде всего, нуждаются в практических рекомендациях по приспособлению и внедрению международного маркетингового опыта с учетом специфики отечественного рынка страховых услуг. Страховой маркетинг находится на начальной стадии своего развития: отрасль еще не перешла к широкому освоению маркетинговых процедур, соответственно, не накопилось и большого маркетингового опыта.

В настоящих условиях лидерами российского страхового рынка являются 20 компаний. Остальные компании, как правило, занимают нишевые позиции

[1] Синяев В.В. Система контроллинга – резерв эффективного аутсорсинга. НЭБ РИНЦ // Экономика, бизнес, банки. 2013. №4. Окт.-нояб. С. 124.
[2] Рыбников С.А. Очерки из истории страхования в России // Вестн. гос. страхования. 1927. № 19. С. 112.

на изолированных рынках, часто обслуживая финансовые потоки в интересах крупных предприятий и организаций. Сегодня 99% рынка страхования делят 393 страховщика, остальные компании контролируют всего лишь 1% рынка[1].

В России наблюдается разделение страховщиков на две основные группы: национальные лидеры, соревнующиеся между собой во всех основных сегментах рынка (всего не более 20–30 компаний), и нишевые страховщики, работающие в узких изолированных рыночных сегментах. На долю двадцати крупнейших страховых организаций приходится порядка 80% страхового рынка РФ[2]. Несмотря на снижение числа участников рынка, общая сумма страховых премий (взносов) по всем видам страхования составила порядка 946,2 млрд руб., или на 22% больше, чем в 2012 году. Страховые выплаты за аналогичный период выросли почти на 30% и составили 622,7 млрд руб. (481,9 млрд руб. по итогам 2013 года).

На протяжении последних лет в пятерку крупнейших игроков страхового рынка входят «Росгосстрах», «Ингосстрах», «СОГАЗ», «РЕСО-Гарантия» и «РОСНО». Наиболее динамично развивающимися компаниями являются «СОГАЗ», «МСК», «АльфаСтрахование», «ВСК», «УралСиб» и «Капиталъ Страхование». В число крупнейших игроков второго эшелона входят «ЖАСО», «Согласие» «Ренессанс Страхование», «Цюрих». Показатели рейтинга страховых организаций представлены в таблице.

**Компании – лидеры российского страхового рынка по взносам, включая принятое перестрахование**

| Рейтинг | 1-е полугодие 2013 года | | | 1-е полугодие 2014 года | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Компания/группа компаний | Взносы, млн руб. | Доля рынка, % | Компания/группа компаний | Взносы, млн руб. | Доля рынка, % |
| 1 | Группа «Росгосстрах» | 32 631 | 11,1 | Группа «Росгосстрах» | 30 203 | 9,4 |
| 2 | Группа «Ингосстрах[2] | 26 519 | 9,0 | Группа «СОГАЗ» | 23 942 | 7,4 |
| 3 | Группа «СОГАЗ» | 25 724 | 8,7 | Группа «Ингосстрах» | 23 556 | 7,3 |
| 4 | «РЕСО-Гарантия» | 17 859 | 6,1 | «РЕСО-Гарантия» | 17 541 | 5,5 |
| 5 | Группа «РОСНО» | 13 808 | 4,7 | «РОСНО» | 13 199 | 4,1 |
| 6 | Московская страховая компания | 12 756 | 4,3 | Страховой дом «ВСК» | 12 914 | 4,0 |
| 7 | Группа «Альфа Страхование» | 12 133 | 4,1 | Группа «Альфа Страхование» | 9963 | 3,1 |
| 8 | Страховой дом 2ВСК» | 9938 | 3,4 | Группа «УралСиб» | 8484 | 2,6 |
| 9 | Страховая группа «КапиталЪ» | 8056 | 2,7 | Страховая группа «КапиталЪ» | 7988 | 2,5 |
| 10 | Страховая группа «УралСиб» | 6653 | 2,3 | «ЖАСО» | 6751 | 2,1 |

*Содержание рынка* страховых услуг представляет собой совокупность экономических, организационных, правовых, социальных и политических отношений контрагентов в целях продажи страхового продукта для повышения

[1] Всероссийский союз страховщиков. URL: http://www.ins-union.ru.
[2] Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: http://www.raexpert.ru.

сервиса обслуживания страхователей и получения намеченного дохода страховщиком. *Объектом обмена* (купли, продажи) выступает страховая защита.

Структуру рынка аутсорсинга страховых услуг можно представить как функциональную зависимость по формуле:

$$R_{\text{а.с.у}} = f(S; Q; P; G),$$

где S – спрос в обществе на страховой продукт; $Q$ – участники рынка страховых услуг; $P$ – страховой продукт; $G$ – система государственного регулирования страхового дела.

Рассмотрим поэлементно структуру рынка страховых услуг.

**Спрос на страховой продукт** $S$ – потребность, обеспеченная деньгами и предъявленная на страховом рынке. Его размер, структура, динамика зависят от факторов рыночной среды, тенденций и закономерностей. Спрос на страховые услуги может быть удовлетворен, если, помимо денег, есть предложения требуемого страхового продукта от страховых организаций.

**Участники рынка страховых услуг** $Q$ – продавцы, покупатели и посредники. Категорию продавцов составляют страховые и перестраховочные организации. По федеральному закону «Об организации страхового дела» страховщиками могут быть юридические лица любой организационно-правовой формы, созданные для осуществления страховой деятельности и имеющие лицензию. Наиболее распространенными юридическими формами являются акционерные общества закрытого типа (55%), акционерные общества открытого типа (22%), общества с ограниченной ответственностью (23%). Сегодня в России зарегистрировано около 800 страховых организаций. Особое место среди участников отводится страховым актуариям, сюрвейерам, андеррайтерам, аджастерам.

В качестве покупателей выступают страхователи – дееспособные физические и юридические лица, коммерческие структуры, государственные организации и многие другие, желающие оформить договор страхования.

**Страховой продукт** $P$ – результат деятельности страховой организации, выраженный в разработке конкретного вида страхования и представленный набором документов. Особенность продуктовой линейки страхового продукта заключена в том, что его нельзя пощупать, попробовать как обычный товар. Страховой продукт – страховые услуги, продаваемые на страховом рынке. Страховой продукт состоит из ядра и оболочки. *Ядро* – основа страхового продукта, включающая:

- экономические услуги (получение ссуды, участие в прибылях страховщика, индексация страховой суммы в случае инфляции);
- технические (уровень гарантий – страховые суммы, предоставляемые гарантии, франшизы и особые условия страхования);
- условия выплаты страхового возмещения; дополнительные услуги, которые предоставляются при наступлении страхового случая.

*Оболочка включает:*

- информацию для страхователя о потребительских свойствах страхового продукта, изложенную в документе «Страховой полис» и пояснениях к нему;
- рекламу страхового продукта;
- обслуживание и расследование страхового случая.

Основными слагаемыми успешного страхового продукта являются цена, надежность, престижность и качество, дополнительный сервис.

*Организационный механизм* аутсорсинга страховых услуг является комплексом, интегрирующим ресурсы, права и полномочия на выполнение

определенных видов страховых работ, услуг высокого качества в режиме экономической обоснованности и полного удовлетворения запросов клиентов. Его структура показана на рисунке. Организационный механизм аутсорсинга страховой компании – это целенаправленная система, интегрирующая стратегический консалтинг, аналитические разработки, услуги системного интегратора по сопровождению и внедрению IT-проекта в целях эффективного выполнения страховых работ, услуг в режиме высокого качества обслуживания и экономической целесообразности.

**Организационный механизм аутсорсинга на рынке страховых услуг**

Все партнеры в системе аутсорсинга скреплены юридическими (контрактными) обязательствами, в которых прописаны вопросы распределения страховой прибыли, ответственности, совместного использования ресурсов[1].

Используя систему аутсорсинга под своим брендом и с учетом концентрации информационного, интеллектуального и финансового потенциала на приоритетных направлениях, страховая компания добивается повышения качества исполнения в режиме оптимизации совокупных затрат. Это приносит дополнительные доходы, которые в значительной степени превышают затраты на создание организационного механизма аутсорсинга.

[1] Синяев В. В. Технологии маркетинга в сфере интеграции строительного аутсорсинга // Труды Вольного экономического общества России. 2013. Т. 179. С. 312.

УДК 332.142; 339.138

**Р. Ю. Болдырева,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Финансы и менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Тульский государственный университет»
Тула, Российская Федерация
E-mail: b-rimma@mail.ru

# Муниципальный маркетинг как инструмент реализации программ социально-экономического развития

**Аннотация:**
В статье обосновывается идея о том, что в современных условиях муниципальный маркетинг является действенным инструментом реализации программ социально-экономического развития; сформулированы принципы муниципального маркетинга. Приведен пример практического использования данного инструмента в муниципальных образованиях Тульской области.

**Ключевые слова:** маркетинг территории, муниципальное образование, социально-экономическое развитие.

**R. Yu. Boldyreva,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Finance and Management
Tula State University
Tula, Russian Federation
E-mail: b-rimma@mail.ru

# Municipal marketing as a tool for implementation of programs of social and economic development

**Abstract:**
The article substantiates the idea that in modern conditions the municipal marketing is an effective tool for the implementation of socio-economic development; the principles of municipal marketing are formulated. An example of the practical use of this tool in the municipalities of Tula region is done.

**Keywords:** territorial marketing, municipality, socio-economic development.

В современных условиях муниципальный уровень организации сообществ людей является основным, а городской округ, поселение – не только объекты управления, но и субъекты рыночных отношений и конкуренции. В связи с этим стоит задача повышения эффективности управления на муниципальном уровне. Ее актуальность определяется, в частности, реализацией Федерального закона от 06.10. 2003 г. №131-ФЗ (ред. 27.05.2014 г.) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а также современной концепцией территориального управления с использованием маркетингового подхода.

Муниципальное управление призвано создать условия для формирования, развития и реализации домашнего, муниципального хозяйства, бизнеса, потенциала личности и т. п., адекватно реагируя на изменения внешних и внутренних факторов.

Муниципальное образование – это сложная социально-экономическая система, обладающая определенными характеристиками, основной из которых является функционирование ради достижения определенных целей. Основной целью является повышение уровня и качества жизни населения. Остальные цели связаны с удовлетворением общих потребностей населения и хозяйствующих субъектов и возникающими при этом интересами. Для достижения основной цели следует использовать интегрированный инструментальный комплекс средств и методов, особое значение в котором имеет маркетинг территории как наука и как организационно-практическая деятельность.

В настоящее время в современной научной и учебной литературе и в практике управленческий деятельности органов власти различных уровней приняты понятия, в той или иной степени отражающие маркетинговый подход к управлению территорией: «территориальный маркетинг», «маркетинг территорий», «маркетинг на (внутри) территории», «маркетинг региона», «региональный маркетинг», «маркетинг города», «муниципальный маркетинг», «маркетинг места» и пр. Обстоятельный анализ области применения этих терминов выполнен Т. В. Сачук[1]. Следует отметить, что часто эти понятия перекликаются, отличаясь друг от друга лишь масштабом объекта управления.

Зарубежный и отечественный опыт показывает, что определение, прогнозирование и удовлетворение постоянно развивающихся потребностей населения являются определяющими тенденциями социально-экономического развития территорий любого уровня. В данном контексте понятие «территория» рассматривается в широком смысле – не только как географическое понятие, но и как комплекс социально-экономических отношений в ее пределах и особенности истории развития, национальные и культурные традиции, особые черты характера ее жителей, уклад жизнедеятельности и большое количество других факторов.

По мнению А. П. Панкрухина, «маркетинг территории – это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимании, средствах которых заинтересована территория»[2].

Муниципальный маркетинг понимается как система управления, направленная на изучение и учет спроса, предложений и требований рынка для более обоснованной ориентации органов власти муниципального образования на повышение уровня и качества жизни населения. Муниципальное образование – субъект, не только выступающий в роли потребителя, но и предоставляющий такую роль другим субъектам (внешним и внутренним по отношению к данному муниципальному образованию).

В целях обеспечения устойчивого и комплексного социально-экономического развития муниципальных образований необходимо использовать программно-целевой подход к разработке и реализации программ их социально-экономического развития с использованием инструментов маркетинга. Таким образом, данная территория представляется как производитель, ориентированный на потребителей (внешних и внутренних), на развитие их спроса в отношении реальных ресурсов и потенциала территории.

Принципы муниципального маркетинга могут быть сформулированы следующим образом:

- нацеленность на долгосрочное устойчивое социально-экономическое развитие;

[1] Сачук Т. В. Территориальный маркетинг: Учеб. пос. СПб.: Питер, 2009.
[2] Панкрухин А. П. Маркетинг территорий: Учеб. пос. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2006.

- продвижение муниципального образования как места для осуществления разнообразных проектов, основанное на оценке и прогнозировании потребностей потребителей, текущей ситуации и реальных возможностей данной территории;
- активное воздействие на формирование потребностей и поведение субъектов на инвестиционном рынке.

С 2001 года на кафедре «Финансы и менеджмент» Тульского государственного университета группой ученых ведутся научные исследования в этом направлении, в 2008 и 2010 годах их работа получила поддержку – гранты губернатора Тульской области в сфере науки и техники, а также грант РГНФ 2010 года. Имеется и достаточный практический опыт по реализации разработанных положений при разработке программ социально-экономического развития отдельных муниципальных образований Тульской области: Веневский район (2001–2005, 2006–2010, 2011–2015 годы), Ленинский, Плавский районы, г. Донской – 2006–2010 годы, Тепло-Огаревский, Ефремовский районы – 2011–2015 годы).

Полноценная реализация муниципального маркетинга – задача на долгосрочную перспективу. Шаги, которые уже сделаны в этом направлении, позволяют сделать вывод о положительных тенденциях в этом направлении. Например, при разработке программы социально-экономического развития Веневского района была сформулирована стратегическая цель: «Создание условий для успешной самореализации жителей и стабильного улучшения уровня и качества их жизни на основе дальнейшего развития транспортно-логистических структур и туристско-рекреационной зоны»[1]. Для реализации этой цели были поставлены задачи по двенадцати направлениям. Почему именно по двенадцати? В Веневском районе находится место массового паломничества – родник «Двенадцать ключей». Двенадцать ключей пробились на поверхность на берегу реки Веневки в подошве невысокого обрыва возле Свиридовского леса, где, по легенде, были похоронены двенадцать сыновей старика Свирида, погибшие в 1380 году на поле Куликовом. Ключи почитаются как святые, их вода имеет целебную силу. Родник стал символом данного муниципального образования, жители называют его «Двенадцать ключей счастья».

Таким образом, основные задачи социально-экономического развития муниципального образования Веневский район позиционируются как своеобразные ключи, которые, сливаясь воедино, способствуют достижению поставленной цели. Это именно маркетинговый подход.

Практическая реализация принципов муниципального маркетинга позволяет:

- отразить специфику методов маркетинга для конкретной территории;
- предусмотреть ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на внешних и внутренних потребителей;
- обеспечить достижение долгосрочной цели социально-экономического развития муниципального образования.

[1] Официальный сайт Веневского района Тульской области. URL: http://venev71.ru.

УДК 339.138

**М. В. Леонов,**
к.э.н., исследователь,
Берлинский университет им. Гумбольдта
Берлин, Федеративная Республика Германия
E-mail: leonovmi@hu-berlin.de

# Продуктовая политика коммерческих банков на рынке вкладов населения

**Аннотация:**
В исследовании рассматриваются особенности продуктовой политики коммерческих банков на рынке вкладов населения. В исследуемую выборку включены срочные рублевые вклады, предлагаемые тридцатью крупнейшими банками России в октябре 2013 года – сентябре 2014 года. Важное влияние на формирование продуктовой линейки оказывают особенности выбранной банком бизнес-модели и динамика основных макроэкономических показателей. В условиях повышения макроэкономической нестабильности наблюдается увеличение продуктовой линейки (количество вкладов) при одновременном сокращении ее глубины (количество подвкладов), а также снижение уровня ценовой дискриминации.
**Ключевые слова:** банковское регулирование, вклад населения, продуктовая политика, ценовая дискриминация, ценообразование вкладов.

**M. V. Leonov,**
PhD in Economics, Research Fellow,
Humboldt University in Berlin
Berlin, Germany
E-mail: leonovmi@hu-berlin.de

# Product policy of commercial banks on the retail deposits market

**Abstract:**
The study examines the product policy of commercial banks on the retail deposit market. The sample includes the set of ruble term deposits offered by thirty largest banks of Russia in October 2013-September 2014. Significant impact on the bank's deposit line has business model, as well as the dynamics of the main macroeconomic indicators. In times of macroeconomic instability, banks increase the width of the product line (the number of deposits), reduce its depth (the number of subdeposits), and decrease levels of price discrimination.
**Keywords:** banking regulation, retail deposit, product policy, price discrimination, deposit pricing.

Срочные вклады населения остаются важным источником для привлечения финансовых ресурсов коммерческим банком. В условиях недостаточной развитости национальных финансовых рынков и ограничения доступа к международным рынкам капитала удержание существующих и привлечение новых вкладчиков являются первостепенными задачами для обеспечения устойчивого развития банка. Соответственно, при разработке своей продуктовой

политики банк должен ориентироваться не только на минимизацию процентных расходов, но и на формирование долгосрочных отношений с клиентами и сокращение рисков досрочного изъятия вкладов.

Долгосрочной положительной динамике роста объемов вкладов способствует не только рост доходов населения, но и ряд дополнительных факторов. Высокий потенциал роста рынков кредитования, для работы на которых необходимо сформировать стабильную базу фондирования, и продолжающаяся территориальная экспансия банков усиливают конкуренцию на рынке вкладов населения[1]. При этом населению по-прежнему предлагается ограниченный набор альтернативных способов сбережения в России: коллективное или индивидуальное инвестирование на рынке ценных бумаг сопряжено с его узостью и высокой волатильностью цен, инвестиции в недвижимость требуют более крупных вложений, чем средняя сумма вклада[2]. Эффективное функционирование национальной системы страхования вкладов существенно повысило доверие к банкам, что подтверждается опережающей динамикой объемов размещенных во вклады денежных средств по сравнению с динамикой роста располагаемых доходов населения.

При определении банком продуктовой политики на рынке вкладов населения возможно применение одного из двух вариантов:

- Банк предлагает своим клиентам только один универсальный вклад. Однако такая политика может существенно ограничить спрос на услуги данного банка, так как у большинства вкладчиков имеются собственные предпочтения относительно срока вклада, порядка выплаты процентов или условий досрочного изъятия.
- Банк договаривается об индивидуальных условиях вклада с каждым клиентом. Основной проблемой данного подхода является неспособность банка эффективно выявить ожидания и предпочтения клиентов, в том числе минимально приемлемую процентную ставку по вкладу. Кроме того, используя такую продуктовую политику, банк столкнется с повышенными издержками по обслуживанию клиентов, связанными с обсуждением условий договора вклада в индивидуальном порядке, а также с увеличением расходов на персонал в связи с повышением квалификации по ведению переговоров и убеждению клиентов.

На практике банки, как правило, используют промежуточный вариант, предлагая несколько видов вкладов и применяя при этом ценовую дискриминацию. В частности, при формировании своей продуктовой линейки банк принимает во внимание следующие значимые факторы:

- стоимость привлечения альтернативных ресурсов с учетом их срочности и необходимости соблюдения обязательных нормативов деятельности, а также доходность работающих активов банка[3];
- существующие предложения банков-конкурентов на определенной территории и в интересующих сегментах рынка вкладов;
- особенности поведения существующих и потенциальных вкладчиков: наличие информации о конкурентных предложениях, транзакционные и психологические издержки при переходе

[1] Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2013 году // Банк России. URL: http://www.cbr.ru/publ/?PrtId=nadzor. С. 13–15.
[2] Болвачев А. А. Паевые инвестиционные фонды в России: проблемы и перспективы // Вестник Международного института экономики и права. 2011. №2. С. 54.
[3] Бодров А. А., Сенкус В. В. Ценообразование и продуктовый маркетинг в коммерческих банках// Вестник Сибирского государственного индустриального университета. 2013. № 1 (3). С. 46.

на обслуживание, предпочтения относительно качества обслуживания;

- издержки банка при администрировании и маркетинге вкладов: избыточное удлинение линейки может увеличить время обслуживания клиентов при выборе вклада и ухудшить позиционирование банка.

Мы рассмотрели продуктовую политику 30 крупнейших банков России (с долей вкладов в пассивах не менее 5%) на рынке вкладов населения. В рамках исследования была собрана информационная база – условия и процентные ставки по всем срочным вкладам в рублях, которые предлагали банки в октябре 2013 года – сентябре 2014 года. Целесообразность выбора данного временнóго интервала объясняется возможностью оценки изменения продуктовой политики при значительной вариации внешних условий деятельности банков: стабильная социально-экономическая ситуация и тенденция снижения процентных ставок в экономике в конце 2013 года сменились негативной динамикой цен на финансовых рынках, ограничением доступа к международным рынкам капитала и волатильностью основных макроэкономических показателей в первой половине 2014 года.

**Отдельные показатели деятельности исследуемой выборки банков, по состоянию на 1 октября 2013 года (на основании отчетности российских банков, раскрывающих информацию согласно формам № 101, 102 и 134 на сайте ЦБ РФ в соответствии с Указанием Банка России № 192-У и Письмом Банка России № 165-Т по состоянию на 1 октября 2013 года)**

| Показатель | Среднее | Станд. отклонение | Мин. значение | Макс. значение |
|---|---|---|---|---|
| Активы, млрд руб. | 1 258 | 2 907 | 226 | 16 394 |
| Вклады населения, % от пассивов | 43,16 | 9,54 | 8,16 | 64,89 |
| Срочные рублевые вклады, % от пассивов | 84,52 | 8,95 | 26,74 | 94,16 |
| Количество срочных рублевых вкладов, шт.<br>в т. ч. специальные вклады, шт. | 5,5<br>2,1 | 3,1<br>0,8 | 1<br>0 | 12<br>5 |
| Среднее количество подвкладов, шт. | 7,4 | 8,7 | 1 | 26 |

Обобщенная описательная статистика отдельных показателей рассматриваемой группы банков приведена в таблице. Средняя доля вкладов в пассивах банка равна 43,16%, что говорит об их высокой зависимости от данного источника фондирования. Исходя из полученных данных, можно отметить существенные различия по ассортименту используемого банками предложения вкладов: в среднем линейка вкладов состоит из 6 вкладов при стандартном отклонении 5,5 вклада. Глубина предложения характеризуется тем, что в среднем на каждый вклад приходится по 7,4 подвклада, которые могут различаться по сроку, процентной ставке или другим условиям. Большинство банков используют ценовую дискриминацию при установлении процентной ставки, которая не связана со срочностью вклада или условиями его пополнения или изъятия. Более 80% из выборки банков предлагают специальные вклады, доступные только для ограниченной категории вкладчиков (для пенсионеров, участников зарплатных проектов или в пользу несовершеннолетних лиц) при использовании дистанционных каналов обслуживания

(интернет-банк, банкомат) или в рамках комплексного предложения (совместно с инвестиционным или страховым продуктом).

Наиболее популярным способом дифференциации предложения вкладов исследуемых банков остается установление особых условий по пополнению, частичному изъятию, досрочному расторжению вклада. Кроме того, банки активно используют капитализацию процентов и формирование процентной ставки (плавающая, привязанная к различным рыночным ориентирам). Дополнительно к этому широкое распространение получает практика гибкого подхода к установлению срока вклада, когда клиент может самостоятельно выбрать срок вклада внутри заданного диапазона.

С учетом изменения внешних условий банковской деятельности нами были выявлены следующие основные особенности продуктовой политики российских банков на рынке вкладов населения в рассматриваемом периоде:

- количество предлагаемых вкладов положительно зависит от размера совокупных активов банка, рискованности его бизнес-модели (доходность работающих активов, уровень просроченной задолженности), но отрицательно зависит от доли вкладов в объеме привлеченных средств, средних темпов роста активов и принадлежности к международной финансовой группе;
- среднее количество используемых банком подвкладов определяется особенностями бизнес-модели банка и вклада (условия пополнения и частичного изъятия, принцип начисления процентов);
- условия по новым вкладам отличаются более высокой процентной ставкой по сравнению с уже действующими вкладами;
- капитализация начисленных процентов в меньшей степени используется для вкладов с наибольшими номинальными ставками;
- пенсионеры являются наиболее востребованной целевой категорией клиентов, по отношению к которой банки в меньшей степени используют ценовую дискриминацию по сумме вклада;
- вклады, открываемые по каналам удаленного обслуживания, состоят из меньшего количества подвкладов, по таким вкладам банки предлагают относительно более высокие ставки и используют меньшую ценовую дискриминацию;
- в условиях повышения макроэкономической нестабильности наблюдается увеличение продуктовой линейки (количество вкладов) при одновременном сокращении ее глубины (количество подвкладов), при этом следует отметить снижение уровня ценовой дискриминации и разрыва процентной ставки между вкладами с различными условиями досрочного погашения.

Таким образом, несмотря на высокую конкуренцию на рынке вкладов населения, продуктовая политика российских банков существенно варьирует. Как показало проведенное нами исследование, важное влияние на формирование продуктовой линейки оказывают особенности выбранной банком бизнес-модели и динамика основных макроэкономических показателей. Так как вклады населения составляют значимую долю в источниках привлеченных средств кредитных организаций и обеспечивают стабильность всей финансовой системы России, выявленные факторы формирования и реализации продуктовой политики следует более полно учитывать при оценке устойчивости и эффективности деятельности банков.

**УДК 339.138**

**И. В. Геращенко,**
аспирант,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ttgllol@mail.ru

# Современные маркетинговые подходы к развитию персонала в IT-компаниях

**Аннотация:**
На сегодняшний день рынок труда остро нуждается в IT-персонале. Компании восполняют дефицит технических специалистов за счет переманивания сотрудников друг у друга. Компании готовы привлекать квалифицированные кадры по очень высокой цене, при этом уделяя большее внимание поиску персонала на рынке, а не развитию уже существующих трудовых ресурсов как основного фактора выживания компании.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, мотивация, персонал, развитие, человеческий капитал, IT-компания.

**I. V. Gerashchenko,**
PhD Student,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ttgllol@mail.ru

# Modern marketing approach to staff development in IT companies

**Abstract:**
Today, the labor market is in dire need in the IT-staff. Companies make up the deficit technicians by poaching employees from each other. Companies are ready to attract skills at a very high price, while paying more attention to the search for personnel in the market, rather than the development of the existing workforce, as the main factor of survival.

**Keywords:** corporate culture, motivation, staff development, human capital, IT-company.

В IT-компаниях персонал представляет собой основной капитал. От конкретных людей часто зависит будущее всей организации или ее подразделения. В таких компаниях четко прослеживается цепочка «человек – ноу-хау – технология – успех», причем часто подразумеваются конкретные люди. Именно поэтому в последние годы все больше развиваются и распространяются такие понятия, как нематериальная мотивация работников и корпоративная культура компании. Инновационные подходы к управлению персоналом IT-компаний требуют обращения к таким методам внедрения корпоративной культуры, которые смогут автоматически повысить уровень осознания работниками своей причастности к жизни компании[1].

[1] Иванова Ю. О. Особенности формирования имиджа инновационного вуза // Научные труды Вольного экономического общества. 2014. Т. 179. С. 221.

При анализе внутренних процессов IT-компаний возникает вопрос позиционирования работниками себя в коллективной жизни корпорации. Для того чтобы раскрыть его, нужно задействовать такие понятия, как идентификация, лояльность и преданность компании.

Для достижения долгосрочной конкурентоспособности компании в современных экономических условиях необходимо непрерывное совершенствование качественных характеристик персонала, что требует соответствующих маркетинговых инвестиций. С позиций инвестиционного подхода персонал рассматривается как человеческий капитал, то есть воплощенная в работниках потенциальная способность обеспечивать получение полезного эффекта, которое характеризуется определенными качествами. Инвестиции в человеческий капитал предприятия (внутренние социальные инвестиции) – ресурсы, которые направляются инвесторами на изменение качеств персонала в целях увеличения полезного эффекта от его деятельности.

Для эффективного управления маркетинговыми инвестициями в человеческий капитал следует придерживаться принципов, которые учитывают особенности объекта инвестирования – конкретного работника, группы работников, что позволяет обеспечивать запланированное развитие персонала.

Основными участниками процесса маркетингового инвестирования в человеческий капитал предприятия являются сами работники и руководители организации. Базовым фактором, определяющим их готовность к участию в инвестиционном процессе, является интерес к повышению эффективности своей деятельности. По существу, в маркетинговом инвестировании в человеческий капитал предприятия участвуют две стороны – собственники предприятия и собственники человеческого капитала. Следовательно, между участниками процесса инвестирования в человеческий капитал предприятия формируется система отношений, основой которой является принцип сбалансированности мотивов и стимулов. Реализация этого принципа побуждает работников раскрывать и развивать свой потенциал для реализации инноваций, эффективно используя собственные и привлекаемые ресурсы. Если не реализуется принцип соответствия мотивов и стимулов, то не обеспечивается необходимая надежность маркетинговых инвестиций.

Реализация согласованных интересов требует от участников инвестиционного процесса принятия ответственности за результаты своих действий. В этом случае ответственность рассматривается как осознанная необходимость и обязанность участников процесса обеспечивать удовлетворение как индивидуальных, так и общих интересов.

Весьма значимым в управлении маркетинговыми инвестициями в человеческий капитал предприятия является принцип оценки и корректировки векторов саморазвития работников. В процессе саморазвития инициатором инвестиций в человеческий капитал является работник, поскольку он осознает необходимость повышения своей ценности. Саморазвитие – это результат мотивации работника и средство реализации его индивидуальных свойств и интересов. Саморазвитие работников базируется на понимании ими своего сегодняшнего состояния и того, чего они хотят достичь в будущем. Когда направление саморазвития работника не соответствует стратегии предприятия, требуется его коррекция, поскольку даже незначительные рассогласования целей развития предприятия и работника обуславливают существенное снижение эффективности взаимодействия. При совпадении направлений развития персонала и предприятия появляется возможность получить синергетический эффект[1].

[1] Иванова Ю. О. Клиент-ориентированный маркетинг (CRM) – современная бизнес-стратегия // Сборник научных трудов I Международного молодежного форума финансистов. М.: Финансовый университет, 2011. URL: http://www.fa.ru/projects/mmff/scireports/Pages/mmff11.aspx.

Принцип адресности маркетинговых инвестиций предполагает выявление либо формирование инновационных групп в структуре персонала и поддержку приоритетных направлений инновационной деятельности. Данный принцип обеспечивает диверсифицированный подход к человеческому капиталу. Сначала сотрудник развивается на своем собственном уровне, расширяя компетенции и проявляя себя, потом – на следующем, затем – на еще более высоком. И в этом процессе его компетентность, а значит, и отдача возрастают[1].

Таким образом, при принятии решения о распределении маркетинговых инвестиций в развитие персонала важен дифференцированный подход. Например, инвестиции компании в повышение квалификации и в программы переподготовки специалистов не будут оправданы с точки зрения бизнеса, если такая возможность предоставляется сотрудникам без потенциала и стремления к карьерному росту, такие сотрудники – своеобразные «черные дыры»[2].

Использование принципа адресности в управлении инвестициями поддерживает, развивает принцип оценки и корректировки векторов саморазвития, уточняет масштабы инвестиций и повышает возможности контроля и использования в развитии человеческого капитала с учетом заданных параметров и показателей[3].

Таким образом, сформулированные принципы взаимодополняют друг друга, а значит, целесообразно использовать их одновременно. Комплексный подход будет способствовать повышению эффективности маркетингового инвестирования в человеческий капитал и обеспечит стабильное развитие организации.

---

[1] Рукин Б. П., Тепикина Е. И. Инвестиционные программы организаций как основа повышения их экономической устойчивости // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 3 (84). С. 21–25; Стыцюк Р. Ю., Иванова Ю. О. Университетский центр трансфера технологий как конкурентное преимущество. // Научные труды Вольного экономического общества. 2014. Т. 179. С. 394–398; Стыцюк Р. Ю., Мотагали Я. Б. Инновационные составляющие маркетинга постмодерна // Научные труды Вольного экономического общества России. 2010. Т. 137. С. 673–679.

[2] Иванова Ю. О. Развитие комплекса продвижения организации, занимающейся профессиональными услугами // XIII Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и студентов. Ярославль: Ярославский филиал МЭСИ, 2012. С. 32–34.

[3] Краковская И. Н. Измерение и оценка человеческого капитала организации: подходы и проблемы // Экономический анализ. 2008. № 19 (124). С. 54–56; Стыцюк Р. Ю., Мотагали Я. Б. Маркетинг постмодерна и формирование новой реальности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2010. Т. 130. С. 285–295; Стыцюк Р. Ю., Мотагали Я. Б. Конкуренция на рынке образования // Научные труды Вольного экономического общества России. 2011. Т. 155. С. 375–379.

**УДК 339**

**Е. Е. Кузьмина,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: marketing@fa.ru

# Инновационные образовательные технологии как фактор мотивации студентов

**Аннотация:**

В последние годы в России наблюдается тенденция снижения интереса студентов к обучению, что сказывается на их низком посещении занятий и в конечном итоге – на снижении качества образования. Какие факторы мотивации студентов изменят их отношение к учебе? Для того чтобы ответить на этот вопрос, был проведен опрос студентов-менеджеров, изучающих курс маркетинга. Результаты исследования рассмотрены в данной статье.

**Ключевые слова:** вуз, инновация, исследование, мотивация, образовательная технология, студент.

**E. E. Kuzmina,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: marketing@fa.ru

# Innovative educational technologies as a factor of students' motivation

**Abstract:**

In recent years, Russia has experienced a downward trend in students' interest in learning, which affects their low attendance is and eventually reducing of the quality of education. What factors of motivation of students change their attitudes to learning? In order to answer this question survey of students-managers, studying the course of marketing was conducted. The findings are discussed in this article.

**Keywords:** university, innovation, research, motivation, educational technology, student.

Отношение российских студентов к учебе во многом зависит от методов их мотивации. Следует отметить, что существует несколько толкований мотивации. Мы солидарны с мнением известного советского ученого, профессора К. К. Платонова (1906–1984): мотивацией (учебной, трудовой или иной деятельности) является совокупность мотивов (побудительных причин), вызвавших и определяющих соответствующую деятельность. Целью нашего исследования является выявление основных факторов мотивации студентов, побуждающих их к обучению.

Вопросам исследования мотивации студентов посвящены работы современных российских авторов: Н. А. Бакшаевой, Н. В. Бордовской, О. В. Виштак,

А. А. Вербицкого, О. С. Гребенюк, А. А. Реана, Л. Р. Ярулиной и др.[1] В большинстве работ исследователи сосредотачивались на изучении влияния преподавателя и содержания учебных материалов на формирование мотивации учения. Наиболее изученной является учебная мотивация школьников. Меньше внимания уделяется изучению мотивации в учебной деятельности студентов вуза.

Российские специалисты предлагают различные методики диагностики учебной мотивации студентов. Так, например, согласно методике К. Замфир (в модификации А. А. Реана)[2], мотивы, побуждающие студентов к обучению, можно разделить на внутренние и внешние.

Внутренние мотивы связаны с содержанием учебной деятельности и проявляются, если она мотивирована познавательным интересом, стремлением овладеть своей будущей профессией. Процесс обучения приносит студентам большое эмоциональное удовлетворение, чувство радости от приобретаемых знаний, овладения профессиональными умениями и навыками.

Если основными мотивами обучения студентов являются экзаменационная оценка, получение диплома о высшем образовании, отсрочка от армии или другие факторы, то в этом случае превалируют внешние мотивы.

Необходимо иметь в виду, что в процессе деятельности мотивы могут меняться. Так, например, основным мотивом поступления в университет у некоторых молодых людей является приобретение новых друзей. В дальнейшем мотив может измениться, например получение качественного образования. Изменение мотивов зависит от удовлетворения одних потребностей и возникновения других, достижения поставленных целей и задач, условий обучения и др. Кроме того, отношение студентов к учебной деятельности, а следовательно, и то, как они учатся, в большой степени определяются тем, насколько далеко они видят перспективу стоящих перед ними задач.

Если мотивы учебы в вузе определяются не только ближайшими, но и более отдаленными, принципиальными целями, то у студентов преобладает далекая мотивация деятельности. Если мотивы побуждаются к деятельности только ближайшими целями (например, приобрести новых друзей), то преобладает короткая мотивация. Только далекая мотивация дает студентам желание и силы бороться с трудностями и преодолевать их для достижения поставленной цели.

Преподавателям стоит хорошо разбираться в тех мотивах, которые привели студентов в вуз и которые определяют характер их учебы. Кроме того, они должны создавать условия для формирования устойчивой мотивации студентов к учебе.

Исследование мотивации проводилось на основе Международной академии бизнеса и управления (Москва), в нем приняли участие 45 студентов в возрасте от 19 до 21 года из трех групп, обучающихся на третьем курсе Института экономики и управления.

При проведении исследования были сформулированы гипотезы:

- наличие у студентов соответствующей мотивации будет влиять на глубину и прочность освоения ими учебных планов и программ,

[1] Бакшаева Н. А., Вербицкий А. А. Психология мотивации студентов: Учеб. пос. М., 2006; Виштак О. В. Мотивационные предпочтения абитуриентов и студентов // Социологические исследования. 2005. № 2. С. 135–138; Герасимова А. С. Ценностно-нормативная методика оценки учебной мотивации студентов //Экспериментальная психология. 2013. Т. 6, № 4. С. 96–104; Мормужева Н. В. Мотивация обучения студентов профессиональных учреждений // Педагогика: традиции и инновации: Матер. IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2013. С. 160–163; Реан А. А., Бордовская Н. В., Розум С. И. Психология и педагогика. СПб.: Питер, 2006; Шумилов П. Мотивация студентов – как ее повысить. URL: http://selfdevelop.ru/advance/motivaciya-studentov-kak-ee-povysit.htm; Ярулина Л. Р. Развитие учебной мотивации студентов // Социс. 2007. № 4. С. 30–32.

[2] Реан А. А., Бордовская Н. В., Розум С. И. Указ. соч.

что, в свою очередь, скажется на качестве получаемого ими образования;

- использование инновационных образовательных технологий в учебном процессе повысит мотивацию студентов к учебе.

**Пример системы мотивации студентов**

| Задача мотивации | Форма мотивации | |
|---|---|---|
| | **Материальная (экономическая)** | **Моральная (социально-психологическая)** |
| Повышение качества обучения студентов:<br>· повышать уровень профессионализма преподавателей;<br>· активнее использовать инновационные образовательные технологии;<br>· комбинировать очное и дистационное обучение, вебинары и пр.;<br>· усилить роль самостоятельной прикладной работы студентов;<br>· осуществлять разработку реальных тем курсовых и дипломных проектов с учетом проблематики соответствующей отрасли | Выплата стипендий.<br>Льготы по оплате за обучение | Благодарность в приказах.<br>Награждение грамотами.<br>Отражение на стендах «Отличники учебы», «Наша гордость» и пр.<br>Благодарные письма родителям.<br>Рекомендации выпускников в аспирантуру РГТЭУ.<br>Содействие трудоустройству на престижную работу |
| Участие в научных исследованиях, завоевание призовых мест в олимпиадах, конкурсах, участие в научных конференциях и пр. | Ценные призы и денежное вознаграждение.<br>Бесплатное предоставление мест в профилакториях, санаториях, на турбазах | Публикация студенческих работ в научных сборниках и журналах.<br>Рекомендация результатов исследований на региональные, российские, международные конкурсы и конференции.<br>Сообщения в СМИ |
| Достижение высоких результатов в спорте | Ценные призы и денежное вознаграждение.<br>Бесплатное предоставление мест в профилакториях, санаториях, на турбазах | Благодарности, грамоты.<br>Сообщения в СМИ |
| Активность в общественной жизни:<br>· участие в художественной самодеятельности;<br>· участие в различных акциях факультета и вуза | Ценные призы и денежное вознаграждение.<br>Бесплатное предоставление мест в профилакториях, санаториях, на турбазах | Благодарности, грамоты.<br>Сообщения в СМИ |

Исследование проводилось в два этапа. На первом этапе при помощи кабинетных исследований были выявлены основные факторы, влияющие на мотивацию студентов к учебе:

- профессионализм преподавателей;
- личностные качества преподавателей (целеустремленность, настойчивость, трудолюбие, наблюдательность, рефлексия, остроумие, ораторские способности, артистичность и пр.);
- готовность преподавателей к эмпатии, то есть к пониманию душевного состояния студентов, к сопереживанию, и стремление к диалогу;
- использование преподавателями активных методов обучения: деловых и управленческих игр, инсценировки ситуаций, моделирования и пр.[1];
- применение инновационных технологий обучения: интернет-технологий, компьютерных обучающих программ, веб-технологий и др.;
- балльно-рейтинговая система оценки знаний студентов;
- создание эмоционально-положительного фона (комфортности) обучения;
- участие студентов в совместных с преподавателями научных проектах.

На втором этапе было проведено полевое исследование с целью определить отношение студентов к инновационным образовательным технологиям как фактору мотивации к учебе. Для этого была разработана анкета и проведен опрос.

По результатам опроса все студенты отметили необходимость использовать инновации в учебном процессе. На вопрос «Что вы вкладываете в понятие «инновации»?» 72% опрошенных ответили, что это внедрение современных технологий и использование достижений науки и техники. На вопрос «Что является образовательными инновациями?» большинство (70%) указали, что это новые образовательные технологии. К мультимедийным образовательным продуктам 80% студентов отнесли электронные книги и мультимедийные энциклопедии. Что касается приоритетов студентов в области инновационных образовательных технологий, то большинство указали деловые игры, кейс-стади и ролевые игры. На вопрос «Какие образовательные технологии повысят мотивацию студентов?» были получены разные ответы: вебинары, балльная система оценки, деловые и ролевые игры, интернет-журнал, электронные тесты, дистанционное обучение и т. д.

По результатам проведенного исследования можно сделать ряд следующих выводов:

- основополагающими для студентов являются профессионализм и личность преподавателя;
- использование инновационных технологий является очень действенным мотивом повышения интереса студентов к учебе;
- прикладной характер занятий повышает интерес студентов;
- с повышением роли человеческого фактора приобрели большее значение психологические методы мотивации: основным движущим

[1] Ячинова С. Н., Гудкова В. С. Мотивация обучения студентов посредством моделирования // Молодой ученый. 2014. №4. С. 1141–1144.

фактором являются социально-психологические мотивы, например моральное удовлетворение учебой, гордость за свой вуз и пр.;

- невозможно повысить привлекательность обучения без создания системы мотивации студентов, которая должна охватывать наиболее привычные и существенные для студенческой жизни сферы деятельности: учебную, научно-исследовательскую и досуговую (см. табл.).

**УДК 339**

**И. М. Синяева,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vasingas@bk.ru

# Процессно-ориентированный механизм управления коммерциализацией интеллектуального продукта

**Аннотация:**

В данной статье освещены вопросы разработки инновационного процесса от идеи до производства готового продукта. Отмечая важность коммерциализации новинки, автор иллюстрирует схему инструментов процессно-ориентированного механизма управления коммерциализацией интеллектуального продукта, структуру интеллектуального продукта и необходимость создания коммерческой системы. Наряду с этим выделяется важность учета процессного подхода к организации функциональных связей между структурными подразделениями как по вертикали, так и по горизонтали.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, инновационный процесс, интеллектуальный продукт, коммерциализация, коммерческая система, маркетинг, новинка, нужда, потребитель, процессно-ориентированный механизм, рынок, структура.

**I. M. Sinyaeva,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vasingas@bk.ru

# Process-oriented management mechanism of commercialization of intellectual product

**Abstract:**

This article highlights the issues of development of the innovation process from idea to production ready product. Noting the importance of commercialization of new products, the author illustrates the schema of the tools of process-oriented management mechanism for the commercialization of intellectual product, the structure of the intellectual product and the need for a commercial system. Along with this, the importance of considering the process approach to the organization of functional connections between the structural units both vertically and horizontally is highlighted.

**Keywords:** business process, innovation process, intellectual property, commercialization, business systems, marketing, new product, need, consumer, process-oriented mechanism, market, structure.

На фоне изменений мировой экономики Россия создает новый тип общества и новые рыночные отношения, в основе которых используются новые знания для инновационного прорыва. Новые знания представляют собой совокупность знаний стратегического прогнозирования, философию рыночного участия, управления финансовыми ресурсами, человеческим капиталом и рисками.

Несмотря на общий экономический кризис, мировой рынок инноваций продолжает активно расти. В целом в 2013 году он оценивался в 240 трлн долл. Согласно открытым источникам, объем мирового рынка интеллектуальноемких продуктов в 2013 году превысил объем рынка сырья и составил более 2,5 трлн долл. Всему мировому сообществу известны наши инновационные прорывные работы по таким проблемам, как искусственные алмазы, область памяти, ядерные фильтры как основа нанотехнологий, продукты переработки различных видов техногенного и природного сырья и многие другие. Тем не менее доля России в 2013 году составила лишь 1% от мирового рынка инноваций и 0,3% от мирового рынка интеллектуальноемких продуктов. По данным Глобального индекса инноваций INSEAD, Россия в 2013 году заняла только 62-е место в списке из 142 стран мира[1].

Характер инновационного процесса дискретен, в своем развитии он проходит несколько этапов – от идеи до производства готового продукта и последующей реализации на рынке. Готовый продукт, созданный с применением того или иного инновационного решения, в итоге представляет собой типичный товар с набором стоимостных и потребительских характеристик.

Новинка на рынке будет оцениваться по степени удовлетворения нужд потребителя, преимуществ по сравнению с аналогами и соотношению «цена/качество». Согласно классической пропорции, доля инноваторов на рынке составляет не более 5%. Об окончательном утверждении продукта на рынке можно будет говорить, если его покупателем станет группа консерваторов, составляющая подавляющее большинство потребителей. Конечная цель коммерциализации – получение разработчиком намеченного дохода от реализации новинки для продолжения воспроизводственного процесса или освоения новой бизнес-идеи. Цель маркетинга инновационной политики в коммерческой структуре – создание и внедрение инноваций, удовлетворяющих личные и общественные потребности для повышения качества жизни и гармонизации общества.

Любой участник рынка, приступая к реализации стартапа, вынужден формировать коммерческую систему в рамках динамичной проблемно-целевой структуры с привлечением конструкторов, экономистов, маркетологов, технологов, финансистов. Этот коллектив единомышленников выполняет различные процессы – от порождения креативной идеи интеллектуального продукта до его материализации в целевом сегменте сбыта на рынке[2].

Коммерческая система интеллектуального продукта – это динамическая система экономических связей между субъектами инновационной деятельности в целях выполнения интеллектуальных, производственных, коммерческих функций и услуг аутсорсинга с привлечением сторонних организаций на взаимовыгодной основе с учетом пространства и времени[3]. Коммерческая система выполняет роль инфраструктурного обеспечения многообразных процессов управления коммерциализацией новинки.

---

[1] Синяева И. М. Маркетинговые технологии как инструмент вывода новинки на рынок // Экономика и управление в машиностроении. 2014. №2. С. 44.
[2] Синяева И. М. Модель коммерческой системы интеллектуального продукта, как составной элемент суперсистемы // Экономика, бизнес, банки. 2013. № 4. С. 136.
[3] Там же.

Механизм коммерциализации многообразен. Его составляют последовательные процессы:

- разработка концепции нового интеллектуального продукта;
- оценка экономической эффективности интеллектуального продукта для мотивации покупки;
- обоснование бюджета на разработку и ресурсное обеспечение;
- стендовые испытания;
- организация пробного маркетинга с учетом факторов рыночной среды и уровня спроса;
- оформление авторского права на интеллектуальный продукт;
- промышленное (массовое) производство новинки;
- организация сбыта;
- обоснование выгодного сегмента сбыта;
- позиционирование;
- вывод новинки в целевой сегмент сбыта[1].

В условиях глобальной конкуренции, ускоренной разработки и вывода на рынок все новых и новых моделей жизненный цикл большинства товаров, основанных на инновационных разработках, в последние годы стал настолько короток, что они зачастую устаревают, не успев реализовать свой потенциал. Если подобный инновационный продукт не успевает принести причитающуюся ему долю прибыли с продаж, венчурный капитал, вложенный в его разработку, можно считать потерянным.

Результативность работы механизма коммерциализации в значительной степени определяется эффективностью управления, его соответствием внутренним и внешним условиям маркетинговой деятельности в целях создания и внедрения инноваций, удовлетворяющих личные и общественные потребности для повышения качества жизни и гармонизации общества.

В последние десятилетия XX века традиционный функциональный подход к управлению коммерческой системой стал уступать место процессно-ориентированному подходу. В соответствии с функциональным подходом к управлению перед каждой структурной единицей инновационного процесса закреплен ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной деятельности. Практика отмечает, что при функциональной специализации горизонтальные связи между структурными единицами слабы, а вертикальные связи по линии «начальник – подчиненный» сильны. Подчиненный отвечает только за порученные ему функции и, возможно, за деятельность своего подразделения в целом. Функции и результаты работы параллельных участников инновационного процесса его не интересуют.

В современных условиях при процессном подходе к управлению разработки интеллектуального продукта каждый исполнитель проблемно-целевой команды обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых он участвует. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждого участника производства новинки четко сформулированы с учетом контекста конкретного стартапа. Горизонтальные связи между исполнителями значительно сильнее, чем в случае функционального подхода. Вертикальные связи по линии «начальник – подчиненный», безусловно, слабее. Основная задача – обеспечить анализ, планирование, учет, контроль инновационного бизнес-процесса. Сотрудник отвечает не только за свои функции, но и за те бизнес-процессы, в которых он задействован. Функции и результат деятельности параллельных структурных единиц, которые участвуют в тех же

[1] Синяева И.М. Маркетинговые технологии как инструмент вывода новинки на рынок // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 4. С. 37.

бизнес-процессах, что и он, важны для него. Ответственность за результат бизнес-процесса распространяется на всех его участников.

Процессно-ориентированный механизм управления нацеливает всех участников инновационного бизнес-процесса вносить свой определенный вклад в поддержку коммерциализации нового интеллектуального продукта. Для каждого исполнителя разрабатываются конкретные задания с полным набором необходимых программных продуктов, технологической, конструкторской, маркетинговой информации для выполнения задания, обработкой полученных результатов, контролем сроков исполнения задания. Ответственные исполнители четко заинтересованы в конечной реализации новинки, быстро осуществят практическую регулировку этапов стартапа: исправят технологические ошибки, внесут изменения, направленные на оптимизацию процесса. Схема инструментов процессно-ориентированного механизма коммерциализации новинки приведена на рис. 1.

**Рис. 1. Процессно-ориентированный механизм коммерциализации новинки**

К инструментам процессно-ориентированного механизма коммерциализации интеллектуального продукта следует отнести:

- диагностику и обоснование привлекательного сегмента сбыта;
- инструменты латерального маркетинга: формирование скрытого спроса на новинку, товарную и ценовую политику, политику поведенческого маркетинга;
- стратегию бенчмаркинга для оценки преимуществ конкурента – аналога новинки;
- конкурентную разведку;
- экономическую целесообразность использования услуг аутсорсинга на основных этапах коммерциализации новинки;

- передовые формы и методы логистики распределения и продвижения интеллектуального продукта;
- позиционирование с использованием интегрированных маркетинговых коммуникаций рекламы, PR-кампании, масс-медиа и др.;
- систему менеджмента качества (СМК) новинки;
- процедуру сертификации новинки;
- программу антикризисного управления процессом коммерциализации новинки;
- маркетинговый контроллинг.

Процесс контроля и оценка эффективности процессно-ориентированного управления необходимы для постоянного улучшения и развития механизма коммерциализации.

Известно, что интеллектуальная собственность получает материальное воплощение в виде интеллектуального продукта, который является предметом купли-продажи в целостной модели коммерческой системы. Поэтому успех процесса коммерциализации новинки зависит от процессов управления разработкой интеллектуального продукта, который напрямую обусловлен качеством содержания каждого составного структурного элемента.

Структура интеллектуального продукта включает образовательный, научный, инженерный и рыночный продукты[1]. Структура интеллектуального продукта представлена на рис. 2.

**Рис. 2. Структура интеллектуального продукта**

**Образовательный продукт** как компонент, с одной стороны, отражает инфраструктурную обеспеченность инновационного потенциала общества за счет качественной подготовки профессиональных кадров как движущей силы национальной экономики, а с другой – позволяет проследить возможности интеллектуального и материального восприятия инноваций сферой образования.

**Научный продукт** отражает результаты научного труда без учета ориентации на практическое использование. В его содержание входят выдвижение новой идеи, обоснование ее экономической целесообразности, экспериментальная проверка потребительской ценности новинки для удовлетворения запросов общества в рамках пробного маркетинга.

**Инженерный продукт** включает результаты конструкторско-технологических разработок, опытные и промышленные образцы инновационного продукта. На базе разработки технических заданий и технических проектов

[1] Синяева И. М. Специфика коммерческой системы инновационного маркетинга // Труды Вольного экономического общества России. 2013. Т. 179. С. 215.

с использованием НИР, ОКР и ПКР, корректировки технической документации и апробации головного образца новой продукции принимаются управленческие решения по коммерциализации интеллектуального продукта.

Эффективность использования научного и промышленного продукта зависит от скорости трансформаций в образовательном продукте. Только органический синтез всех составляющих интеллектуального продукта может воплотиться в реальную инновацию как результативное внедрение научно-технического, организационно-экономического и производственного решения.

**Рыночный продукт** отражает возможности коммерциализации интеллектуального продукта в результате получения намеченного дохода для возмещения совокупных затрат на маркетинговые усилия по разработке и реализации новинки в целях максимального удовлетворения запросов общества. Иными словами, это зеркальное отражение потенциала организации при взаимодействии с потребителем, основанное на научных знаниях запросов клиентов, будущих конкурентов и предвидении степени удовлетворенности возможных потребностей общества. Потенциал рыночного предвидения в организации основан на диагностике рыночного участия с учетом реактивного поведения целевых аудиторий, в рамках соответствия рыночных стратегий, тактики и ресурсных возможностей компании.

**УДК 314.174**

**Н. В. Левошич,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NVLevoshich @mail.ru

# Маркетинг под влиянием старения населения

**Аннотация:**
В статье рассмотрена проблема, постепенно охватывающая современный мир, – старение населения. Изменения взгляда маркетинга именно на возрастные группы как на перспективный целевой сегмент.

**Ключевые слова:** возраст, население, потребитель, сегмент, целевая аудитория,

**N. V. Levoshich,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Marketing and Logistics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NVLevoshich @mail.ru

# Marketing under the influence of ageing of population

**Abstract:**
This article considers the problem that covers our modern world, it is gradual ageing of population. Changing of the marketing view to the age-groups of populations and recognizing it as a key target, a perspective segment is viewed.

**Keywords:** age, population, consumer, segment, target audience.

Все более отчетливо просматривается проблема, постепенно охватывающая современный мир, – старение населения. Тенденция увеличения доли пожилого населения проявляется во всех странах в той или иной мере. В частности, сейчас данная проблема представляется наиболее актуальной для развитых стран Европы, где отношение числа пожилых граждан ко всему населению страны уже составляет около 20%, а к 2050 году, согласно прогнозам, повысится до 40%[1]. Очевидно, уже в ближайшем будущем мы будем жить в мире, где роль пожилых людей существенно изменится. Если с позиции развития общества в целом это действительно является серьезной проблемой, то с позиции маркетинга данная тенденция означает появление новых перспектив и возможностей.

Обобщенно целевая аудитория маркетинга по возрастному признаку, как правило, ограничивается рамками от 25 до 50 лет. При этом традиционно группы старшего возраста ассоциируются со слабой платежеспособностью и низкими показателями экономической и социальной активности. Соответственно, удовлетворение потребностей возрастной группы населения зачастую

[1] Асташова Ю. В. Концептуальные основы возрастного маркетинга // Вестник Удмуртского университета. 2014. №3.

остается «за бортом» маркетинговых стратегий, так проявляется эйджизм, или дискриминация по возрасту[1]. Времена меняются, меняются поколения, а потому статус-кво относительно материального положения и значения людей пожилого возраста в обществе становится заблуждением, которое необходимо преодолеть. Новые условия создают предпосылки для новых задач маркетинга.

Около десяти лет назад в Германии появилось новое направление маркетинга, рассматривающее пожилых потребителей как целевую аудиторию. В условиях нашей страны данное маркетинговое направление пока развивается весьма слабо как в теоретическом, так и в прикладном плане. Маркетинг, подстраивающийся под условия старения общества, как новое направление экономической науки, нуждается в разработке концепции, определении его особенностей, используемых методов и инструментов. Исследование его специфики представляется весьма интересным и актуальным как в условиях глобальной экономики, так и применительно к российскому рынку[2].

За рубежом широко распространен термин «серебряная экономика» (Silver Economy), который описывает экономику в условиях старения населения[3]. В рамках данного направления старение населения в основном рассматривают как источник трансформации экономики, а не как проблему (в частности, проблему роста расходов пенсионных систем или расходов на здравоохранение). В этой «серебряной экономике» маркетинг меняется, обращая внимание именно на возрастные группы: «Если до недавнего времени с пожилыми потребителями работали в основном некоммерческие или государственные организации, то сейчас, особенно с учетом расширения нижних возрастных границ, этот сегмент становится интересен и представителям различных сфер бизнеса»[4]. Так какие же изменения в маркетинге влечет повсеместное старение населения?

Первое и основное – изменение стратегических подходов к сегментированию потребителей. Теперь, выбирая целевую аудиторию, производители могут либо расширить возрастные рамки, добавив в них людей старшего поколения, либо выделить их как отдельный сегмент, на который стоит ориентироваться. Субсегмент пожилых потребителей не стоит рассматривать как непривлекательный.

Расширение возрастной аудитории, разумеется, требует пересмотра или расширения ассортиментной политики, а затем и остальных элементов комплекса маркетинга. Кстати, на российском рынке одним из первых начал адаптироваться банковский сектор. «Оценив потенциал старшей возрастной группы потребителей, все больше банков предлагают пожилым потребителям (как правило, пенсионерам) специальные условия по вкладам, кредитные продукты, в том числе ипотеку, условия участия в которой до недавнего времени ограничивали верхнюю границу возраста потенциальных клиентов»[5].

Также компаниям, внедряющим свою маркетинговую стратегию – элементы ориентирования на пожилых потребителей, приходится решать вопросы, связанные с выбором наиболее эффективных маркетинговых коммуникаций с учетом специфики возрастных групп. При этом необходимо принимать в расчет

---

[1] Там же.

[2] Багиев Г. Л., Богданов Е. Г., Бойцова А. Е. Социально-экономические факторы формирования и развития геронтомаркетинга // Проблемы современной экономики. 2012. №2.

[3] Соловьева Ю. Н., Бойко А. В. Концепция геронтомаркетинга и его инструментарий в виртуальной среде // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2013. № 5.

[4] Асташова Ю. В. Концептуальные основы возрастного маркетинга // Вестник Удмуртского университета. 2014. №3.

[5] Асташова Ю. В. Интегративный маркетинг как альтернатива маркетингу для пожилых потребителей при разработке товаров и услуг // Современные научные исследования и инновации. 2014. №4.

не только существующие предрасположенности пожилых людей к определенным видам коммуникаций, но и будущие. Например, сейчас потребители старшего возраста предпочитают рекламу на телевидении или в печатных изданиях, но среди них все больше тех, кто осваивает интернет-технологии.

Особо важными становятся программы по возобновлению или поддержанию спроса и лояльности со стороны пожилых клиентов. С возрастом люди больше склонны к рациональному поведению, а потому для потребителей старшего возраста нужен особый подход к организации коммуникаций[1]: к осведомленности потребителей, их вовлечению, обращению и приобретению, а также удержанию.

Итак, как уже было отмечено ранее, задачами маркетинга в условиях старения населения становятся учет специфических требований целевой аудитории и, соответственно, их реализация в товарах или услугах. Необходимо рассмотреть, в сторону каких именно характеристик будет направлен вектор трансформации товаров и услуг, какими характеристиками они должны будут обладать, чтобы удовлетворить потребности новой целевой аудитории.

В первую очередь, при рассмотрении специфики потребностей, которыми отличается старшая возрастная группа потребителей, стоить отметить, что требования, например, к товару меняются в пользу повышения удобства использования, простоты конструкции, функциональности, комфортности, оптимального сочетания цены и качества и т. п. Рассмотрим примеры практической реализации того, как маркетинговые подходы меняются, следуя тренду увеличения числа пожилых людей и их достатка:

- Дизайн одежды изменится в сторону удобства, а не моды. Поколения будущего будут больше ценить и элегантность в одежде, то есть удобство станет важным, но не единственным критерием для пожилых людей.
- Создание продуктов, которые легче пережевать и переварить, больше здоровой пищи. Эта продукция была и остается актуальной, такова природа, важно то, что с ростом доли возрастных групп потребителей будут расти доля и разнообразие такой продукции.
- Больше разнообразных и специальных лекарств. К сожалению, от этого никуда не деться. Старение населения даст дополнительные возможности роста фармацевтике.
- Очень важным параметром станет удобство в использовании, в сервисе, в выборе товара или услуги, например: расширение проходов и удобство стеллажей в супермаркетах, более крупные надписи для чтения, дружественный интерфейс программного продукта, бытовой техники и электроники, дополнительные блокировки бытовой техники на случай забывчивости, простая и понятная инструкция к лекарственным препаратам и т. д.[2]

Таким образом, маркетинговые службы компаний, которые хотят оставаться конкурентоспособными, должны изучать возможные желания пожилых людей и адаптировать параметры товаров и сервиса к их запросам.

---

[1] Окольнишникова И. Ю. Влияние уровня эмоций и знаний клиентов на вовлеченность в потребление на предприятиях сферы услуг: опыт исследования // Вестн. Южн.-Урал. гос. ун-та. Сер. Экономика и менеджмент. 2012. №30.

[2] Боброва Е. А., Юлдашева О. У., Окольнишникова И. Ю. Проблемы формирования и развития конкурентоспособного бренда в условиях экономики впечатлений // Вестник Удмуртского университета. 2011. №2.

Рассмотрев пути, возможности модернизации товаров и услуг с целью охватить потребности старшей возрастной категории и убедившись в важности такой модернизации, мы предлагаем два маркетинговых пути:

- учитывать данные требования при создании товаров, ориентируясь на потребителей пожилого возраста;
- переходить к идее интегративного маркетинга – направления, основным смыслом которого является дизайн «для всех», то есть товары и услуги должны положительно восприниматься любыми возрастными группами[1].

Последний путь является весьма актуальным и разумным, так как товаров и услуг, необходимых исключительно пожилым потребителям, не так много. Большинство этих товаров относится к продуктам, ориентированным на потребности, связанные с ухудшением состояния здоровья, характерные для пожилого возраста, но и в этом случае такие продукты могут быть востребованы представителями других возрастных групп. Такая стратегия зачастую проигрышна: она может сработать, но далеко не всегда. Ведь, подстраивая характеристики продукта или услуги под широкую аудиторию, можно лишить продукт привлекательности для отдельных возрастных групп. К тому же в наши дни все более значимым становится клиентоориентированный бизнес, в котором ценится индивидуальный подход к потребителям. В долгосрочной перспективе лучше выделить потребителей старших возрастных групп и учесть их запросы в ассортиментной политике, предложить им особые условия, воздействовать на них через определенные каналы.

Подводя итог, необходимо еще раз отметить, что в современном мире пожилые люди становятся активными, платежеспособными потребителями, их роль как покупателей возрастает. Обладая богатым потребительским опытом, они будут более избирательными, более требовательными как к качеству товаров, так и к уровню обслуживания. Несомненно, современный бизнес должен уже сейчас готовиться к предстоящим неизбежным изменениям в составе потребителей. В таких условиях актуальными для маркетологов становятся вопросы оценки потенциала старшей возрастной группы потребителей, изучения их потребностей, выбора критериев и сегментирования, разработки товаров и услуг, а также создания и поддержания эффективных коммуникаций. Все это должно найти отражение в современных маркетинговых стратегиях.

[1] Асташова Ю. В. Интегративный маркетинг как альтернатива маркетингу для пожилых потребителей при разработке товаров и услуг // Современные научные исследования и инновации. 2014. №4.

**УДК 336**

**Т. Н. Рыжикова,**
д.э.н., профессор,
кафедра маркетинга
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tnr411@yandex.ru

# Маркетинг инноваций: проблемы поиска рынков

**Аннотация:**
В статье рассматриваются особенности и проблемы продвижения инноваций. Анализируются основные подходы к исследованию инноваций, необходимые для их продвижения и формирования целевой аудитории в будущем. Целью статьи стала попытка обобщить проблемы, связанные с продвижением инноваций, с инновационными провалами, разобраться в корнях этих проблем.

**Ключевые слова:** инновации, маркетинг, отрасль, продвижение, промежуточный технологический цикл, промышленный маркетинг, технологический передел, рынок.

**T. N. Ryzhikova,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Marketing
State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: tnr411@yandex.ru

# Marketing of innovations: the problems of hunting for a market

**Abstract:**
In this article some features and problems of promotion of innovations are considered. Some main approaches to investigation of innovations, which are necessary for their promotion and future forming of the target groups are analyzed. The goal of this article is to generalize the problems connected with innovation promotion of innovations, with innovation downfalls, to look into the roots of these problems.

**Keywords:** innovations, marketing, branch, promotion, technological midcycle, industrial marketing, technological scope, market.

Сегодня маркетинг инновационных товаров и услуг выступает в качестве системы современного управления разработкой и сбытом товаров и услуг, прежде всего на основе интенсивного исследования и прогнозирования рынка, постоянного обновления всех аспектов деятельности предприятия и повышения его конкурентоспособности. Ни одно предприятие не может обойтись без инноваций. Маркетинг инноваций, как и сами инновации, требует инвестиций, при этом известно, что из десяти инноваций «приживаются» на рынке лишь две. Приведем несколько основных вопросов:

- Оправдаются ли инвестиции?
- Какова статистика в области инноваций?

- Какой процент руководителей бизнеса, особенно в производственной сфере, понимает, что это вообще такое – продвижение инноваций, хотя в последнее время эти слова звучат из каждого чайника?

Главной задачей маркетинга инноваций является распространение знаний об инновациях. Говорят, что нельзя создать то, что нельзя представить, но и продать то, что потребитель не может представить себе, так же трудно.

Подлинная инновация, по мнению многих авторов, – это товар, услуга, концепция, технология, предлагающая новое решение проблемы потребителя, имеющая значительно большую эффективность. Безусловно, есть и другие определения инноваций. Как всегда, когда нет какого-то четкого понимания, таких определений много[1].

Инновации – это введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях. Как это использовать в маркетинге? Исследователи в области психологии потребления выделяют три основных типа инноваций на основе восприятия новшества потребителем[2]:

- *Непрерывные инновации.* Непрерывные нововведения подразумевают модификацию существующих продуктов и требуют лишь незначительных изменений потребительского поведения. Например, предприятие использовало один токарный станок, он устарел или вышел из строя. Вы заменяете его на более новую модель. Практически ничего не меняется. Все равно что вы поменяли старый холодильник на новый, имеющий некоторые новые функции, но все же обычный. Все вышесказанное можно применить и к инновациям. Очень часто применение инноваций не меняет представления потребителя о товаре. Например, новое покрытие инструмента лишь позволяет расширить его возможности, но необходимость в этом инструменте потребителю ясна. Таким образом, можно использовать информацию об уже существующем рынке.

- *Динамически непрерывные инновации.* Динамически непрерывные нововведения требуют от потребителя более значительных изменений в поведении. Они могут представлять собой модификацию существующих продуктов или создание новых. Например, обычный универсальный токарный станок заменен на обрабатывающий центр с ЧПУ. И это уже не только новая стоимость станка. Такой станок требует другой квалификации наладчиков и рабочих, организации новых служб, совершенно другой организации труда. Часто внедрение автоматизированной системы управления требует перестройки всех сторон работы предприятия, изменения привычных информационных потоков. Предприятие может быть не готово к таким изменениям, кроме того, выгода моментально улетучивается, как только производитель задумывается об эксплуатации инновационного товара. Мы часто покупаем новшества, которые потом не можем использовать. Вспомните 1970–1980-е годы, тотальный ввод автоматизированных

[1] Иванов В. В. Волны Кондратьева и история человечества // Труды Русской антропологической школы: Вып. 7. М.: РГГУ, 2010. С. 9–24; Кристенсен К. М., Энтони С., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений. М.: Альпина Паблишер, 2008; Кристенсен К. М., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

[2] Рыжикова Т. Н. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик: Учеб. пос. М.: Инфра-М, 2013; Рыжикова Т. Н., Васильев С. В. Каждой продукции свой маркетинг. Экономика и жизнь. 2006. №27. С. 31; Статт Д. Психология потребителя. СПб.: Питер, 2003.

систем управления. Позже на большинстве предприятий эти системы ржавели и пылились. Почему? Потому что их ввод требовал изменения сложившегося менеджмента, для обслуживания этих систем требовались квалифицированные специалисты, которыми предприятия не располагали, требовалось обучение специалистов предприятия, работающих на многих уровнях, и т. д. И это было и есть при государственном распределении средств. Сегодня большинство предприятий не может тратить деньги, если не видит выгоды сразу. Часто приобретается какой-то элемент технологической цепочки, а остальное доводится своими силами, причем не всегда удачно. Поэтому продавцы динамически непрерывных нововведений должны индивидуально подходить к каждому клиенту: выявлять «точки страха и сомнения» и только потом предлагать комплект товаров и услуг. Фирма не только проектирует оборудование для заводов, но и создает виртуальные работающие предприятия, так называемые симуляции, на которых заказчик может удостовериться в правильности своего выбора. Оплата такого заказа возможна лишь после его запуска в эксплуатацию. Кроме того, модульное построение такого предприятия позволяет наращивать или сокращать производства с минимальными затратами.

- *Дискретные инновации.* Дискретные инновации связаны с созданием принципиально новых продуктов, использование которых требует новых форм потребительского поведения. Это самая редкая форма инноваций. И здесь результат в наибольшей мере зависит от маркетинговых усилий: от правильной оценки рынка(ов), позиционирования товара и от создания сервисного комплекса, если такой требуется, а также подготовки потребителя! Иногда это надо начинать делать за много лет до того, как появится сам продукт.

Изменение технологий производства влечет за собой не только изменения количества и качества производимого продукта, но и, если вспомнить волны Шумпетера, всплески новых волн. Человек полетел в космос не тогда, когда научился преодолевать земное тяготение, а когда были разработаны новые сплавы, новые виды топлива и т. д. Так и инновации могут помочь осуществить те идеи, которые без них не могут быть реализованы.

Следует помнить, что нововведение, даже самое успешное, никогда не будет принято всеми потребителями, всегда есть новаторы и аутсайдеры. Тем не менее это касается индивидуальных потребителей. А если мы говорим о промышленности, то часто руководитель хорошо понимает, что новый инновационный продукт интересен, но этот продукт не по карману данному предприятию. Кроме того, здесь работает нормальное распределение, так как во главе любого предприятия стоит человек, а у него разные пристрастия и разные привязанности.

Иногда руководитель, любящий новшества, первым автоматизирует, оснащает новым оборудованием свое предприятие, и вовсе не потому, что у него много свободных денег. В то же время руководитель, не любящий новшества, даже при наличии денег не спешит с их внедрением у себя на производстве.

Рассмотрим классификацию инноваций (табл. 1) более подробно. С точки зрения восприятия, как мы уже сказали, есть три типа инноваций. Эти инновации можно разделить на три уровня. Нижний уровень – не меняющий восприятие продукта, средний уровень – меняющий восприятие продукта, но оставляющий услугу, которую данный продукт обеспечивает. И наконец,

верхний уровень инноваций, позволяющий создать новые отрасли, изменить уровень применения многих инновационных продуктов[1].

Рассмотрим пример. В 2005 году подразделение военно-морских исследований Военно-морских сил США запустило программу под названием Velocitas Eradico для создания прототипа электромагнитной рельсовой пушки (electromagnetic railgun), предназначенной для установки на корабль. Сегодня представители Военно-морских сил США объявили, что в самое ближайшее время они обзаведутся самым перспективным оружием, в том числе электромагнитным рельсотроном. Одна из основных проблем сейчас – источник питания для стрельбы из электропушек. Таким образом, чтобы приблизить их к потребителю, необходимо доработать источник питания – сделать его меньшим по размеру и более мощным. Когда это случится? Станет ли это толчком для развития других отраслей? Скорее всего, но как скоро – неизвестно.

**Таблица 1**
**Инновационные уровни и классификация инноваций на основе восприятия**

| **Инновационный уровень** | **Инновация** | **Известный рынок** | **Новый зарождающийся рынок, мультифункциональный продукт** | **Новые рынки** |
|---|---|---|---|---|
| Верхний | Дискретная | | | Новый продукт, который может использоваться в разных отраслях, создает новый рынок, способствующий созданию динамических инноваций на разных рынках в разных отраслях |
| Средний | Динамически непрерывная | | Инновационный продукт, но услуга, которую он обеспечивает, понятна потребителю, однако его использование требует изменений в пользовании, обслуживании | |
| Нижний | Непрерывная | Улучшающая инновация на известном рынке, совершенствование характеристик продукта. Предприятия сосредоточены на поиске рыночных ниш | | |

[1] Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2009; Morris M. H. Industrial and Organizational Marketing. Columbus OH, Merrill, 1998.

В табл. 2 предложены рекомендации по исследованиям и анализу инноваций. Говоря о рекомендациях, следует помнить, что лишь немногие из обращающихся на рынке товаров и услуг являются конечными продуктами. Большинство из них представляют собой промежуточные продукты.

Все вышеперечисленное расширяет многообразие инновационных товаров и услуг. В связи с этим резко возросло значение маркетинговых задач предприятия, содержание и цели которых значительно изменились в последние годы под влиянием усиливающейся конкуренции на рынках и меняющихся отношений между предприятиями и потребителями[1].

**Таблица 2**
**Рекомендации по исследованиям и анализу инноваций**

| Инновация | Подход к исследованию рынка | Подход к исследованию потребителей | Метод анализа |
|---|---|---|---|
| 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 | Исследование направлено на формирование отношения к продукту, выявление требований к пользователю, выявление квалификационных требований, оценка возможности применения | Анализ восприятия продукта, анализ Кано, анализ воспринимаемой стоимости, анализ конкурентоспособности, анализ эффективности |
| 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 определяется на основе функций, заменяемых продуктом | Исследование направлено на поиск функций, которые может включать продукт, выявление «страхов» использования и путей их устранения | Анализ восприятия продукта, анализ Кано, поиск функций, которые восхищают потребителей, анализ воспринимаемой стоимости, анализ конкурентоспособности, анализ эффективности |
| Непрерывная | Рынок существует, методы расчета емкости рынка известны | Исследование направлено на совершенствование характеристик продукта, поиск рыночных ниш | Конкурентный анализ, анализ потребительской ценности, анализ потребительской удовлетворенности, конжойт-анализ |

Следует отметить, что появление промышленных и потребительских инноваций стимулируется разными причинами, но там и там двигателем выступает технический прогресс. Совершенно очевидно, что сегодня еще рано говорить о том, какие открытия послужат основой для новой инновационной волны. Однако, как и прежде, инновации будут базироваться на результатах, достигнутых в ходе предыдущей волны.

[1] Фляйшер К., Бенсуссан Б. Указ. соч.; Clayton C. Christensen, Fernando F. Suarez, James M. Utterback. Strategies for Survival in Fast Changing Industries //Management Science. 2001. Vol. 44, N 12. P. 207–220; Thomke S. Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2003; Sull D. N. Revival of the Fittest. Boston: Harvard Business School Press, 2003; Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy – Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

**УДК 339**

**С. П. Азарова,**
к.э.н., старший преподаватель,
кафедра «Маркетинг и логистика»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: SAzarova@fa.ru

# Форсайт как инструмент стратегического маркетинга

**Аннотация:**
В статье рассмотрены этапы развития форсайт-культуры в Российской Федерации, различные аспекты методологии форсайта, дается оценка использования полученных в результате форсайт-сессии дорожных карт, включая национальные и учебные проекты. Представлен опыт применения дорожной карты «EduRoad 2030» и «Атласа новых профессий» в качестве рамочных ориентиров для разработки учебных проектов при проведении со студентами практических занятий по дисциплине «Маркетинг».

**Ключевые слова:** дорожная карта, методология RF, общекультурные и профессиональные компетенции, форсайт.

**S. P. Azarova,**
PhD in Economics, Senior Teacher,
Department of Marketing & Logistics
Financial University under the Government the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: SAzarova@fa.ru

# Foresight as a tool for strategic marketing

**Abstract:**
The article describes the stages of development of foresight culture in the Russian Federation, the various aspects of foresight methodology, it assesses the use of the resulting foresight session roadmaps, including national and educational projects. The experience in the application of the roadmap «EduRoad 2030» and «Atlas of new professions» as a frame of reference for the development of educational projects with students during practical lessons on discipline «Marketing» is presented.

**Keywords:** roadmap, methodology RF, general cultural and professional competence, foresight.

Современная управленческая наука предлагает форсайт как проактивный многоаспектный инструмент формирования будущего. По словам Бена Мартина (Университет Сассекса), «форсайт – это систематические попытки оценить долгосрочные перспективы науки, технологий, экономики и общества, чтобы определить стратегические направления исследований и новые технологии, способные принести наибольшие социально-экономические блага». Сегодня имеется несколько десятков определений форсайта[1].

[1] Форсайт в государственном и муниципальном управлении // Международный научно-образовательный Форсайт-центр. URL: http://foresight.hse.ru/news/135684366.html.

Учитывая, что процедуры форсайта предоставляют участникам возможности расширить восприятие доступных стратегических перспектив организации или сферы деятельности, форсайт-методологию с полным правом можно отнести к инструментам стратегического маркетинга, направленным на исследования угроз и возможностей внешней среды. Подчеркивая специфику данного метода технологического прогнозирования, один из авторов методики быстрого прогнозирования (Rapid Foresight) Д. Песков считает, что форсайт-метод в большей мере относится к стратегическому мышлению, чем к принятию решений на основе построенной стратегии.

Методология форсайта собрала в единый комплекс более 60 количественных и качественных методов: мозговой штурм, экспертные панели, метод Дельфи, SWOT-анализ, интервью, многосценарный подход, анализ баз данных, компьютерное моделирование и симуляцию, статистические техники экстраполяции трендов, выявление ключевых технологий, технологические дорожные карты и многие другие. Форсайт-исследования основаны на сочетании долгосрочного прогнозирования, сценарного подхода и поиска возможных механизмов и решений, позволяющих активно воздействовать на будущее. Вовлечение в процесс всех стейкхолдеров, включая представителей бизнеса и чиновников, направлено на интеграцию результатов в систему принятия решений и конкретные практические шаги. Увязывание интересов вокруг общего видения будущего позволяет участникам коммуникации трансформировать полученное знание в стратегические документы, понятные тем, кто принимает решения.

В России систематическая работа по методологии форсайта началась в 2006 году. В настоящее время проведены уже десятки форсайт-исследований, заказчиками которых стали федеральные министерства и ведомства, регионы, инновационные кластеры и компании, к числу которых можно отнести ЦАГИ, ВИАМ, «Газпром», «Роснефть», «Аэрофлот», «Северсталь». Ежегодно АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» в партнерстве с федеральными и региональными органами власти, институтами развития, профессиональными ассоциациями проводит «Форсайт-флот». В 2014 году мероприятие проходило под девизом «Курс на Восток» и было направлено на формирование картины будущего и разработку дорожных карт стратегических отраслей и комплексных проектов развития для регионов Дальневосточного федерального округа на ближайшие 15 лет[1].

Наиболее значимым в национальном масштабе форсайт-проектом следует признать разработку «Прогноза научно-технологического развития до 2030 года»[2], который содержит перечни перспективных рынков, продуктов, услуг и направлений научных исследований в семи приоритетных областях: информационно-коммуникационные технологии, биотехнологии, медицина и здравоохранение, новые материалы и нанотехнологии, рациональное природопользование, транспортные и космические системы, энергоэффективность и энергосбережение. Вступивший в силу Федеральный закон «О стратегическом планировании»[3] создает правовую основу для форсайт-методологии как деятельности по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию развития страны, ее регионов и отдельных

[1] Форсайт-флот 2014. URL: http://foresighttrip.asi.ru.
[2] Прогноз научно-технологического развития до 2030 года. URL: http://prognoz2030.hse.ru.
[3] Федеральный закон от 28.06.2014 г. №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 20.06.2014 г.) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.

отраслей экономики, выводит прогнозирование долгосрочных приоритетов на новый системный уровень.

Методика форсайта динамично развивается по мере накопления материала. Она позволяет делать различные акценты на технологические эффекты в экономике, образовании, маркетинге, промышленности, телекоммуникациях, экологии, продовольственной безопасности, сбережении здоровья и в других направлениях. В рамках движения «Метавер – образование будущего» была разработана и апробирована в 2008 году методика быстрого проведения форсайт-проекта (Rapid Foresight, RF)[1], требующая значительно меньшего финансирования по сравнению с классическими форсайт-методами и позволяющая получить значимый верифицированный результат в течение дней или даже часов.

Показательны результаты стратегической форсайт-сессии в области образования «Образование 2030», которая прошла по технологии RF в октябре 2010 года. В течение трех дней 50 участников разработали 5 карт времени, описали около 30 стартовых и 20 будущих трендов, выявили 6 стратегических развилок, предложили 26 перспективных технологий и подготовили пакет из 8 законодательных актов, ведущих к образу желаемого будущего. Итогом форсайта стала дорожная карта «EduRoad 2030»[2], на которую были нанесены стартовые тренды, наборы вероятных событий и технологий по развитию образования. Гипотезы об основных трендах прошли проверку путем генерации реальных бизнес-проектов на основе сделанных предположений, дорожная карта подверглась стресс-тесту и вики-редактированию. Кроме того, «EduRoad 2030» в дальнейшем была использована в качестве надсистемного ориентира, определяющего согласование между собой образовательных систем и рынка труда при разработке «Атласа новых профессий»[3] на форсайте «Компетенции 2030», проведенном МШУ «Сколково» совместно с Агентством стратегических инициатив.

Исследование рынка труда «Атлас новых профессий» выполнено в рамках поручения В. В. Путина о разработке профессиональных стандартов и представлено Агентством стратегических инициатив в феврале 2014 года. В виртуальном альманахе представлены профессии в 19 отраслях экономики, которые будут востребованы в перспективе ближайших 15–20 лет. На основании экспертной оценки технологических изменений, социальных и экономических процессов, влияющих на структуру текущих задач, экспертами были построены отраслевые «карты будущего», затем выявлен спрос на новые компетенции и сформирован образ новых профессий. В исследовании приняли участие более 2500 российских и международных экспертов. Построенный по принципам форсайта «Атлас новых профессий» не ставит задачу предсказать будущее достоверно, но показывает будущее, которое планируют совместно создавать ведущие компании в соответствии с их направлениями развития, в том числе освоение новых рынков, выпуск новых продуктов, применение новых технологий и практик управления. Атлас позволяет нынешним школьникам, их родителям, образовательным учреждениям подготовиться к «желаемому» для компаний будущему, поскольку планы развития отдельных компаний и целых отраслей могут быть реализованы только профессионалами, обладающими необходимыми компетенциями.

Каждой отрасли в атласе отводится отдельный раздел, где приводятся прогноз ее развития до 2030 года и перечень новых профессий с кратким

[1] Методология Rapid Foresight. Агентство стратегических инициатив. URL: www.foresighttrip.asi.ru.
[2] Дорожная карта «EduRoad 2030». URL: http://metaver.net/2011/edu2030/.
[3] Атлас новых профессий. URL: http://atlas100.ru.

описанием их рабочих задач. Для каждой профессии указываются ее ключевые характеристики: «горизонт возникновения», тип специализации, надпрофессиональные навыки и умения. Также имеется рекомендательный раздел, разъясняющий, какие вузы России дают базовую подготовку по новым профессиям, какие работодатели являются флагманами новых технологий и уже сегодня формируют спрос на специалистов будущего. Рассматривая перспективы развития финансового сектора, с удовлетворением отметим, что Финансовый университет вошел в список вузов, обеспечивающих получение базового образования по таким новым профессиям, как оценщик интеллектуальной собственности, менеджер фонда прямых инвестиций в талантливых людей, менеджер краудфандинговых и краудинвестинговых платформ, мультивалютный переводчик, разработчик персональных пенсионных планов. В то же время атлас предрекает уход в прошлое профессии бухгалтера, в связи с чем важными стратегическими задачами вуза становятся мониторинг рынка труда, тесное взаимодействие с профессиональными сообществами финансового сектора, разработка новых образовательных программ с учетом компетенций, востребованных работодателями в будущем, а также формирование адекватного новым требованиям состава научно-педагогических работников.

Поскольку методология RF направлена на развитие стратегического мышления, она может и должна использоваться в учебных целях. Так, в программе специализированного курса по брендингу в Британской высшей школе дизайна на освоение методики форсайта отведено 16 часов в рамках первого модуля «Исследования, анализ и стратегия»[1]. В 2014 году на данной образовательной площадке проведено несколько учебных форсайтов, в том числе:

- *Однодневная форсайт-сессия «Будущее экопродуктов и здорового питания» в рамках зимнего брендинг-интенсива 10 января 2014 года.* Получен прогноз развития сегментов рынка здорового питания и экопродуктов в перспективе до 2030 года (тренды, технологии и форматы), определены явные и неявные ниши для создания перспективных продуктов и услуг, отработана методология проведения быстрого однодневного форсайта и возможности ее использования в учебном процессе.
- *Форсайт-сессия «Будущее маркетинг-образования в России» в рамках занятий на курсе «Брендинг» 11 октября 2014 года.* В ходе первого этапа обучающиеся при поддержке внешних экспертов выявили более 70 трендов, технологий и форматов. На втором этапе на «карту времени» были нанесены дополнительно десятки технологий и форматов, существующие между ними связи. В настоящее время проходит финальный этап работы. Верификация карты времени будет закончена к концу года, результаты форсайта «Маркетинговое образование 2030» будут представлены профессиональному сообществу.

Обращаясь к личному опыту участия в данных мероприятиях в качестве эксперта, следует подчеркнуть демократичную позитивную игровую атмосферу форсайт-сессии, сопутствующую работе с операторами будущего: геймификация способствует лучшему вовлечению обучаемых в образовательный процесс, приобретению ими навыков коллективного проектирования и исследовательского поведения. Возвращаясь к учебным задачам, которые решает форсайт, отметим, что процедуры его проведения отвечают требованиям

[1] Курс «Брендинг» ББШД. Куратор: Андрей Пуртов // Британская высшая школа дизайна. URL: http://www.britishdesign.ru/programs/p/branding/.

к результатам освоения основных образовательных программ бакалавриата по направлению подготовки 080100 «Экономика»[1], развивают общекультурные компетенции:

- владение культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);
- способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем (ОК-4);
- готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);
- ряд профессиональных компетенций в области аналитической, научно-исследовательской и организационно-управленческой деятельности.

Методология форсайта все чаще встраивается в концепцию проведения научно-образовательных мероприятий для старшеклассников. Это характерно для Всероссийского форума «Будущие интеллектуальные лидеры России – 2013» 4–7 ноября 2014 года[2]. Форум призван дать точку опоры сотням талантливых школьников со всех уголков России, обеспечить раскрытие их потенциала, сформировать «социальные лифты» для их научного и карьерного роста с привлечением ведущих российских вузов и представителей бизнеса. Для экспертной и проектной работы участники будут разделены на шесть команд: «Земля», «Человек», «Город», «Космос», «Общество», «Сети». В игровой атмосфере школьникам будет предложено создать технологические решения для «Будущей России», опираясь на информацию о технологических приоритетах развития страны и особенностях развития регионов. Результаты своих поисков и открытий команды должны будут разместить на интерактивной карте технологических прорывов России XXI века.

Примером практического использования отраслевых стратегических прогнозов в учебных целях может служить поиск новых перспективных форм удовлетворения потребности в обучении и приобретении компетенций, востребованных рынком труда в будущем. В рамках деловой игры[3], проводимой в малых группах на практических занятиях по маркетингу, перед обучающимися была поставлена задача создать организации, услуги которых были бы востребованы на рынке образовательных услуг. В деловой игре участвовали студенты сокращенной формы обучения по направлению «Экономика» по программе подготовки бакалавров. К настоящему времени они имеют потребительский опыт в области освоения образовательных услуг в рамках школьной программы, программы колледжа и вуза, их в полной мере можно отнести к продвинутым пользователям образовательных услуг. В связи с этим учебная задача для групп была конкретизирована: найти новые подходы, формы, методы предоставления образовательных услуг для внедрения в процесс обучения бакалавров экономики в Финансовом университете, направленные на повышение эффективности обучения студентов. Приветствовались социальная направленность услуг и минимизация ресурсных вложений. В качестве стратегического ориентира в отрасли «Образование» студентам были предоставлены дорожная карта «EduRoad 2030» и «Атлас новых профессий». Представляются интересными некоторые проекты, разработанные студентами.

[1] ФГОС ВПО по направлению подготовки 080100 Экономика (квалификация (степень) «бакалавр») (утв. приказом Минобрнауки РФ от 21 декабря 2009 г. N 747) // Гарант. URL: http://base.garant.ru/197653/.
[2] Всероссийский форум «Будущие интеллектуальные лидеры России» 4–7 ноября 2014 г. URL: http://talentrussia.ru.
[3] Маркетинг: теория и практика: Учеб. пос. для бакалавров / Под общ. ред. С. В. Карповой. М.: Юрайт, 2012.

«МозгON» – проект самоорганизации студентов по принципу взаимной поддержки. Он предоставляет площадку для обмена знаниями и навыками между студентами. Для этого нужно: зарегистрироваться на сайте компании «МозгON», отправить заявку установленной формы, подтвердить время и место занятий. Модератор подбирает «преподавателей» из числа зарегистрированных студентов – участников проекта на основе рейтинга успеваемости студентов по каждой учебной дисциплине. Взаимодействие между студентами осуществляется на безвозмездной основе. Идея особенно актуальна для поддержки и развития навыков разговорного общения на иностранных языках.

«Голос науки» – центр аудиоподдержки образования, ответ на вызов времени. Проблема передачи знаний все чаще решается путем увеличения каналов передачи информации, а также яркостью подачи материала. Сущность проекта заключается в предоставлении студентам информации по ряду учебных дисциплин в виде аудиоучебников и аудиокниг. Особенно востребованы будут лекции гуманитарной направленности, в том числе материалы по изучению иностранных языков. Аудиотека будет создаваться на базе библиотеки Финуниверситета. К записи аудиоверсий учебной и научной литературы предполагается привлечь студентов с хорошей дикцией и успеваемостью. Редактирование аудиокниг будут осуществлять преподаватели, что должно учитываться как инновационный вид методической работы. При разработке аудиоверсий учебной и научной литературы будут использоваться технологии сторителлинга, что позволит кратко и красочно излагать на первый взгляд скучный учебный материал, выделять главное из массива информации, тем самым способствовать развитию интереса студентов к дисциплине, к научно-практической деятельности авторов, более легкому усвоению учебного материала. Слабовидящие студенты получат мощное подспорье для восприятия учебного и научно-практического материала.

Обращаясь к документам, ставшим рамочными для проектантов, отметим, что при работе над проектами «МозгON» и «Голос науки» авторами были учтены образовательные тренды, описанные в «EduRoad 2030»:

- интернетизация с тотальным проникновением Интернета во все сферы жизни, в том числе в образование;
- индивидуализация обучения, связанная с изменением модели образования в пользу «школы вне школы» с возможностью обучения 24/7 и образовательным контентом, формируемым под индивидуальные потребности и особенности обучающегося;
- рост технологической мобильности, когда устройства становятся все более миниатюрными, энергоэкономичными, универсальными и «оестествленными», использующими для ввода/вывода нейроинтерфейсы, поддерживающими биологическую обратную связь и позволяющими получать комплексные сенсорные опыты по технологии «Всем в ухо!» (игры, фильмы, обучение, развлечение);
- экономика заслуг, которая предполагает рост доли обменов, построенных на немонитарной логике, включая волонтерство, необходимость оценки репутационного капитала человека и использование результата в разных контекстах.

Компетенции, выделенные разработчиками проектов как необходимые для первоочередного освоения студентами, коррелируют с такими надпрофессиональными навыками и умениями, заложенными в финансовом блоке

«Атласа новых профессий», как системное мышление, межотраслевая коммуникация, управление проектами, клиентоориентированность, работа с людьми, мультиязычность и мультикультурность.

Следует подчеркнуть, что в числе необходимых для внедрения ресурсов обе проектные группы предполагают использование организационного, административного, научного и территориального ресурсов Финуниверситета. При этом предполагается мотивация студентов с помощью начисления баллов в единой системе учета заслуг студентов по всем видам внеучебной деятельности, включая научную и общественную. Учитывая, что единая система учета заслуг студентов на сегодняшний день отсутствует, данные проекты создают предпосылки для ее разработки в студенческой научной среде. Предложенные студентами проекты примут участие в конкурсе на лучшую научную идею, чтобы быть представленными на интерактивной выставке «Ярмарка научных и бизнес-идей» в молодежной программе Международного финансово-экономического форума «Экономическая политика России в условиях глобальной турбулентности» (24–26 ноября 2014 года) в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации[1].

Осуществляя научное руководство данными проектами, хочется верить, что проявленная студентами инициатива, направленная на улучшение образовательного процесса, найдет поддержку у руководства вуза. Новое поколение экономистов должно не только обладать компетентностью и ответственностью, но также уметь сформулировать и предложить прорывные идеи для обновления финансовой системы России. Использование в сфере экономики такого инструмента стратегического маркетинга, как форсайт, позволит опровергнуть тезис Ф. Котлера: «Нанимайте только тех маркетологов, которые имеют яркое воображение. В противном случае отправляйте их в бухгалтерию»[2]: сегодняшняя экономика требует экономистов с ярким воображением, а главным стратегическим ресурсом страны, несомненно, является молодежь.

[1] Международный финансово-экономический форум «Экономическая политика России в условиях глобальной турбулентности». Москва, 24–26 ноября 2014 года // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. URL: http://www.fa.ru/Projects/forum24/Pages/default.aspx.
[2] Котлер Ф. Маркетинг от А до Я /Пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. СПб.: ИД «Нева», 2003.

**УДК 339.138**

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

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

# Формирование имиджа компании в Интернете

**Аннотация:**
В статье рассматривается процесс управления онлайн-репутацией как одного из наиболее актуальных направлений маркетинговых коммуникаций коммерческих структур на сегодняшний день. В условиях бурного развития новых медиа управление репутацией играет важную роль и для общественных, политических объединений и брендов, различных коммерческих организаций, особенно в B2G-сегменте.

**Ключевые слова:** инфополе, ключевой канал, онлайн, управление онлайн-репутацией.

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

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

# Shaping of the image of company's Internet

**Abstract:**
The article considers the process of managing of an online reputation as one of the most important areas of marketing communications of commercial structures to date. In the rapid development of new media, reputation management plays an important role for the social, political associations and brands, a variety of commercial organizations, especially in the B2G-segment.

**Keywords:** online, online information field, key channel, reputation management.

В настоящее время работа с информационными ресурсами ведется преимущественно в интернет-СМИ. Это связано с тем, что вектор развития в России поменялся и в политическом, и в экономическом плане. Подконтрольность теле- и печатных СМИ правительству привела к перемещению внимания на виртуальные площадки. Мнению «друзей» в социальных сетях и известным лидерам мнений – блоггерам доверяют больше, чем известным СМИ, таким, как Первый канал, НТВ, газета «Ведомости» и др. Помимо традиционных информационных ресурсов, сейчас появилось много новых: блоги, интернет-форумы, социальные сети, Твиттер и т. д., в связи с чем возникло новое направление в маркетинговых коммуникациях – онлайн-репутация[1].

Управление онлайн-репутацией (Online Reputation Management, ORM) – одно из наиболее актуальных направлений маркетинговых коммуникаций коммерческих структур на сегодняшний день. В условиях бурного развития новых медиа управление репутацией играет важную роль и для общественных, политических объединений и брендов, различных коммерческих организаций, то есть на рынках B2C, B2B, и особенно в B2G-сегменте. Основные каналы работы:

- интернет-СМИ;
- блоги и статусы личных страниц на базе социальных сетей;
- выдача поисковых систем;
- рейтинговые площадки; упоминания в различных интернет-сообществах, инновационных медиа, особенно для мобильных платформ, например Foursquare, Instagram и т. д.;
- различные тематические интернет-сообщества;
- мониторинг хэштэгов с упоминанием бренда заказчика.

Согласно исследованиям компании iConText Group, за последние три года только от 5 до 14% россиян полностью доверяют традиционной рекламе, в то же время до 80% интернет-пользователей признают, что при выборе товаров и услуг они обращаются за помощью к знакомым, членам своих семей, экспертному мнению или таким же рядовым пользователям в Интернете. Существуют отрасли, для которых онлайн-репутация может сыграть значительную роль в формировании и увеличении потока продаж, например товары и услуги для детей: если раньше молодые мамы обращались за советом по уходу и содержанию детей к представителям старших поколений – собственным мамам, сестрам и соседкам, то сегодня научный прогресс и гипотезы в отношении ухода и воспитания детей развиваются с огромной скоростью, представители старшего поколения уже не могут дать совет своим более молодым родственницам и знакомым. В ход идут различные сообщества, где молодые мамы спрашивают мнение друг у друга и делятся своим опытом в использовании тех или иных продуктов. Поэтому на подобных рынках положительная онлайн-репутация может сыграть весьма положительную или крайне негативную роль в судьбе бренда.

Управление онлайн-репутацией чрезвычайно важно не только для продаж, но и для управления HR-брендом компании. Если компания заинтересована в управлении собственной репутацией в Интернете, то необходимо поэтапно продумать цели и задачи, а также план PR-мероприятий. Совершенно очевидно, что управление онлайн-репутацией должно органично интегрироваться в маркетинговый микс организации: в данном случае рекомендуется планирование

[1] Интернет-маркетинг: Учебник для академического бакалавриата / Под общ. ред. О. Н. Романенковой. М.: Юрайт, 2014. С. 57.

на год вперед. В некоторых случаях управлением онлайн-репутацией можно заниматься вне зависимости от прочих коммуникационных инициатив организации, маркетинговых или PR-инициатив. Следует упомянуть, что обычно работы с онлайн-репутацией можно разделить на следующие условные этапы.

**Аналитика уже существующего инфополя бренда.** На данном этапе необходимо выявить следующее:

- *Наличие и объем текущего инфополя.* Есть ли информация о конкретной организации в Интернете? Много ли упоминаний данного бренда или почти ничего? Зачастую, если компания затрудняется ответить на вопрос, насколько велико ее инфополе, рекомендуется рассматривать данный вопрос в разрезе показателя SoV в сравнении с ближайшими конкурентами. Если упоминания о конкурентах также практически отсутствуют, то, став первой, кто сумеет создать положительное инфополе, компания сможет получить значительное коммерческое преимущество.
- *Качество инфополя.* Насколько имеющиеся упоминания релевантны позиционированию бренда? Если компания позиционируется как «близкий к народу» супермаркет, уместны ли будут отзывы пользователя, покупавшего у данной компании черную икру и оставшегося недовольным сервисом, потому что шампанское было недостаточно охлаждено?
- *Ключевые каналы для дальнейшей работы с онлайн-репутацией.* Если компания работает на каком-либо нишевом или очень специфическом рынке, есть вероятность того, что огромное количество каналов, в которых обычно работают специалисты ORM, окажется для нее нерелевантным. Тем не менее на сегодняшний день можно найти специфические медиа почти во всех тематических сферах. Например, вряд ли удастся обнаружить большое количество отзывов об асфальтоукладочных катках на популярных сайтах с отзывами (ozpp.ru, tulp.ru), где преимущественно оставляют свои отзывы рядовые потребители. Зато, скорее всего, найдется статья с упоминанием конкретного бренда в индустриальных изданиях, отчетах о проведении профессиональных выставок и, возможно, личных блогах отдельно взятых специалистов.

**Работа с негативом.** Конкретные инициативы для нейтрализации и отработки негатива сильно зависят от того, где именно появился данный негатив. В зависимости от характера площадки меры по нейтрализации негатива могут быть разными. Традиционно специалисты в сфере управления репутацией рекомендуют работать как минимум с двумя первыми страницами поисковой выдачи (управление репутацией в выдаче поисковых систем, search engine reputation management)[1]. Таким образом, задача специалиста – сделать так, чтобы на первых двух страницах выдачи максимальное количество негатива не превышало усредненное пороговое значение, установленное для данного бренда.

При появлении негатива в личных статусах пользователей на страницах социальных сетей, блогах, в различных тематических сообществах данный негатив обычно «отрабатывают» как реагирование от лица представителя компании. Данная механика позволяет не только точечно нивелировать негатив у отдельного пожаловавшегося клиента, но и позиционировать компа-

[1] Управление репутацией в Интернете – задайте себе 10 вопросов // ArtisMedia. URL: http://goo.gl/Ain36t.

нию как заботящуюся о мнении своих клиентов и сообщества в целом, идущую в ногу со временем за счет того, что реакцию компании видят и другие участники интернет-сообщества.

Отдельный фронт работ представляют собой рейтинговые площадки. Положение компании на них является критичным далеко не для всех игроков, однако, например, для e-commerce часто крайне важна оценка «не менее 4 звездочек» на Яндекс.Маркете. Это поможет выйти в недорогой конверсионный трафик. Кроме того, российская электронная коммерция (даже проверенные временем крупные игроки) до сих пор часто сталкивается с проблемой отсутствия доверия. Если разница в цене составляет 500 рублей, пользователь ставит на одну чашу весов экономию, на другую – возможность «спать спокойно», вот почему ценовое преимущество не является залогом победы на сегодняшнем рынке.

Всегда нужно помнить про мониторинг упоминаний, создание положительного инфополя в интернет-СМИ и не следует забывать и о других площадках/каналах работы с онлайн-репутацией, ведь для каждой отрасли значимы разные каналы.

Итак, для правильной расстановки приоритетов при работе с онлайн-репутацией необходимо прежде всего определять, что есть хорошо и что есть плохо, исходя из общей коммуникационной и PR-стратегии компании. Тем не менее удаление тех или иных отрицательных упоминаний может потребовать значительных усилий персонала, поэтому многие компании, специализирующиеся на управлении онлайн-репутацией, рекомендуют сначала оценивать целесообразность работы с тем или иным негативным упоминанием. Итак, процесс подобной расстановки приоритетов можно свести к выводу: реальный репутационный и практический урон, который наносит нам данная публикация, с одной стороны, и затраты, которые мы понесем при нивелировании данного негативного упоминания, – с другой. Среди прочих выгод работы с онлайн-репутацией – возможность использования массива данных с отзывами о компании и ее продукции в качестве источника данных для проведения маркетинговых исследований – выявление sensitive issues[1]. Данный инсайт может быть уникальным как с точки зрения R&D, так и в сфере ценовой политики, оптимизации упаковки и других моментов, которые не всегда очевидны при проведении традиционного маркетингового исследования. Таким образом, учитывая все вышеперечисленное, компаниям, присутствующим в онлайн-среде, вне зависимости от их сферы деятельности, рекомендуется периодически анализировать и при необходимости нивелировать негатив, увеличивая положительную долю отзывов в инфополе.

[1] Jones R.3 Steps for Developing an Online Reputation // Management Strategy Marketing. September 19, 2011. URL: http://www.clickz.com/clickz / column / 2109654 / steps-developing-online-reputation-management-strategy.

# Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления

УДК 336

**А. М. Беляев,**
д. социол. н., профессор,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: am184@yandex.ru

# Система материального стимулирования труда государственных гражданских служащих: проблемы построения и функционирования

**Аннотация:**
Статья посвящена выявлению тенденций развития действующей системы материального стимулирования на государственной гражданской службе, способов и условий ее совершенствования.

**Ключевые слова:** государственный гражданский служащий, денежное содержание гражданского служащего, материальное стимулирование, фонд оплаты труда гражданских служащих.

**A. M. Belyaev,**
Doctor of Sociology, Professor,
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: am184@yandex.ru

# System for incentivizing of state civil servants: the problem of building and operation

**Abstract:**
The article is devoted to the identification of trends in the development of the current system of material incentives in the civil service, the methods and conditions for its improvement.

**Keywords:** state civil servant salaries, civil servant, financial incentives, salary of civil servants.

В числе наиболее острых проблем современного этапа преобразований в системе государственного управления Российской Федерации рассматривается проблема повышения результативности и эффективности труда государственных гражданских служащих – основных исполнителей проводимых в обществе социально-экономических и демократических преобразований. По мнению экспертов, актуальность этой проблемы обусловлена слабой ориентацией действующей системы оценки деятельности органов власти на стимулирование использования ими своих конкурентных преимуществ в интересах повышения эффективности, с одной стороны, расходования бюджетных средств, а с другой – их «зарабатывания»[1].

[1] См.: Гаман-Голутвина О. В., Сморгунов Л. В., Соловьев А. И. и др. Методологические аспекты эффективности государственного управления М.: Институт общественного проектирования, 2008 // URL: http://www.inop.ru.

Необходимость совершенствования действующей модели материального стимулирования профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих обусловлена также следующими обстоятельствами:

- Относительно низкий уровень оплаты труда государственных гражданских служащих негативно влияет как на состояние самого института государственной гражданской службы, так и на эффективность государственного управления в целом. По этому показателю государство проигрывает в конкурентной борьбе с частным сектором, что приводит к снижению качества труда гражданских служащих и созданию благоприятной среды для проявления коррупции.
- Новая, основанная на рыночных принципах, экономическая модель развития и происходящие во всех сферах российского общества, включая государственное управление, изменения заметно повышают вес материальных стимулов в структуре мотивационного потенциала конкретного гражданского служащего и коллектива государственного органа. Ориентация на материальные стимулы государственной гражданской службы становится такой же приоритетной, как и традиционная ориентация гражданских служащих на гарантии правовой и социальной защищенности.
- Сохраняются закрытость действующих механизмов формирования заработной платы государственных служащих, значимая роль субъективного фактора при расчете премий и надбавок, отсутствие общедоступной информации о реальной заработной плате отдельных представителей различных категорий и групп должностей гражданской службы.
- Консервация сложившейся модели оплаты труда государственных служащих – это явление не только экономического, но и социального характера, один из источников поддержания сил социальной инерции в среде государственных гражданских служащих, их недостаточной личностной и профессиональной активности.

Перечисленные выше аргументы приводят к выводу, что для повышения эффективности деятельности государственных органов требуются:

- создание новой системы ее стимулирования и финансирования;
- формирование благоприятных условий для развития оптимальных организационных и экономических форм коллективного труда государственных служащих;
- разработка государственной кадровой политики, которая обеспечит рациональное использование потенциала государственных гражданских служащих.

Таким образом, в настоящее время становится особенно актуальной задача разработки путей освоения ресурсной составляющей деятельности государственных органов (эффективное использование имеющегося потенциала для роста), включая совершенствование действующей системы материального стимулирования труда государственных гражданских служащих, ориентированной на повышение качества и результативности их труда.

Исследование фактического состояния действующей системы материального стимулирования труда государственных гражданских служащих, поиск инновационных подходов к ее развитию, их оценка на предмет соответствия государственным интересам и национальным особенностям занимают важное место в реализации данных планов. Основной путь решения этой задачи – комплексное, экономически ориентированное исследование сложившейся практики материального стимулирования труда гражданских служащих, выявление имеющихся проблем и противоречий, анализ причин их возникновения, форм проявления, раскрытие содержания и направленности их воздействия на мотивацию личности гражданского служащего, настроение, деловую и нравственную атмосферу в коллективе государственного органа.

С практической точки зрения первоочередной задачей является разработка предложений по совершенствованию действующей системы материального стимулирования труда государственных гражданских служащих, адекватной потребностям текущего этапа реформирования и развития российской государственной службы и, в частности, позволяющей установить зависимость между результативностью и эффективностью труда гражданских служащих и величиной их денежного содержания.

Актуальным представляется изучение зарубежного опыта организации оплаты труда государственных служащих, наиболее эффективных и распространенных форм материального (денежного и неденежного) стимулирования, применяемых показателей эффективности и результативности профессиональной деятельности, оценки возможности их использования в российских условиях. Анализ мирового опыта развития систем оплаты труда предполагает изучение теоретических работ, юридических документов и практики их применения в конкретных странах. Эксперты в области экономики труда обосновывают действие следующих тенденций в развитии современных систем оплаты труда[1].

Во-первых, наблюдается формирование устойчивой связи «работник – организация», которое обусловлено повышением роли личности работника и выхода его личных качеств на передний план. В кадровой политике организаций усиливаются акценты на удержании сотрудников: активизация механизмов системы оплаты труда способствует снижению уровня текучести кадров и повышению чувства удовлетворенности трудом.

Во-вторых, характерной чертой современных систем оплаты труда является их гибкость, отвечающая содержанию и направленности процессов развития современного глобального общества. Начиная с 1980-х годов в развитых странах сложилось понимание того, что традиционные системы оплаты труда не отвечают этим целям: гибкость самих сотрудников и их высокая мобильность требуют гибкой оценки и оплаты труда. Сформировались и стали постоянно действующими механизмы, позволяющие работнику поднимать потолок своей заработной платы или работать в условиях частичной занятости, оставаясь полноценным членом команды.

В-третьих, отмечается углубление формализации регулирования отношений между сотрудником и работодателем в сфере оплаты труда. Использование личностного потенциала сотрудника для достижения целей организации, оплата труда по его личным результатам, с одной стороны, укрепляют профессиональную этику сотрудника, а с другой – предполагают

[1] См.: Ветлужских Е. Н. Что способствует повышению эффективности новой системы мотивации и оплаты труда? // Мотивация и оплата труда. 2008. №04 (16); Костенькова Т. Совершенствование оплаты и стимулирования труда работников промышленных предприятий // Человек и труд. 2010. №1 и др.

ее документальную и устную формализацию в виде внутренних документов и положений.

В-четвертых, наблюдается увеличение доли постоянной части в структуре заработной платы, в результате становится более надежной система оплаты труда, растет уверенность сотрудника в получении гарантированного дохода.

В-пятых, ориентация на потребности человека способствует уменьшению жесткости систем оплаты труда, делает их более гуманными по своему характеру. Это становится возможным благодаря индивидуализации системы оплаты труда, отказу работодателя от применения определенного стандарта к сотруднику.

До последней четверти XX века размер оплаты труда государственных служащих в развитых европейских странах и США устанавливался в соответствии с занимаемой должностью. В качестве дополнительного стимула использовалось продвижение по карьерной лестнице, которое зависело от стажа работы на государственной службе. Однако кризис 1970-х годов показал, что возможности повышения оплаты труда государственных служащих за счет роста налоговой нагрузки на бизнес исчерпаны. Более того, нужно искать резервы для снижения налоговой нагрузки на предприятия, чтобы придать дополнительный импульс экономическому развитию. В условиях сокращающегося финансирования государственной службы стало необходимым, во-первых, изыскать источники для установления конкурентоспособной по сравнению с частным сектором оплаты труда для высококвалифицированных служащих и, во-вторых, найти стимулы для повышения эффективности функционирования госслужбы. Без коммерческого подхода, примером которого выступали частные компании, решить возникшую проблему не представлялось возможным. Родилась новая доктрина государственного управления, основанная на построении системы оплаты труда госслужащих по результатам служебной деятельности.

Успешное внедрение на государственной службе эффективных систем оплаты труда по результатам предполагает обязательное соблюдение ряда условий[1]. Прежде всего, речь идет о необходимости тщательного выбора участков государственного органа, где планируется внедрять новую систему стимулирования труда. При выборе участка рекомендуется также учитывать готовность и желание коллектива переходить на новую систему вознаграждений. По мнению Х. де Брюйна, «при проектировании процесса оценки важно ответить на следующий вопрос: структуры какого уровня в организации должны быть восприимчивы к стимулам, создаваемым благодаря процессу оценки?»[2]

В качестве следующего условия выделяется поэтапное наращивание фонда премирования, благодаря которому можно постепенно увеличивать дифференциацию вознаграждения. Суть дифференциации состоит в том, что оплата за одну и ту же работу может варьировать в различных государственных органах и географических пунктах в зависимости от профессионального уровня государственных служащих и задач, решаемых конкретным государственным органом. Так, например, в Великобритании правительство намерено сформировать неконсолидированный премиаль-

[1] Берестова Л. И. Особенности труда государственных гражданских служащих: Учеб. пос. М.: Изд-во РАГС, 2009. С. 124–126.
[2] Брюйн Х., де. Управление по результатам в государственном секторе / Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. С. 110.

ный фонд и ежегодно увеличивать его, для того чтобы облегчить переход на новую систему стимулирования.

Еще одним условием преодоления трудностей внедрения новой системы стимулирования, как показывает опыт некоторых стран, является формирование премиального фонда не за счет существующего фонда оплаты труда, а за счет дополнительного финансирования. В этом случае у государственных служащих появляется уверенность в том, что их общее вознаграждение не уменьшится ни при каких обстоятельствах, и они с большей готовностью воспринимают новую модель оплаты труда.

Важными условиями успешной реализации перехода к новой системе являются широкая разъяснительная работа и обучение персонала государственной службы, работа которого будет оцениваться, и руководителей, выступающих в роли оценивающих. Обе стороны должны хорошо знать процедуру и критерии оценки и самооценки, их последствия и быть уверены в том, что будут обеспечены объективность и справедливость оценки результатов профессиональной служебной деятельности.

Таким образом, для эффективного выполнения гражданским служащим установленных государством требований и достижения им высоких результатов профессиональной служебной деятельности необходим весомый мотивационный потенциал, инициированный всей действующей системой государственной службы и содержанием приоритетных направлений ее реформирования и развития. В этих целях должны быть созданы оптимальные правовые, организационные, финансово-экономические, кадровые и информационно-технологические условия, повышающие конкурентоспособность государственной службы на национальном рынке труда, в рамках стратегии государственной кадровой политики должна быть разработана и утверждена масштабная программа стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих.

**УДК 351.72; 354**

**И. В. Биткина,**
к.э.н., старший преподаватель,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: inna.bitkina@mail.ru

# Зарубежный опыт реализации государственной политики в области развития науки: вопросы финансирования

**Аннотация:**
Рассматривается зарубежный опыт финансирования государственных исследований в высших учебных заведениях и научных организациях.
**Ключевые слова:** государство, исследования, наука, финансирование.

**I. V. Bitkina,**
PhD in Economics, Senior Teacher,
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: inna.bitkina@mail.ru

# Foreign experience of the state science policy realization: issues of funding

**Abstract:**
The foreign experience of funding public research in higher education and public research institutions is considered.
**Keywords:** state, research, science, funding.

В условиях перехода России на конкурсные формы финансирования (гранты, проектную часть государственного задания вузам[1] и пр.) в сфере исследований и разработок представляется интересным зарубежный опыт в этом вопросе. В частности, страны – члены Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) переходят от институционального финансирования к финансированию проектов. Средства получают лучшие исследовательские проекты и научно-исследовательские подразделения, реализующие их, благодаря чему каждый из них получает крупномасштабное и долгосрочное финансирование. Полученные средства допустимо расходовать на покупку оборудования и улучшение научной инфраструктуры, а также на подготовку исследователей или приглашение выдающихся ученых из-за рубежа. Такая форма государственного финансирования в научно-исследовательской сфере получила название «выдающиеся исследовательские инициативы» (ВИИ) (research excellence initiatives)[2].

[1] Положение о формировании государственного задания образовательным организациям высшего образования, подведомственным Минобрнауки России, в сфере научной деятельности. URL: Госзадание.рф/dFiles/p-25-12-2013.pdf.
[2] Promoting Research Excellence: New Approaches to Funding. URL: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/promoting-research-excellence_9789264207462-en.

Ограничимся опытом применения указанной формы правительственными ведомствами, отвечающими за финансирование исследований в секторе высшего образования и государственных научно-исследовательских институтов.

Ключевыми критериями отнесения формы финансирования исследований к ВИИ являются:

- Форма государственного финансирования отличается как от базового финансирования научных учреждений, так и от индивидуальных грантов и предполагает выделение средств отдельным научно-исследовательским учреждениям и подразделениям.
- Поддержка оказывается исключительно лучшим в сфере научной деятельности с учетом передового опыта. В процессе отбора может учитываться возможность применения полученных результатов на практике или направленность на поддержку молодых исследователей.
- Финансирование долгосрочное (не менее четырех лет). В среднем период финансирования составляет около семи лет, хотя в ряде стран этот срок длиннее, так, например, в Японии финансирование обеспечивается в течение 15 лет.
- Финансирование является конкурсным и распределяется по результатам экспертной оценки.
- Соискатели могут участвовать в конкурсе на получение поддержки не чаще чем раз в два года. Тем самым расширяется круг потенциальных претендентов на получение финансирования. Однако в Швеции, например, если по прошествии пяти лет результативность финансируемых центров оценивается положительно, то гранты преобразуются в постоянное финансирование принимающего учреждения.
- На получение финансирования могут рассчитывать только учреждения или научно-исследовательские подразделения, а не отдельные исследователи. Целью в данном случае является поддержка учреждений для принятия ими стратегических мер в области проведения передовых научных исследований и организации научных исследований в рамках учреждения, поэтому принимаются только заявки, утвержденные руководством соответствующей организации.
- Объемы выделяемых средств превышают объемы индивидуального проектного финансирования. Нижний предел установлен на уровне 1 млн долларов в год, но, как правило, средств выделяется гораздо больше. В лидерах находятся Австрия, Германия, Ирландия, Япония и Корея.

Что касается дисциплинарной и тематической направленности рассматриваемого финансирования, то в большинстве случаев оно открыто для всех областей знаний, однако иногда встречаются ограничения на количество исследований по конкретным научным направлениям, получивших поддержку как ВИИ. Это зависит от национальных приоритетов развития науки и технологий.

Подразделения, финансируемые посредством ВИИ, часто называют центрами. Их структура и правила внутреннего управления жестко не определены. Это сделано намеренно, чтобы не создавать проблем, связан-

ных с разнообразием организационных структур учреждений, в рамках которых оказывается поддержка центрам. В Германии, например, создан типовой устав центров, в котором предусмотрены только рамочные положения и оставлено место для вариаций в зависимости от организационной структуры принимающего учреждения.

Несмотря на то что инициатива создания ВИИ исходит от национального правительства, управление процессом отбора осуществляют специализированные государственные финансовые органы. Это исследовательские советы – агентства, специализирующиеся на управлении различными научными и академическими программами. ВИИ обычно являются компонентами расширенного финансового обеспечения, воплощенного в портфеле программ в ведении указанных специализированных агентств. При этом возможны следующие варианты:

- одно агентство, несколько ВИИ;
- несколько агентств, несколько ВИИ;
- несколько агентств, одна ВИИ;
- ВИИ в непосредственном подчинении министерству.

В качестве отличительной особенности ВИИ также стоит отметить критерии отбора заявок. Оцениваются как результаты прошлой деятельности, так и возможные перспективы. Например, если результаты прошлой деятельности можно оценить по количеству публикаций и объему привлеченных средств, то о перспективах сложно судить, опираясь только на результаты прошлых лет. В связи с этим для ограничения риска финансирования крупномасштабных проектов при отборе можно учитывать такие «ненаучные» критерии, как надежность модели управления центром, возможность использования дополнительных источников финансирования, степень интеграции центров в принимающую организацию.

Успешность поданных заявок на финансирование в рамках ВИИ не всегда зависит от их качества, она может быть связана со специфическими требованиями к центрам, которым могут отвечать единицы.

Схема финансирования передовых исследований действует в двух третьих странах – членах ОЭСР. Основными целями ее использования стали:

- повышение конкурентоспособности страны в области научных исследований;
- создание условий для повышения качества научных исследований: необходимо сконцентрировать лучших исследователей в исключительно хорошо оборудованной рабочей среде; то, как этого достигнуть, зависит от состояния и развития научно-технического комплекса страны: модернизация инфраструктуры, развитие международного сотрудничества и пр.;
- популяризация национальных исследований на международном уровне;
- привлечение выдающихся исследователей из-за рубежа;
- поддержка ресурсоемких научных исследований и создание научного задела.

УДК 364.04

**А. И. Галкин,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
начальник отдела
Министерство экономического развития России
Москва, Российская Федерация
E-mail: angalkin@mail.ru

# Тенденции и перспективы создания единой системы предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» в Российской Федерации

**Аннотация:**
Одним из ключевых факторов достижения устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации является совершенствование государственного управления. Автор рассматривает меры совершенствования системы государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» в многофункциональных центрах.

**Ключевые слова:** государственные и муниципальные услуги, заявитель, принцип «одного окна», регион.

**A. I. Galkin,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Chief of Department
Ministry of Economic Development and Trade of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: angalkin@mail.ru

# Trends and prospects of creating of a unified system of state and municipal services on the principle of «single window» in the Russian Federation

**Abstract:**
One of the key factors to achieve sustainable socio-economic development of the Russian Federation is to improve governance. The author considers the measures of improving the system of state and municipal services on the principle of «single window» into a multifunctional center.

**Keywords:** government and municipal services, applicant, principle of «single window», region.

В настоящее время одним из ключевых факторов достижения устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации является совершенствование государственного управления. В целях дальнейшего совершенствования системы государственного управления Президентом Российской Федерации В. В. Путиным утвержден Указ «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управле-

ния»[1] (Указ №601). В нем поставлены задачи для Правительства Российской Федерации по достижению ряда показателей качества предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе:

- уровень удовлетворенности граждан Российской Федерации качеством предоставления государственных и муниципальных услуг – не менее 90% к 2018 году;
- доля граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания, в том числе в многофункциональных центрах (МФЦ) предоставления государственных услуг – не менее 90% к 2015 году.

Предполагаемая динамика значений упомянутых индикаторов закреплена в Плане выполнения мероприятий по достижению показателей, указанных в пункте 1 и в подпункте «е» пункта 2 Указа №601, утвержденном заместителем председателя Правительства Российской Федерации – руководителем аппарата Правительства Российской Федерации В. Ю. Сурковым от 24.09.2012 г. №5148п-П16, а также в государственной программе Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 13.08. 2013 г. № 1414-р (табл. 1).

**Таблица 1**
**Динамика значений целевых индикаторов Указа № 601**

| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Уровень удовлетворенности граждан РФ качеством предоставления государственных и муниципальных услуг | 70 | 70 | 70 | 70 | 80 | 85 | 90 | Целевые значения по годам согласно плану выполнения мероприятий по достижению показателей Указа № 601 |
| Доля граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания, в том числе в МФЦ | 12 | 20 | 40 | 90 | 90 | 90 | 90 | Целевые значения по годам, согласно планам субъектов РФ, % |
| | 23 | 50 | 80 | 95 | 95 | 95 | 95 | |

Главным инструментом достижения целевых значений указанных показателей является организация предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна». МФЦ – это российская организация, которая, независимо от организационно-правовой формы (в том числе являющаяся автономным учреждением), отвечает требованиям, установленным Федеральным законом №210-ФЗ[2], и уполномочена

[1] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Собрание законодательства Российской Федерации. 07.05.2012. №19. Ст. 2338.

[2] Федеральный закон от 27.07.2010 г. №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // Собрание законодательства Российской Федерации. 02.08.2010. № 31. Ст. 4179.

организовать предоставление государственных и муниципальных услуг, в том числе в электронной форме, по принципу «одного окна».

МФЦ представляет собой специализированную организацию (как правило, в форме государственного или муниципального учреждения), осуществляющую отдельные административные процедуры органов государственной власти и органов местного самоуправления при предоставлении государственных и муниципальных услуг. Внедрение института МФЦ исключает необходимость взаимодействия заявителей с представителями органов государственной власти и местного самоуправления. В процессе получения государственных и муниципальных услуг физические и юридические лица общаются не с чиновниками, а с универсальными специалистами – сотрудниками МФЦ.

Основным преимуществом предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ является реализация принципа «одного окна», когда заявителю достаточно обратиться один раз для получения государственной или муниципальной услуги. Дальнейшее взаимодействие с государственными органами или организациями, сбор полного пакета документов, необходимых для получения услуги, выполняет МФЦ без участия заявителя, на основе межведомственного взаимодействия.

В настоящее время деятельность субъектов Российской Федерации по созданию МФЦ значительно активизировалась. Так, если в конце 2011 года действовал 381 МФЦ, в начале мая 2012 года – 427 МФЦ, то после принятия Указа №601 темпы открытия новых МФЦ возросли. Уже к концу 2012 года функционировали 603 МФЦ, а к концу 2013 года планировалось более 1000 МФЦ. Вместе с тем сейчас на территории Российской Федерации создано менее 40% от всех МФЦ, запланированных субъектами Российской Федерации к 2015 году, 5% окон привлекаемых организаций, 12,5% удаленных рабочих мест. Следовательно, в 2014 и 2015 годах предстоит значительная работа по созданию и развитию полномасштабной сети МФЦ, обеспечивающей достижение целевых показателей Указа №601.

Таким образом, необходимо обеспечить создание единой системы предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна», в которой будут скоординированы и направлены на достижение единых целей и решение задач действия всех участников, задействованных в процессе развития сети МФЦ: Правительства Российской Федерации, уполномоченного федерального органа исполнительной власти – Минэкономразвития России, высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов власти всех уровней и органов местного самоуправления, МФЦ и организаций, привлекаемых к реализации функций МФЦ.

Проведенным анализом установлено, что в 2007 году открыто 6 МФЦ; в 2008 – 22, в 2009 – 30, в 2010 – 150, в 2011 – 177, в 2012 – 224 и в 2013 – порядка 300 МФЦ (прогноз). Динамика создания МФЦ по годам представлена на рис.

Лидером среди федеральных округов является Центральный федеральный округ, на его долю приходится четверть созданных в Российской Федерации МФЦ. К началу 2013 года ни одного МФЦ не имели в 11 субъектов РФ: Ярославская область, Архангельская область, Ненецкий автономный округ, Псковская область, Республика Карелия, Республика Марий Эл, Республика Ингушетия, Карачаево-Черкесская Республика, Тюменская область, Сахалинская область, Чукотский автономный округ.

**Динамика создания МФЦ по годам**

Анализ государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в МФЦ, показал, что полный перечень федеральных, региональных, муниципальных услуг содержит 91 843 позиции, в том числе федеральные услуги занимают 7 941 позицию, региональные услуги – 17 506, муниципальные услуги – 66 396 позиций. Таким образом, можно сделать вывод, что большинство МФЦ предоставляют услуги муниципального уровня, в перечне услуг их более 72%. 19% перечня составляют услуги исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, и менее 9% – федеральные услуги. Главной причиной такого распределения услуг между уровнями могут послужить следующие факторы:

- большое количество МФЦ создано на муниципальном уровне как раз для решения проблем с качеством и условиями предоставления муниципальных услуг;
- сложно заключать соглашения о взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти и органами государственных внебюджетных фондов;
- наиболее востребованные и массовые услуги являются муниципальными либо переданы на исполнение на муниципальный уровень (услуги в сфере социальной защиты населения, услуги в сфере земельных и имущественных правоотношений);
- в информационную систему мониторинга МФЦ перечень федеральных услуг был внесен централизованно, в то время как на региональном и муниципальном уровнях пользователи системы самостоятельно вносили услуги, многие услуги искусственно раздроблены на несколько услуг.

В соответствии с данными в информационной системе мониторинга МФЦ, созданной Минэкономразвития России, всего в первом полугодии 2013 года МФЦ было оказано порядка 5 млн федеральных, региональных, муниципальных услуг, при этом в первом квартале 2013 года было оказано 2 534 561, во втором квартале – 2 424 247 государственных и муниципальных услуг. По уровням власти государственные и муниципальные услуги распределились следующим образом (табл. 2).

Таким образом, несмотря на то что в общем перечне услуг федеральные услуги занимают всего 9%, по объему предоставления (востребованности) федеральные услуги занимают лидирующие позиции и составляют 52%. Региональные услуги составляют 21,5% от общего объема государственных и муниципальных услуг, предоставленных в первом полугодии 2013 года. Муниципальные услуги составляют 26,5% от общего объема,

что свидетельствует об их малой востребованности, так как в перечне услуг они составляют более 70%.

В МФЦ предоставляются более 80 наименований федеральных и более 10 000 наименований региональных и муниципальных услуг. После систематизации и типизации уникальных наименований услуг субъектового и муниципального уровней в общий перечень региональных и муниципальных услуг вошли 140 наименований.

**Таблица 2**
**Распределение государственных и муниципальных услуг, оказанных в МФЦ, в первом полугодии 2013 года**

| Уровень услуг | 1-й квартал | 2-й квартал | Полугодие |
|---|---|---|---|
| Федеральные услуги | 1 278 482 | 1 306 860 | 2 585 342 |
| Региональные услуги | 545 660 | 520 129 | 1 065 789 |
| Муниципальные услуги | 710 419 | 597 258 | 1 307 677 |

Среди федеральных услуг лидерами по востребованности являются услуги Росреестра, ФМС России и ФНС России. Необходимо отметить, что услуги Росреестра также чаще представлены в МФЦ, чем услуги иных органов. Так, государственные услуги «Предоставление сведений, содержащихся в Едином государственном реестре прав на недвижимое имущество и сделок с ним», «Государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним», «Государственный кадастровый учет недвижимого имущества», «Предоставление сведений, внесенных в государственный кадастр недвижимости» оказываются более чем в 40% действующих МФЦ. Не востребованы услуги ФАС России, Ространснадзора, Росздравнадзора, Роскомнадзора, Росводресурсов.

Среди услуг органов государственных внебюджетных фондов больше всего востребована услуга Фонда обязательного медицинского страхования по выдаче временных свидетельств и полисов обязательного медицинского страхования: в первом полугодии 2013 года оказано около 165 тыс. услуг. Следующей по количеству обращений является услуга Пенсионного фонда Российской Федерации «Прием заявлений о добровольном вступлении в правоотношения по обязательному пенсионному страхованию в целях уплаты дополнительных страховых взносов на накопительную часть трудовой пенсии» – чуть более 37 тыс. заявлений. По результатам анализа Минэкономразвития России в список наиболее востребованных вошли 45 федеральных и 109 региональных и муниципальных услуг.

С точки зрения достаточности нормативно-правового регулирования создания и деятельности МФЦ, в нормативных правовых актах Российской Федерации были выявлены следующие основные проблемы (издержки нормативно-правового регулирования):

- наличие пробелов в правовом регулировании вопросов создания и деятельности МФЦ, выражающиеся в отсутствии нормативно-правового закрепления:
  - права МФЦ выдавать результат предоставления услуги из информационных систем (выписок, сведений) органов власти и органов местного самоуправления;
  - права МФЦ при осуществлении административной процедуры по приему документов засвидетельствовать подлинность подписи заявителя и удостоверить подлинность документов;

· единого подхода к исчислению срока предоставления государственных и муниципальных услуг на базе МФЦ;

· наличие коллизии норм в Федеральном законе № 210-ФЗ и Правилах организации деятельности МФЦ, утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 13761, относящим заключение договоров с привлекаемыми организациями исключительно к функционалу уполномоченного МФЦ;

- наличие в Федеральном законе № 210-ФЗ, Правилах организации деятельности МФЦ, утвержденных Постановлением от 22.12.2012 г. № 1376, коррупциогенного фактора – определения компетенции по формуле «вправе», устанавливающего для правоприменителя необоснованно широкие пределы усмотрения при определении уполномоченного МФЦ.

Итак, с учетом правоприменительной практики выявлена необходимость:

- совершенствования понятийного аппарата Федерального закона № 210-ФЗ;
- правового закрепления в Постановлении Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 дифференциации МФЦ и предъявляемых к ним требований;
- совершенствования и актуализации перечня услуг, предоставление которых организуется по принципу «одного окна», в том числе на базе МФЦ.

В деятельности МФЦ выявлен ряд проблем (перечислены по степени распространенности):

- организация межведомственного взаимодействия при предоставлении государственных и муниципальных услуг с использованием единой системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ): на сегодняшний день оно организовано, и то далеко не по всем услугам, лишь в 2,94% МФЦ;
- сложности с реализацией принципа «одного окна»: менее половины (42,29%) МФЦ предоставляют государственные и муниципальные услуги в соответствии с указанным принципом, остальные продолжают действовать по принципу «одной двери», когда в помещении МФЦ располагаются рабочие места сотрудников органов власти;
- нарушение требований к графику работы МФЦ: более половины МФЦ (57,14%) не предоставляют заявителям возможности обратиться за получением государственных и муниципальных услуг в вечернее время, а также в один из выходных дней;
- нарушение сроков нахождения заявителей в очереди при получении услуг: только чуть более половины всех МФЦ (53,50%) организовали работу таким образом, что заявители проводят в очереди на получение консультации, подачу документов или получение результата услуги не более 15 минут; данная проблема особенно актуальна, поскольку сокращение времени ожидания в очереди при обращении заявителя также является одним из ключевых показателей, установленных Указом № 601;

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 г. № 1376 (ред. от 28.10.2013 г.) «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» // Собрание законодательства Российской Федерации. 31.12.2012. № 53 (ч. 2). Ст. 7932.

- нарушение требования о том, чтобы в секторе приема заявителей располагалось не менее одного окна на каждые 5 тысяч жителей, проживающих в муниципальном образовании, в котором располагается МФЦ; требование не выполняется в 39,36% МФЦ;
- отсутствие в МФЦ электронной системы управления очередью: система работает только в двух из трех МФЦ (65,83%);
- нарушение правил в части отсутствия в секторе информирования и ожидания платежного терминала для электронной оплаты; ими оборудовано около двух третей (66,53%) МФЦ.

Следующая группа проблем встречается примерно в 30% МФЦ, а именно:

- отсутствие возможности предварительной записи для получения государственных (муниципальных) услуг – 30,54% МФЦ;
- нарушение требований к площади сектора информирования и ожидания: площадь менее нормативной отмечена в 28,99% МФЦ;
- отсутствие в секторе информирования и ожидания программно-аппаратного комплекса, обеспечивающего доступ заявителей к Единому порталу государственных и муниципальных услуг (функций), региональному порталу государственных и муниципальных услуг (функций), а также к информации о государственных и муниципальных услугах, предоставляемых в МФЦ, отмечено в 27,31% МФЦ.

Также по результатам выборочного мониторинга по данным информационной системы мониторинга деятельности МФЦ можно сделать вывод о том, что в ряде регионов имеет место несоблюдение требований о минимальном количестве окон в МФЦ (в городских округах и муниципальных районах).

Существующие на региональном уровне системы планирования и реализации мероприятий, направленных на создание МФЦ, недостаточно эффективны. Большинство действующих МФЦ не в полной мере соответствуют установленным требованиям. Кроме того, с развитием новых и совершенствованием действующих форм и способов предоставления государственных и муниципальных услуг и в силу повышения уровня ожиданий заявителей значение показателя удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг снижается.

В связи с вышесказанным должна быть сформирована и реализована единая концептуальная основа развития МФЦ с учетом необходимости:

- поэтапно расширить перечень государственных (муниципальных) услуг, обязательных для предоставления в МФЦ, определить МФЦ в качестве приоритетного способа получения государственных и муниципальных услуг;
- организовать предоставление государственных и муниципальных услуг по «жизненным ситуациям»;
- реализовать принцип экстерриториальности при предоставлении государственных и муниципальных услуг (обеспечить возможность получить услуги независимо от места регистрации заявителя, места регистрации бизнеса, места расположения объектов недвижимости и земельных участков);
- наладить электронное взаимодействие МФЦ с органами государственной власти и органами местного самоуправления при предоставлении государственных и муниципальных услуг;

- определить технологию перевода государственных (муниципальных) услуг в режим «одного окна» (формирование и внедрение технологических схем предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе по «жизненным ситуациям», с использованием информационно-коммуникационных технологий, включая совершенствование АИС МФЦ);
- осуществлять постоянное методическое и консультационное сопровождение субъектов Российской Федерации по вопросам создания и развития МФЦ, обеспечения действующих МФЦ установленным требованиям, обучения универсальных специалистов и т. д.;
- осуществлять постоянный контроль результатов реализации мероприятий и расходования средств субъектами Российской Федерации;
- осуществлять контроль качества предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ.

Для подготовки решений в рамках реализации указанных задач необходимо осуществить комплекс мер по совершенствованию организации предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» по следующим направлениям:

- разработать предложения по совершенствованию нормативно-правового обеспечения организации предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»;
- обеспечить методическое сопровождение организации предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»;
- разработать предложения по финансовому обеспечению организации предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»;
- обеспечить организацию и проведение мониторинга создания и развития сети офисов «одного окна» в 83 субъектах Российской Федерации;
- обеспечить единство подходов и координацию деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов государственных внебюджетных фондов, субъектов Российской Федерации по организации предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

Решение указанных вопросов позволит создать единую систему предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна», в которой будут скоординированы и направлены на достижение единых целей и решение задач действия всех участников, задействованных в процессе развития сети МФЦ: Правительства Российской Федерации, уполномоченного федерального органа исполнительной власти – Минэкономразвития России, высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов власти всех уровней и органов местного самоуправления, МФЦ и организаций, привлекаемых к реализации функций МФЦ.

**УДК 33**

**А. И. Галкин,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
начальник отдела
Министерство экономического развития России
Москва, Российская Федерация
E-mail: angalkin@mail.ru

# Применение информационных технологий в сфере государственного управления в целях повышения качества оказания государственных и муниципальных услуг и повышения открытости органов государственной власти

**Аннотация:**

Создание и развитие сети многофункциональных центров ( МФЦ) для предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» является одним из ключевых проектов с целью повысить качество оказания государственных и муниципальных услуг. В дальнейшем значимость ИТ-составляющей в государственном управлении будет только возрастать, поэтому в ближайшем будущем важнейшим приоритетом для органов государственной власти должно стать не только раскрытие информации, но и обеспечение на должном уровне защиты информации, в том числе правовой, развитие отрасли информационной безопасности в интересах национальной безопасности государства.

**Ключевые слова:** государственные и муниципальные услуги, единый портал государственных услуг, информационные технологии, система межведомственного электронного взаимодействия.

**A. I. Galkin,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Chief of Department
Ministry of Economic Development and Trade of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: angalkin@mail.ru

# Use of information technologies in public administration in order to improve the quality of government and municipal services and to increase the openness of public authorities

**Abstract:**

Creation and development of a network of multifunctional centers (MFC) of government and municipal services on the principle of «single window» is one of the key projects for improving the quality of government and municipal services on the principle of «single window» are one of the key projects for improving the quality of the

provision of government and municipal services. In the future, the importance of the IT component in government administration will only increase, so in the near future, the most important priority for the public authorities should be not only the disclosure of information, but also ensuring that the information security is at the appropriate level, including the legal protection and the development of the information security industry in the interest of national security.

**Keywords:** government and municipal services, single portal of government services, information technologies, system of interdepartmental electronic interaction.

В целях реализации Указа Президента Российской Федерации «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» (Указ № 601)[1] в 2012–2013 годах на федеральном уровне активно разрабатывались и принимались решения, направленные в том числе на повышение качества оказания государственных и муниципальных услуг, оценку гражданами эффективности деятельности руководителей органов власти, повышение открытости деятельности федеральных органов исполнительной власти и на расширение взаимодействия общества и федеральных органов исполнительной власти.

Одними из ключевых проектов с целью повысить качество оказания государственных и муниципальных услуг, реализуемых в рамках Концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных услуг в Российской Федерации на 2011–2013 годы[2], являются создание и развитие сети многофункциональных центров (МФЦ) предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

В соответствии с подпунктом «б» пункта 1 Указа № 601 Правительству Российской Федерации необходимо к 2015 году обеспечить значение показателя «доля граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу "одного окна" по месту пребывания, в том числе в многофункциональных центрах предоставления государственных услуг», не менее 90% от населения Российской Федерации (на данный момент показатель составляет примерно 33,4%).

В конце 2013 года на территории Российской Федерации действовало уже порядка 900 МФЦ, свыше 800 удаленных офисов МФЦ и около 500 офисов привлекаемых организаций. По планам субъектов Российской Федерации, в начале 2014 года должно было действовать более 1200 МФЦ, 1700 удаленных офисов МФЦ и более 1000 офисов привлекаемых организаций.

К 2018 году планируется законодательно установить запрет приема и выдачи документов в государственных органах, услуги которых предоставляются в МФЦ. Гражданин должен иметь возможность сдавать и получать документы для оказания ему государственных и муниципальных услуг прямо по месту проживания. Следует обеспечить многоканальную обратную связь с получателями государственных услуг: граждане должны иметь возможность высказать мнение, оценить качество услуги, оставить при необходимости отзыв как о месте предоставления, так и о конкретном специалисте МФЦ. При этом результаты оценки должны быть общедоступны и, возможно, способны влиять на денежное содержание либо нематериальное

[1] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Собрание законодательства Российской Федерации. 07.05.2012. № 19. Ст. 2338.

[2] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10.06.2011 г. № 1021-р (ред. от 28.08.2012) «Об утверждении Концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011–2013 годы» // Собрание законодательства Российской Федерации. 27.06.2011. № 26. Ст. 3826.

вознаграждение сотрудника МФЦ. Автоматизированная информационная система (АИС), установленная в МФЦ и интегрированная с информационно-аналитической системой мониторинга качества государственных услуг (ИАС МКГУ), позволит учитывать оценку удовлетворенности граждан оказанными услугами, а значит, высшие органы исполнительной власти смогут принимать оперативные и качественные решения по повышению качества государственного управления.

АИС должна быть в каждом МФЦ, причем предполагается ее интеграция с инфраструктурой электронного правительства: с единой системой межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), Единым порталом государственных услуг (далее – ЕПГУ), Единой системой идентификации и аутентификации, Федеральным реестром государственных и муниципальных услуг, а также позволять получать достоверную информацию о совершенных платежах, находящуюся в Государственной информационной системе о государственных и муниципальных платежах (ГИС ГМП). Требования к АИС МФЦ должны быть утверждены на федеральном уровне. Нужна также интеграция с универсальной электронной картой (УЭК) и с электронным паспортом нового образца.

Все МФЦ должны быть приведены к единому фирменному стилю, обладать узнаваемыми обозначениями, навигацией, внутренним оформлением, соблюдать требования к одежде сотрудников. Должны быть разработаны указатели (дорожные знаки) для МФЦ. Контроль качества государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в МФЦ, предполагается возложить на государственный орган, уполномоченный Правительством Российской Федерации.

В настоящее время правительством активно внедряется система оценки гражданами качества государственных услуг, предоставляемых федеральными органами исполнительной власти. В целях организации единой базы данных материалов мониторинга качества государственных и муниципальных услуг, поступающих из различных источников, расширения возможностей анализа и сопоставления данных материалов, а также создания системы обратной связи с потребителями услуг и повышения информированности общества о результатах мониторинга качества государственных и муниципальных услуг в 2011 году по заказу Минэкономразвития России разработана ИАС МКГУ.

12 декабря 2012 года Правительство Российской Федерации утвердило постановление № 1284[1], которое дает гражданам возможность напрямую влиять на качество предоставления государственных услуг, оценивая работу государственных служащих в конкретном месте, по конкретной услуге. Для этого мнения граждан собираются с помощью различных каналов: отправка СМС-сообщений и телефонные звонки с просьбой оценить качество услуги, опросы через электронные терминалы в МФЦ, сбор мнений через Интернет, включая ЕПГУ. Все эти оценки аккумулируются в ИАС МКГУ.

На основании мнений получателей государственных услуг в ИАС МКГУ ежеквартально формируется сводная оценка по каждому ведомству, его региональному или структурному подразделению. Сводные оценки направляются в федеральные органы исполнительной власти, которые

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 12.12.2012 г. № 1284 «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей» // Собрание законодательства Российской Федерации, 17.12.2012. №51. Ст. 7219.

в соответствии с постановлением Правительства № 1284 принимают соответствующие меры.

Так, в 2013 году на основе ИАС МКГУ граждане оценивали эффективность деятельности руководителей территориальных органов Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии, их структурных подразделений (с 1 января 2014 года к системе добавятся МВД России и ФМС России). В дальнейшем необходимо будет обеспечить распространение и реализацию механизма оценки гражданами эффективности деятельности руководителей всех федеральных органов исполнительной власти, предоставляющих государственные услуги, а также органов, предоставляющих муниципальные услуги.

Для обеспечения полноценной реализации механизма обратной связи от получателей государственных и муниципальных услуг должен быть создан механизм работы органов власти с отзывами граждан по оценке качества государственных услуг, размещенных в электронном виде в ИАС МКГУ. Также необходимо увязать оценку гражданами качества государственных и муниципальных услуг посредством системы мониторинга качества государственных услуг с функционированием сети центров телефонного обслуживания граждан и организаций, в том числе «горячих линий» по вопросам предоставления (исполнения) государственных услуг (функций). В каждом субъекте Российской Федерации должен быть создан единый центр телефонного обслуживания по вопросам предоставления (исполнения) государственных и муниципальных услуг (функций). В частности, механизм обратной связи должен включать возможность ответов на вопросы граждан, поступившие через систему мониторинга качества государственных услуг, с использованием единой экспертной системы центров телефонного обслуживания. Для этих целей в каждом органе власти должен быть определен эксперт (эксперты), подготавливающий ответы на зафиксированные в системе запросы.

В настоящее время проводится работа по совершенствованию и автоматизации работы федерального реестра и ЕПГУ, в том числе предполагается повысить качество информации, содержащейся и вносимой в федеральный реестр и на ЕПГУ, снизить трудоемкость формализации, согласования и ведения сведений о государственных и муниципальных услугах и функциях, повысить эффективность взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления с гражданами и организациями, получающими государственные (муниципальные) услуги.

Правовой основой, обеспечивающей гражданам и организациям доступ к информации о деятельности государственных органов, а также позволяющей оценить степень доступности информации, размещаемой на официальных сайтах государственных органов, является Федеральный закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»[1].

В соответствии с Указом № 601 необходимо обеспечить доступ в Интернете к открытым данным, то есть в виде систематизированных данных, организованных в форматах, обеспечивающих их автоматическую обработку без предварительного изменения человеком, в целях неоднократного, свободного и бесплатного использования. Определенные данные должны быть свободно доступны всем для в использования, повторной публикации

[1] Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // Собрание законодательства Российской Федерации. 16.02.2009. № 7. Ст. 776.

без ограничений авторского права, включая возможность создания на их основе различных коммерческих сервисов и приложений, механизмов общественного контроля качества работы государственных органов – таков современный мировой тренд.

Тема открытых данных обсуждалась на встрече мировых лидеров стран Большой восьмерки в рамках саммита G8 в Великобритании в июне 2013 года. По итогам встречи была принята Хартия открытых данных.

В настоящее время государственными органами и органами местного самоуправления в Интернете размещено более 5000 наборов открытых данных, на официальных сайтах федеральных органов исполнительной власти созданы разделы «Открытые данные». В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации опубликованию в форме открытых данных подлежат:

- сведения, содержащие информацию о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления;
- сведения, содержащие информацию, собираемую, хранимую, обрабатываемую или публикуемую государственными органами, органами местного самоуправления в рамках реализации своих полномочий и другими информационно-аналитическими организациями, принимающими участие в публикации собственных открытых данных на территории Российской Федерации.

Основной целью размещения государственными органами, органами местного самоуправления и информационно-аналитическими организациями общедоступной информации в Интернете в форме открытых данных является создание условий для получения максимального международного, политического, социального и экономического эффекта от их использования гражданами и бизнес-сообществом.

В указанной сфере необходимо обеспечить свободный доступ через Интернет к содержимому основных федеральных государственных информационных ресурсов и систем, за исключением сведений, которые составляют охраняемую законом тайну, исключив случаи установления платы за предоставление информации из государственных информационных ресурсов в соответствии с ведомственными актами.

Нужно расширить перечень сведений о проведении государственного (муниципального) контроля, подлежащих обязательному опубликованию на сайтах органов. Должны публиковаться результаты проведения плановых и внеплановых проверок (к примеру, публикация наименований юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, деятельность которых приостановлена или прекращена (по решению суда) либо продукция которых отозвана с рынка) и статистика.

Предстоит обеспечить методичность процесса размещения информации федеральными органами исполнительной власти в форме открытых данных. Необходимо расширить перечень востребованных наборов данных, наладить процесс запроса на востребованные наборы открытых данных.

На законодательном уровне стоит инициировать процесс назначения ответственных лиц в органах государственной власти не только за публикацию, но и за своевременное обновление открытых данных, так как иначе невозможно создать рынок приложений, использующих открытые данные органов государственной власти в коммерческих целях.

В области оптимизации механизмов осуществления функций органов исполнительной власти и органов местного самоуправления осуществлено внедрение СМЭВ, что позволило значительно сократить перечень

документов и сведений, требуемых от заявителя при обращении за государственной услугой, за счет исключения необходимости предоставлять документы и сведения, находящиеся в распоряжении иных органов и организаций. Так, Федеральным законом №210-ФЗ[1] устанавливается запрет требовать от заявителя предоставлять документы и информацию, которые находятся в распоряжении иных органов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, подведомственных государственным органам или органам местного самоуправления организаций, за исключением документов, включенных в перечень лично предоставляемых документов.

При предоставлении государственных и муниципальных услуг (функций) приоритетным направлением развития СМЭВ является обеспечение возможности получить необходимые сведения из органов исполнительной власти и местного самоуправления, подведомственных и иных организаций, не являющихся публично-правовыми образованиями (кредитные организации, страховые организации, нотариусы и пр.), преимущественно в электронной форме.

При расширении числа участников межведомственного взаимодействия необходимо обеспечить соблюдение требований законодательства в области персональных данных, нормативных правовых актов, устанавливающих правовые основания для осуществления межведомственного информационного взаимодействия, а также определить порядок доступа к запрашиваемым сведениям. Одним из необходимых элементов реализации данного направления должен быть реестр межведомственных взаимодействий, содержащий сведения об участниках межведомственного взаимодействия, документах, находящихся в их распоряжении, прав доступа к запрашиваемым сведениям.

В целях создания системы юридически значимого межведомственного информационного взаимодействия органов исполнительной власти и местного самоуправления с иными организациями, в том числе не являющимися публично-правовыми образованиями, необходимо определить порядок, формы и требования, предъявляемые к взаимодействиям. В рамках развития системы межведомственного и межуровневого информационного взаимодействия необходимо принять акт Правительства Российской Федерации, определяющий требования к организациям, не являющимся публично-правовыми участниками информационного межведомственного взаимодействия.

Важным направлением являются создание и дальнейшее развитие межведомственного информационного взаимодействия при исполнении государственных и муниципальных контрольно-надзорных функций с использованием современных информационно-телекоммуникационных технологий. В целях снижения материальных и временны́х издержек представителей бизнеса при взаимодействии с органами исполнительной власти и местного самоуправления необходимо предусмотреть переход на взаимодействие в электронной форме, самостоятельное получение государственными органами информации, которая ранее предоставлялась хозяйствующим субъектом для других государственных органов и органов местного самоуправления (и их информационных систем).

Следует продолжить работу по формированию и поддержанию в актуальном состоянии перечня государственных услуг (функций), предостав-

[1] Федеральный закон от 27.07.2010 г. №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // Собрание законодательства Российской Федерации. 02.08.2010. №31. Ст. 4179. Пункт 2 части 1 статьи 7.

ляемых (исполняемых) федеральными органами исполнительной власти и государственными внебюджетными фондами, а также субъектами Российской Федерации.

Приоритетными направлениями развития предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме является упрощение взаимодействия граждан и юридических лиц с государством, оптимизация предоставления государственных и муниципальных услуг. Федеральным законом №210-ФЗ гарантировано право заявителя на получение государственных и муниципальных услуг в электронной форме, если это не запрещено законом. В целях гарантии реализации предоставленного заявителям права необходимо оптимизировать порядок перехода органов исполнительной власти и местного самоуправления на предоставление государственных и муниципальных услуг в электронной форме.

Предполагается провести оптимизацию за счет корректировки подходов к переводу услуг в электронный вид. Приоритетным направлением должно стать определение целевой модели порядка предоставления услуг в электронной форме, возможных типов административных процедур при предоставлении услуг в электронной форме. В отношении каждого типа административных процедур необходимо выработать исчерпывающие требования к порядку их исполнения в электронном виде.

В целях повышения открытости деятельности федеральных органов исполнительной власти и расширения взаимодействия общества и федеральных органов исполнительной власти в августе 2012 года было принято постановление №8511, согласно которому с 15 апреля 2013 года все федеральные органы исполнительной власти обязаны размещать на Едином портале regulation.gov.ru информацию о подготовке проектов нормативных правовых актов и организовывать их общественное обсуждение. В результате на Едином портале regulation.gov.ru сформирована система раскрытия федеральными органами исполнительной власти информации о подготовке проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения по единым понятным формализованным правилам и процедурам размещения.

Теперь каждый пользователь может посмотреть информацию о любом проекте нормативного правового акта в его паспорте: все стадии его подготовки, прохождение антикоррупционной экспертизы, независимой экспертизы административных регламентов, процедуры оценки регулирующего воздействия. Любой посетитель портала regulation.gov.ru сможет принять участие в обсуждении проекта нормативного правового акта, размещаемого федеральными ведомствами, направив в удобной форме (электронной или письменной) предложения по его улучшению.

Дальнейшее развитие системы раскрытия информации должно проходить на региональном уровне. Так, в 2015 году в указанную систему должны быть включены высшие органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, что даст возможность гражданам рассматривать проекты нормативных правовых актов, разработанные в том или ином субъекте Российской Федерации. Вместе с тем сформированная система раскрытия информации не предусматривает обязательное очное общение между пред-

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 25.08.2012 г. №851 «О порядке раскрытия федеральными органами исполнительной власти информации о подготовке нормативных правовых актов и их общественного обсуждения» // Собрание законодательства Российской Федерации. 03.09.2012. №36. Ст. 4902.

ставителями федерального органа исполнительной власти и представителями гражданского общества.

В целях совершенствования системы государственного управления в целом и возможности такого очного взаимодействия в частности в рамках реализации решений Президента Российской Федерации в 2013 году были внесены необходимые изменения в действующие нормативные правовые акты Российской Федерации, устанавливающие более совершенный механизм формирования общественных советов при федеральных органах исполнительной власти. В основном преобразования были направлены на создание единого порядка формирования общественных советов при федеральных органах исполнительной власти с учетом обязательного участия в деятельности таких общественных советов представителей Общественной палаты Российской Федерации, независимых экспертов и представителей заинтересованных организаций.

В будущем важно рассмотреть вопрос о расширении и стандартизации путей взаимодействия членов общественного совета с гражданами Российской Федерации (online-форумы на официальных сайтах в Интернете, обязательность ответа на запросы граждан Российской Федерации к членам общественного совета в бумажном и электронном виде, создание приемных общественных советов, общественных советов при территориальных органах федеральных органов исполнительной власти и т. п.).

Еще одним важным подходом к повышению открытости федеральных органов исполнительной власти для граждан Российской Федерации должно стать реформирование служб федеральных органов исполнительной власти, ответственных за взаимодействие со средствами массовой информации. Сегодня в каждом органе пресс-служба представляет собой изолированное подразделение, созданное по общим принципам организации работы федерального органа исполнительной власти и наделенное полномочиями в соответствии с решением соответствующего руководителя федерального органа исполнительной власти. Мы считаем, что работа пресс-служб всех федеральных органов исполнительной власти должна соответствовать единому подходу, ориентироваться на общие задачи и стремиться к достижению единых целей.

В настоящее время созданные пресс-службы уже вовлечены в работу федеральных органов исполнительной власти. Однако такое взаимодействие требует дальнейшего совершенствования. Совместно с Общественной палатой Российской Федерации и представителями средств массовой информации необходимо разработать единые подходы к организации работы, основным задачам и минимальному набору возможных способов достижения пресс-службами своих целей.

В заключение хотелось бы отметить, что на сегодняшний день невозможно представить современную систему государственного управления, нацеленную на повышение качества оказания государственных и муниципальных услуг и повышение открытости органов государственной власти без активного внедрения информационных технологий. Более того, в дальнейшем значимость ИТ-составляющей в государственном управлении будет только возрастать, поэтому в ближайшем будущем важнейшим приоритетом для органов государственной власти должно стать не только раскрытие информации, но и обеспечение на должном уровне защиты информации, в том числе правовой, развитие отрасли информационной безопасности в интересах национальной безопасности нашего государства.

УДК 351/354 (075.8)

**С.А. Кирсанов,**
к.э.н., профессор,
кафедра «Прикладная информатика»
ФГБОУ ВПО «Российский государственный гидрометерологический университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: ksaimr@mail.ru

# Информационные технологии управления жилищно-коммунальной сферой в России

**Аннотация:**
Модернизация жилищно-коммунальной отрасли показывает, какое большое значение имеет внедрение информационных технологий. Решением существующей проблемы внедрения может стать комплексный подход к созданию нормативно-правовой, общеэкономической и деловой информации, инновационных программ для улучшения эффективности информационных ресурсов жилищной сферы, улучшения взаимодействия между населением и управляющими компаниями. В эту систему должны быть введены все существующие доступные информационные ресурсы.

**Ключевые слова:** государственная услуга, информатизация жилищно-коммунального хозяйства, информационное общество, информационные технологии, многофункциональный центр, электронное правительство.

**S.A. Kirsanov,**
PhD in Economics, Professor,
Department of Applied Information Science
Russian State Hydrometeorological University
St. Petersburg, Russian Federation
ksaimr@mail.ru

# Information technologies of housing and communal services management in Russia

**Abstract:**
Modernization of housing and communal services sector shows how important the introduction of information technologies is. Decision of the problem could use the introduction of a comprehensive approach for constructing regulatory, general economic and business informations, innovative programs to improve the efficiency of information resources of the housing sector, to improve the interaction between people and managers. All available information resources should be implicated in the system.

**Keywords:** government service, computerization of public utility, information society, information technology, multifunctional center, e-Government.

Модернизация жилищно-коммунальной отрасли показывает, какое большое значение имеет внедрение информационных технологий на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Решением существующей

проблемы может стать комплексный подход к созданию нормативно-правовой, общеэкономической и деловой информации, инновационных программ для улучшения эффективности информационных ресурсов ЖКК, улучшения взаимодействия между населением и предприятиями отрасли. В эту систему должны быть введены все существующие элементы инфраструктуры поддержки отрасли ЖКХ, а также доступные информационные ресурсы.

Деятельность организаций, работающих в сфере оказания информационной поддержки предприятиям жилищно-коммунальной сферы, регулирует Министерство регионального развития[1]. Для решения вопросов информационного обеспечения отрасли осуществляются:

- сбор и анализ информации о ходе реализации реформы ЖКХ и комплексных целевых программ и проектов, направленных на развитие отрасли;
- информационная поддержка предприятий отрасли посредством своевременного информирования о разработанных и представленных на утверждение в исполнительные органы государственной власти (ИОГВ) проектах законодательных и распорядительных документов, а также о результатах законотворческой и нормотворческой деятельности;
- повсеместное развитие инфраструктуры жилищно-коммунального сектора в направлении повышения эффективности информационных и консультационных услуг, подготовки и переподготовки кадров, пропаганды идей реформы ЖКХ среди населения;
- ведение реестра аккредитованных экспертных организаций для проведения независимой экспертизы экономического обоснования тарифов на товары, работы, и услуги и предоставление доступа к нему предприятий ЖКХ субъектов Российской Федерации и др.

Современная система информационной поддержки предприятий жилищно-коммунального комплекса федерального уровня включает: межрегиональное некоммерческое партнерство «Центр содействия реформе ЖКХ», аудиторский консультационный центр «Жилкомаудит», Центр нормирования и информационных систем в жилищно-коммунальном хозяйстве, Институт экономики ЖКХ, фонд «Институт экономики города», издательско-консалтинговую компанию «Международный центр финансово-экономического развития», некоммерческое партнерство «Энергоресурсосбережение», Межрегиональный центр научных, информационных и образовательных услуг в лицензировании и сертификации и другие организации. Каждая организация сектора поддержки решает задачи информационного обеспечения сектора жилищно-коммунального хозяйства сферы согласно специфике деятельности и использует различные способы доведения необходимой информации до предприятий ЖКХ. К ним относятся:

- печатная информация (узкопрофильные журналы, газеты, издания);
- повышение квалификации служащих (конференции, семинары, курсы, тренинги);
- ответы на вопросы, консультирование (конференции, опросы);
- аудит, экспертиза тарифов, консультации специалистов;

[1] Булавинов В. Е. О создании государственной информационной системы жилищно-коммунального хозяйства // Практика муниципального управления. 2013. №3. URL: http://www.gkh.ru/journals/9249/85283/.

- электронная информация (сайты и порталы, освещающие деятельность жилищно-коммунального комплекса)[1].

В жилищно-коммунальной сфере можно выделить основные группы пользователей, заинтересованных в развитии и внедрении инновационных информационных систем:

- предприятия всего жилищно-коммунального комплекса, включая предприятия подотраслей ЖКХ;
- специализированные подразделения органов местного самоуправления и субъектов РФ;
- ТСЖ, ЖСК, ЖК;
- союзы, объединения и ассоциации предприятий ЖКХ;
- отечественные и зарубежные поставщики материалов, машин и технологий для жилищной и коммунальной сфер;
- иностранные торговые представительства;
- деловые круги, общественно-политические партии и движения, отдельные граждане, интересующиеся вопросами реформы ЖКХ[2].

Что касается электронной информатизации, то мы будем рассматривать предоставление муниципальных услуг (в том числе жилищных и коммунальных) в рамках реализации Федеральной целевой программы «Электронная Россия (2002–2010 гг.)» и Государственной программы «Информационное общество (2010–2020 гг.)».

Концепция формирования в Российской Федерации электронного правительства на период до 2010 года была утверждена постановлением Правительства РФ от 16.08.2007 г. в качестве дополнения к Федеральной целевой программе (ФЦП) «Электронная Россия (2002–2010 гг.)»[3]. Предполагалось, что реализация мероприятий программы позволит уменьшить административную нагрузку на население и организации, повысит скорость и качество предоставляемых государственных услуг, что, в свою очередь, положительно отразится на общем уровне доверия населения к государству. Однако эксперты констатируют отсутствие практически значимых результатов в ее реализации.

В 2002–2005 годах в рамках ФЦП «Электронная Россия» было выполнено всего 2,5% от общего объема запланированных проектов информатизации органов власти. Тогда объем финансирования программы из федерального бюджета не превышал 25% от предусмотренной суммы. В последующие годы в ФЦП неоднократно вносились существенные изменения. Министерство связи и массовых коммуникаций РФ оценило возможность продления сроков действия программы на 2011–2012 годы и предложило считать это нецелесообразным[4].

Инфраструктуру электронного правительства планировалось строить на унифицированной технологической платформе путем объединения функциональных элементов на единой телекоммуникационной основе:

- информационных систем федеральных органов исполнительной власти;

[1] Соболевская Е. А. Концепция развития системы информационного обеспечения жилищно-коммунальной отрасли (извлечение) // Объединенные партнерства. URL: http://www.up.mos.ru/ForumGKH/sobol.htm.
[2] Кирсанов С. А. Проблемы раскрытия информации в сфере ЖКХ управляющими компаниями Санкт-Петербурга/Вестник ИНЖЭКОНа. 2012. Вып. 6 (57). Сер. Экономика. С. 31–38.
[3] Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 г. №65 «О федеральной целевой программе "Электронная Россия (2002–2010 годы)"» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90180/.
[4] Малышева М. А. Теория и механизмы современного государственного управления: Учеб.-метод. пос./НИУ ВШЭ. СПб., 2011. С. 171.

- информационных систем субъектов РФ;
- информационных систем органов местного самоуправления;
- элементов инфраструктуры общественного доступа – центров доступа в общественных приемных;
- библиотек и ФГУП «Почта России»;
- ведомственных и региональных центров телефонного обслуживания;
- сайтов государственных органов в Интернете;
- региональных многофункциональных центров оказания услуг.

В 2008 году стало очевидным, что информационное общество в России развивается гораздо медленнее, чем в других странах, и в существовавших условиях нельзя ожидать каких-либо заметных перемен. В связи с этим государство приняло решение пересмотреть подход к своей политике в области информационных технологий. Стало очевидно, что ценны не внедренные технологии и разработанные информационные системы сами по себе, а то, какую пользу они приносят гражданам, бизнесу, всему обществу.

Для создания целостной и эффективной системы использования информационных технологий, при которой граждане получают максимум выгод, была разработана государственная программа «Информационное общество (2011–2020)».

Перечислим ее направления:

- повышение качества жизни граждан и улучшение условий развития бизнеса;
- электронное государство, повышение эффективности государственного управления;
- развитие российского рынка информационно-коммуникационных технологий и российских технологий, обеспечение перехода к цифровой экономике;
- преодоление цифрового неравенства и создание базовой инфраструктуры информационного общества.
- обеспечение безопасности в информационном обществе, обеспечение доверенной информационной среды;
- развитие цифрового контента, перевод контента в электронный вид[1].

Распоряжением Правительства РФ №453-р от 21.03.2011 г. ОАО «Ростелеком» назначено единственным исполнителем работ в рамках мероприятий ГП РФ «Информационное общество (2011–2020 годы)». Оно обязалось обеспечить создание национальной платформы облачных вычислений. Работа над платформой началась в марте 2011 года, через год она была запущена в тестовом режиме[2].

Национальная облачная платформа – это комплекс интегрированных информационных систем, предназначенный для предоставления органам исполнительной власти различного уровня, органам местного самоуправления, коммерческим организациям и физическим лицам услуг по модели облачных вычислений. К числу запущенных сервисов относятся онлайн-сервисы «ЖКХ», «Медицина», «Образование», «Сити» и др.

---

[1] Распоряжение Правительства РФ от 20.10.2010 г. №1815-рг «О государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)».

[2] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.03. 2011 г. №453-рг // URL: http://www.rg.ru/2011/03/29/rostelekom-site-dok.html.

Цель создания сервисов ЖКХ – автоматизация работы всех служб ЖКХ, усиление государственного контроля над тарифной политикой, расходованием бюджетных средств и эффективностью их использования, а также прозрачность расчетов между поставщиками коммунальных услуг и потребителями. Сервисы интегрируются с государственными информационными системами в сфере ЖКХ.

Можно констатировать, что в настоящее время в России созданы концептуальные основы электронного правительства, ИТ внедряются в деятельность государственных и муниципальных органов власти. Однако в целом Россия пока значительно отстает от многих стран мира. Согласно аналитическому обзору ООН (2008) о готовности стран к внедрению электронного правительства, Россия занимала 60-е место среди 192 стран, охваченных обзором. В предыдущем обзоре (2005) она находилась на более престижном 50-м месте. По показателю участия граждан в управлении государством Россия занимала 98-е место вместе с Республикой Беларусь, Руандой и Узбекистаном[1]. Результаты рейтинга e-government ООН за 2012 год несколько обнадеживают, за четыре года Россия поднялась до 27-й строчки, оставив позади Венгрию, Польшу и Словакию[2].

Напомним, что по показателям других международных рейтингов, которые оценивают конкурентоспособность страны – эффективность госуправления, индекс интеллектуального развития и процветания, индекс деловой активности и индекс восприятия коррупции, – в России улучшений нет, то есть рост одного индекса на фоне стагнации других не меняет общей картины. Причина этого разрыва – в недостатках основополагающего нормативного документа «Стратегия развития информационного общества». К примеру, стратегия определяет, что к 2015 году Россия должна попасть в число 20 ведущих стран в сфере развития информационного общества. И в тех же рейтингах мы должны оказаться в первой десятке стран по уровню «доступности национальной информационной и телекоммуникационной инфраструктуры для субъектов информационной сферы»[3]. Во главу угла ставится не внутренняя эффективность, не удовлетворенность пользователей – граждан и бизнеса, а позиция государства в международных рейтингах. Однако в международных рейтингах можно отразить только то, что лежит на поверхности, то есть сайты государственных структур и наличие там доступных госуслуг.

В то же время есть и скрытые показатели, которые невозможно измерить по отчетам: качество предоставляемых услуг, снижение издержек и коррупционной составляющей. Прочувствовать это все можно только на практике, причем будучи гражданином России, получающим те самые услуги. В противном случае оказывается, что все усилия государства и бюджетные деньги потрачены на создание красивых веб-порталов, а не на налаживание межведомственного взаимодействия и внутренние системные улучшения.

В настоящее время система электронного правительства внедрена и наиболее успешно функционирует, по мнению экспертов, в Республике Татарстан и Свердловской области. Ведется работа по внедрению аналогичных систем еще в нескольких регионах России, например, в Санкт-Петербурге любой житель города может получить через Интернет более 350 государственных услуг. С 2011 года в Санкт-Петербурге работает 34 многофункциональных центра

[1] Электронное правительство: Россия катится на дно // CNews. URL: http://corp.cnews.ru/news/top/index.shtml?2008/03/03/290373.
[2] ООН выпустила новый рейтинг e-government // Блог о государственных сайтах и государственных услугах в Интернете. URL: http://gov-gov.ru/?p=2803.
[3] Электронное правительство: догнать и перегнать Сингапур // Newsland. URL: http://newsland.com/news/detail/id/1073831/.

(МФЦ) предоставления государственных услуг, где горожане могут получить свыше 150 госуслуг «в одном окне». Такие центры размещены во всех районах города, в них работают в общей сложности 42 инфомата. По всему городу есть инфопункты – 20 точек. С помощью инфоматов и инфопунктов, а также через Интернет можно зайти на все сайты органов власти и подведомственных организаций, а также на специализированные порталы и другие интернет-ресурсы, посвященные вопросам предоставления государственных услуг[1].

Однако, несмотря на планы и перспективы, уровень информатизации страны в целом и внедрения информационных технологий в структуру ИОГВ в частности оставляет желать лучшего. Для того чтобы ФЦП «Электронное правительство» и ФЦП «Информационное общество» начали работать, прежде всего, необходимо решить ряд существующих проблем, подойти к этому комплексно и системно.

Качественная и достоверная информация является ценнейшим ресурсом, востребованным всеми участниками рынка. Применение ИТ в сфере ЖКХ позволяет органам власти оперативно контролировать ситуацию, что необходимо для бюджетирования и учета текущих платежей, планирования и контроля работ, разработки нормативно-правовой базы. Инвесторам ИТ помогут рассчитать необходимые инвестиции и возможную отдачу от них. Рядовым гражданам, конечным потребителям услуг ЖКХ, внедрение информационных технологий позволит вести контроль над потребляемыми ресурсами и оптимизировать их расходование. Информационные системы (ИС) ЖКХ обеспечивают повышение оперативности поступления на диспетчерский пункт текущей информации о состоянии объектов с целью быстрого реагирования на проблемные ситуации.

Обработка информации о техническом состоянии жилого фонда территории – это учет потребления энергоносителей и воды, контроль технических параметров отопления, горячего и холодного водоснабжения, электроснабжения, вентиляции, работы лифтового оборудования, контроль технологической дисциплины, передача информации в разрезе домов, микрорайонов, кварталов с целью рассчитать тарифы, принять решения по капитальному ремонту и др. Дистанционное управление объектами ЖКХ предполагает управление давлением и напряжением в сетях, включение-выключение освещения в подъездах и на внутридворовых территориях, контроль доступа в технические помещения.

На сегодняшний день информационные системы ЖКХ уже внедрены и успешно работают в ряде регионов. Так, был проведен конкурс Минпромэнерго на разработку технического регламента требований к программно-аппаратному комплексу учета энергоресурсов в ЖКХ. Подобные технологии постепенно появляются в российских городах, причем не только в Москве, Санкт-Петербурге, но и в Нижнем Новгороде, Ханты-Мансийском автономном округе, Сургуте, Перми и др.

География внедрений достаточно обширна, однако первопроходцами автоматизации оказались, как правило, крупные города и в основном регионы-доноры. В большинстве небольших российских городов и поселений существенных успехов пока не видно, что связано, в первую очередь, с тяжелым финансовым положением муниципальных образований, их ограниченными возможностями для бюджетного финансирования работ по модернизации ЖКХ. В соответствии с законодательством сфера ЖКХ должна финансироваться из средств бюджетов муниципальных образований.

[1] Электронное правительство поможет России занять достойное место в международных рейтингах // Петербургский правовой портал. URL: http://ppt.ru/columns/column.php?id=112578.

Среди положительных примеров можно назвать разработку и внедрение единого программного комплекса по начислению населению платежей за жилищно-коммунальные услуги (автоматизированная информационная система «Жилищно-коммунальное хозяйство»), созданного в рамках ФЦП «Электронная Россия» в Республике Чувашия. Это позволило резко повысить эффективность работы жилищно-эксплуатационных предприятий. Такой программный комплекс содержит полную информацию о количестве проживающих в жилищном фонде, площади жилфонда, применяемых ценах и тарифах на жилищно-коммунальные услуги, льготниках с разбивкой по категориям, описание счетчиков и их показания, позволяет выводить итоговые суммы по лицевым счетам, осуществлять раскладку сумм оплаты по услугам и т. д.[1]

Ярким примером клиентоориентированности системы ЖКХ является опыт Финляндии. ИКТ активно используются во всех сферах жизни, в том числе и в ЖКХ. В частности, во многих управляющих компаниях действует сервис «Электронный ЖЭК». Пользователь сервиса может через Интернет заказать ряд услуг, получить справки по текущему состоянию платежей, получить доступ к текущим показаниям потребления горячей и холодной воды, электроэнергии и т. п. Что немаловажно, «Электронный ЖЭК» предоставляет возможность онлайн-заказа любых необходимых документов. По нашему мнению, финский опыт использования информационных технологий очень важен и в России.

Несмотря на оптимизм, связанный с перспективами внедрения ИТ в сферу ЖКХ, на большей части территории России пока приходится думать скорее о латании дыр, а не об улучшении качества жизни. В большинстве муниципальных образований проблемы ЖКХ решаются крайне неэффективно, в первую очередь вследствие очень низких бюджетных доходов и коррупции. Сегодня муниципальные предприятия, которые управляют на рынке ЖКХ, находятся на грани либо за гранью рентабельности.

Для успешной информатизации ЖКХ, создания единого комплекса ЖКХ необходима стандартизация применяемых решений. Сейчас надо говорить о проблеме стандартизации информационного общества, одной из сфер которого является ЖКХ. При этом вопросы управления отраслью ЖКХ следует решать в рамках работы электронного правительства. Именно в рамках развития электронного правительства надо создавать типовые стандартизованные решения для регионов.

[1] Проект РИАС – электронное правительство для Чувашской Республики. URL: http://egov.cap.ru.

# Управление современными городами и агломерациями

УДК 332.15 (470.12)

**Н. К. Попадюк,**
д.э.н., зам. зав. кафедрой, профессор,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: TPopadyuk@fa.ru

# Городские агломерации как форма разрешения противоречия территориального управления

**Аннотация**

Статья посвящена новым качествам агломерирования, включая потенциальную способность разрешения противоречий территориального управления. Показано, что процессы агломерирования имеют схожие черты с сетевыми структурами как способ централизации контроля над ресурсами территории.

**Ключевые слова:** агломерация, агломерирование, мегаполис, новая форма иерархии, новая форма контроля над ресурсами территории, сетевая структура, франчайзинг.

**N. K. Popadyuk,**
Doctor of Economics, Deputy of the Department, Professor,
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: TPopadyuk@fa.ru

# Cities agglomerations as form of contradiction resolution on territory management

**Abstract:**

The article is devoted to new features of agglomerating of cities, including potential ability of contradiction resolution on territory management. It is shown that the agglomeration processes have similar figures with network structure as method of centralization of control for territorial resources.

**Keywords:** agglomeration, agglomerating, megalopolis, new form of hierarchy, new form of control for territorial resources, network structure, franchising.

В литературе проявилась метафора «городская революция»[1], отражающая организационно-практическую и регионально-управленческую рефлексию по поводу принципиально нового феномена, ранее не наблюдавшегося и потому не фиксировавшегося. Использование слова «революция», как правило, отражает неординарный факт. После «восстания масс»[2], как назвал известный испанский философ XX века Хосе Ортега-и-Гассетт массовые перемещения среднего класса по местам летнего отдыха, где ранее отдыхал только высший класс, последовавшего за ним «восстания среднего класса», как назвал Борис

[1] Мегаполисы в условиях глобализации: Сб. обзоров и рефератов/РАН ИНИОН. Центр науч.-информ. исслед. глобальных и региональных проблем. Отд. глобал. проблем. М.: ИНИОН РАН, 2008. С. 4.
[2] Ортега-и-Гассет Х. Восстание масс: СМб. / Пер. с исп. М.: ООО «Издательство АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2003.

Кагарлицкий[1], известный отечественный ученый и публицист, активизацию среднего класса в условиях сокращения его прежних перспектив карьерного роста из-за начала глобального финансово-экономического кризиса, наступило «восстание городов». Что это означает как глобальное явление, должным образом еще не идентифицировано. В качестве индикаторов такого нового феномена называют не столько увеличение количества городов, сколько увеличение численности городского населения. Отличительной чертой называют как раз значительно опережающий рост численности населения в городах по сравнению с темпами роста населения в целом в рамках национального государства. При всей важности этих показателей в качестве индикаторов они не являются определяющими. Более того, другими словами, повторяется тезис о чрезмерном росте городов-миллионников. Речь идет преимущественно о них, поскольку о малых городах в России говорят в основном в негативном контексте как об исчезающем явлении. По оценке Союза малых городов России, за годы реформ исчезло более 300 малых городов. Более значимыми являются такие индикаторы нового качества городов, как рост их значимости в международном плане, позиционирование как мировых городов.

Представляется, что *принципиально новым* и потому определяющим признаком рассматриваемого нового феномена является то, *что город приобрел субъектность*. Он начинает выступать как субъект организационно-экономической и финансовой деятельности, как субъект конкурентных отношений, вступая в состязание с другими городами и регионами, расположенными не только в той же стране, но и за рубежом, в перетягивании на свою территорию потенциальных инвесторов, медиакомпаний, биржевой инфраструктуры. Ранее города также соревновались за привлечение композиторов, вокальных исполнителей, музыкантов, архитекторов, художников. Однако если раньше инициатором выступал соответствующий сановник, заинтересованный в украшении двора, то теперь город выступает как *совместно-групповой субъект деятельности*, причем роль главы городской администрации важная, но далеко не определяющая. Город располагает разнообразными департаментами и службами, которые в целом формируют относительно единую и целостную субъектность. Кроме того, субъектность администрации дополняется такими субъектами, как представительные сообщества гражданского общества в лице негосударственных некоммерческих организаций и представительных форм бизнеса, также идентифицирующих себя с городом и выступающих от его имени, имеет значение и вхождение в общенациональное и глобальное медиапространство.

Приобретение городами субъектности, функций, ранее принадлежавших государству, персонификация городской политики находят отражение и в образе города, его имидже, который формируется целенаправленно, становится нематериальным активом, который уже по логике актива по-своему генерирует денежные потоки. Объективным реальным обеспечением имиджа города становится контроль над ресурсами города, в том числе не над входящими в муниципальную (или в государственную, если город федерального значения) собственность, но в той или иной форме подпадающими под регулирующее воздействие городской администрации.

Следует учесть также, что в региональной экономике складываются новые тренды: появляются и растут крупные города, городские агломерации и мегаполисы как формы проявления «городской революции», усиливаются формы межмуниципального сотрудничества и взаимодействия также

[1] Кагарлицкий Б. Ю. Восстание среднего класса. М., 2004.

в интересах эффективного использования ресурсов в интересах максимизации эффекта и отдачи при их утилизации, что достигается при совместном использовании. В более широком социокультурном и экономико-политическом контексте этот феномен приобретает новые коннотации. Анализ современных проблем управления на уровне федеральных органов исполнительной власти, на уровне региональных органов государственного управления и территориального управления показывает, что имплицитно идет упрочение контроля над использованием самых разнообразных ресурсов, в том числе территориальных, которые в явном виде ранее не представляли декларируемой ценности. Пространство становится экспликацией новых экономико-политических процессов.

Вопреки широко распространенному мнению, что иерархический принцип управления сменяется сетевым, в соответствии с которым формируются сети условно независимых компаний, на наш взгляд, наоборот, происходит ужесточение управляемости, в том числе и сетевыми структурами. Широко используемые в качестве демонстрации нового принципа сетевые структуры, работающие на условиях франчайзинга[1], на самом деле не есть форма проявления «территориальной демократии». Малейшие отклонения от требований франчайзера приводят к таким жестким санкциям, которые ничуть не уступают классическому иерархическому принципу, они даже являются более жесткими, вплоть до имущественной ответственности, чего, как известно, нет в бюрократических иерархических структурах корпораций. Таким образом, происходит смена форм иерархии, но она продолжает существовать в латентных формах. Произошло некое очищение от привнесенных составляющих, в том числе корпоративных атрибутов во всем, кроме нематериального актива, одетого в униформу корпорации, и денежных потоков за использование этого актива, а взаимоотношения приобрели исключительно денежный характер.

Благодаря таким формам через нематериальные активы, например, франшизу имиджа, контроль распространяется в неявных формах, охватывает большее пространство. Формирование различных форм межмуниципального взаимодействия муниципальных образований, составляющих агломерацию, позволяет выстраивать новые формы контроля над пространственным развитием и производственно-технологическими процессами на территории того или иного муниципального образования. Поэтому, учитывая феномен субъектности городских форм расселения жителей, когда города приобретают статус, ранее принадлежавший государствам, следует, по крайней мере, предполагать повышение имплицитных форм контроля. Не везде он устанавливается, но предпосылки складываются во многих городах страны.

Традиционно существующее противоречие производственно-хозяйственной деятельности на подведомственной территории, когда ограниченность ресурсов не позволяет создать условия для совместного решения общих для всех расположенных на подведомственной территории хозяйствующих субъектов задач, возникает на новом витке при агломерировании населенных пунктов, окружающих главный город. Агломерация, жестко поставив на повестку дня необходимость межмуниципального взаимодействия, приводит к тому, что расширение кооперации в решении общих для ряда муниципальных образований задач преодолевает старое противоречие между ограниченностью ресурсов и полномочиями города – ядра агломерации и ряда городских

[1] Под брендом материнской компании на условиях роялти эксплуатируется фирменное название, например в ресторанах быстрого питания (McDonalds, Kentucky Fried Chicken, Mamma Mia, IL Patio и т. п.) или на автозаправочных станциях, использующих символику и способы обслуживания определенной компании-переработчика.

и сельских поселений, образующих агломерацию. В связи с этим интересно отметить, что агломерации представляют собой модель крупного города, где взаимодействие со всеми муниципальными образованиями, составляющими его, – императив. И он эмпирически находит формы своей реализации. Есть примеры, например, в Хабаровском крае создаются формы межмуниципального взаимодействия, позволяющие реализовывать проекты, которые ранее не могли быть воплощены в условиях обособленного существования муниципальных образований.

Кроме того, в силу объективной необходимости агломерация ставит задачу комплексного развития в практической плоскости. Ограниченность ресурсов и необходимость решения задач, стоящих перед каждым муниципальным образованием, входящим в агломерацию, обуславливают требования комплексного развития. Использование механизмов муниципально-частного партнерства, ориентированного на решение частных вопросов, в совокупности позволяют решать и общие для всей агломерации вопросы. Таким образом, городские агломерации, демонстрируя, каким способом можно обеспечивать в общих интересах межмуниципальное взаимодействие, выступают наиболее доступной формой разрешения противоречий территориального управления.

УДК 336.143.2

**М. А. Печенская,**
научный сотрудник, зав. сектором,
сектор исследования проблем управления
производственными системами и комплексами
Институт социально-экономического развития территорий РАН
Вологда, Российская Федерация
E-mail: marileen@bk.ru

# Последствия роста социальных расходов региональных бюджетов в условиях бюджетного кризиса

**Аннотация:**
Статья посвящена актуальному в настоящее время вопросу необходимости увеличения социальных расходов, предписанного в майских предвыборных президентских указах, в условиях острого бюджетного кризиса российских регионов. Представлены достигнутые результаты, и выявлены проблемы финансирования майских предписаний. Обозначены возможные варианты исполнения целевых показателей, заложенных в президентских указах, в установленный срок.

**Ключевые слова:** бюджетный дефицит, государственный долг, децентрализация бюджетных полномочий, президентский указ, процентные расходы, региональный бюджет, собственные доходы бюджета.

**M. A. Pechenskaya,**
Scientific Associate, Section Head,
Department of Research Management Problems of Industrial Complexes and Systems
Institute of Socio-Economic Development of Territories of the RAS
Vologda, Russian Federation
E-mail: marileen@bk.ru

# Implications of the growth of social regional budget expenditures in the context of budget crises

**Abstract:**
The article is devoted to current issue of need of increesing of social expenditures appointed at may presidential decrees under acute fiscal crisis of the Russian regions. The achieved results are presented and problems of funding of «may» prescriptions are identified. Possible future versions of fulfillment of targets of the President decrees within the prescribed period are marked.

**Keywords:** budget deficit, government debt, decentralization of budgetary authority, presidential decree, interest expense, regional budget, own budget revenues.

«Кто хочет много достигнуть, должен ставить высокие требования», – заметил Иоганн Гете. По всей видимости, схожего мнения придерживался президент РФ, подписывая в мае 2012 года ряд указов, направленных на улучшение социального благополучия граждан. Стратегические преобразования затронули важнейшие сферы: образование и науку, здравоохранение, демографическую и социальную политику, жилищно-коммунальные услуги, экономику и внешнеполитический курс, военную службу и развитие Вооруженных Сил

и др. В указах намечены целевые показатели, которые должны быть достигнуты в России к 2020 году. К ним относятся: повышение заработной платы бюджетников, увеличение производительности труда в 1,5 раза, повышение позиции России в рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса со 120-й до 20-й, увеличение продолжительности жизни до 74 лет, снижение стоимости квадратного метра жилья на 20% путем ввода в эксплуатацию жилья эконом-класса и др.[1]

В текущем мае пошел третий год, как решается задача достижения этих показателей. Обратимся к официальной статистике, которую предлагает нам правительство РФ. За два года выполнено 121 из 218 поручений президента: принято 69 федеральных законов, 200 нормативных актов правительства, утверждено 150 программ, стратегий и иных мер. На 2014 год запланировано исполнение 25 поручений, на 2015 год – 13, а на 2016–2020 годы – 39. Более 22% от всего числа поручений относится к компетенции Минэкономразвития[2]. Однако основной груз лег на плечи региональных властей. Именно они почувствовали всю финансовую нагрузку ради улучшения жизни россиян и повышения работоспособности российской экономики.

Так, правительство Вологодской области в 2013 году направило на реализацию майских указов президента 4,4 млрд руб. На эти и федеральные средства в регионе сделано следующее:

- доведен до целевого показателя уровень заработной платы педагогических работников общеобразовательных учреждений, социальных работников и работников культуры;
- создано 2658 мест для детей в детских садах;
- 821 семья переселена из аварийного жилья площадью 31,1 тыс. м$^2$;
- открыто 7 многофункциональных центров, до 34% увеличена доля граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»;

[1] Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 595 «О единовременной выплате некоторым категориям граждан Российской Федерации в связи с 67-летием Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 годов» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/bWrkDJ; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/4tZ7vC; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/Hm5fTO; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/y8BQok; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»// КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/xHrXE6; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 600 «О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/LQsiUW; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/AaxTnb; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 602 «Об обеспечении межнационального согласия» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/JLQGcn; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 603 «О реализации планов (программ) строительства и развития Вооруженных Сил Российской Федерации, других войск, воинских формирований и органов и модернизации оборонно-промышленного комплекса» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/GmgkA3; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 604 «О дальнейшем совершенствовании военной службы в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/x08rBB; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 605 «О мерах по реализации внешнеполитического курса Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/N0RKxW; Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 606 «О мерах по реализации демографической политики Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/QMegjw.

[2] Встреча Президента Российской Федерации с членами Совета законодателей // Вестник Совета Федерации. 2014. № 6; Кремль, Дума и Счетная палата усиливают контроль за исполнением указов президента // Официальный сайт движения «Народный собор». URL: http://www.narodsobor.ru/events/politics/17724-kreml-duma-i-schetnaya-palata-usilivayut-kontrol-za-ispolneniem-ukazov-prezidenta; О ходе выполнения указов Президента России от 7 мая 2012 года № 596–606: заседание Комиссии при Президенте Российской Федерации по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития, определенных Президентом Российской Федерации // Правительство РФ. URL: http://government.ru/orders/12540.

- выдана ежемесячная денежная выплата по 6398 рублей, общим объемом 57,5 млн руб., на третьего и последующего ребенка малоимущим семьям[1].

Однако не все целевые показатели были достигнуты. В меньшей степени, чем того требует программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда, выросла заработная плата всех категорий работников медицинских учреждений, воспитателей в детских садах, преподавателей и мастеров в училищах, колледжах и техникумах.

Для выполнения указов президента в 2014–2016 годах бюджету Вологодской области необходимо 35,9 млрд руб.[2] Однако где взять столько миллиардов – непонятно, потому что рост собственных доходов региона планируется только на 7,3 млрд руб. Отсюда следует, что за счет собственных ресурсов область способна профинансировать только 55% от необходимого на реализацию президентских указов (табл. 1).

Увеличить процент непросто: бюджетная ситуация в регионе тяжелая и осложнена негативной динамикой ключевых бюджетных показателей.

Во-первых, собственные доходы бюджета продолжают падать из-за неполного поступления налога на прибыль. В 2014–2016 годах прогнозные значения доходов в текущих ценах превысят докризисный уровень, хотя в 2014 году последние оказались ниже уровня 2008 года на 0,9 млрд руб. Однако при пересчете объемов собственных доходов в реальном выражении, т. е. с корректировкой на индекс потребительских цен, выйти на траекторию докризисного объема не удастся: 40,8 млрд руб. в 2016 году против 55,9 млрд руб. в 2008 году[3] (рис. 1).

**Рис. 1. Налоговые и неналоговые доходы областного бюджета в реальном выражении, в ценах 2016 г., млрд руб.[4]**

Данная тенденция стала общероссийской. Например, в Вологодской области ситуация катастрофична: поступления по налогу снизились на 46% в 2013 году по сравнению с 2012 годом (по России – на 13%). В предстоящие три года планируется нулевая прибыль ОАО «Северсталь», крупнейшего предприятия области, а прибыль еще двух крупных налогоплательщиков – ОАО «ФосАгро-Череповец» и ЗАО «Агро-Череповец» – к 2016 году снизится до 0,2 млрд руб. (рис. 2).

---

[1] О ходе реализации Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596–602, 606 в субъектах Российской Федерации, входящих в состав Северо-Западного федерального округа: Доклад заместителя губернатора области, начальника департамента финансов области В. Н. Артамоновой от 11 марта 2014 года // Департамент финансов Вологодской области. URL: http://goo.gl/jBJy8y.

[2] Об областном бюджете на 2014 и плановый период 2015 и 2016 годов: Приложение к пояснительной записке к Закону Вологодской области. Вологда, 2013.

[3] Указы Президента РФ от 07.05.2012 г. № 595–606.

[4] Печенская М. А. Бюджетная перспектива региона 2014–2016: исполнение социальных указов президента или избежание риска дефолта? // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2014. № 1. С. 145–160.

**Таблица 1**
**Объем и структура бюджетных ассигнований на реализацию Указов Президента в Вологодской области в 2014–2016 годах, млн руб.[1]**

| Указ | 2013 | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Потребность | Предусмотрено | Потребность | Предусмотрено | Потребность | Предусмотрено |
| О долгосрочной государственной экономической политике | 4,9 | 4,1 | 4,1 | 4,2 | 4,2 | 4,4 | 4,4 |
| О мероприятиях по реализации государственной социальной политики | 2587,6 | 4910,1 | 4171,8 | 6449,3 | 5473,7 | 8760,3 | 7347,1 |
| О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения | 18,9 | 17,1 | 17,1 | 23,7 | 23,7 | 25,3 | 25,3 |
| О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки | 985,8 | 1423,2 | 0,0 | 1 333,2 | 46,5 | 1 429,3 | 44,3 |
| О мерах по обеспечению граждан РФ доступным и комфортным жильем и повышению качества ЖКУ | 1030,7 | 1 923,4 | 967,2 | 3 498,1 | 403,0 | 1 605,4 | 100,0 |
| Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления | 182,9 | 747,7 | 69,3 | 428,2 | 27,1 | 229,4 | 27,0 |
| О мерах по реализации демографической политики РФ | 34,1 | 83,7 | 83,7 | 119,4 | 119,4 | 180,2 | 180,2 |

[1] Приложение к пояснительной записке к проекту закона области «Об областном бюджете на 2014 и плановый период 2015 и 2016 годов».

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| О национальной стратегии действий в интересах детей | 1,6 | 517,3 | 5,4 | 673,4 | 7,7 | 861,9 | 10,6 |
| О некоторых мерах по реализации демографической политики в сфере защиты детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей | 12,4 | 177,3 | 112,1 | 211,6 | 177,3 | 252,7 | 248,0 |
| Итого | 4859,0 | 9803,9 | 5430,6 | 12741,2 | 6282,8 | 13348,8 | 7986,9 |
| Недостаток средств:<br>отн., %<br>абс., млн руб. | –<br>– | –<br>– | 55,4<br>– 4373,3 | –<br>– | 49,3<br>– 6458,4 | –<br>– | 59,8<br>– 5361,9 |

В то же время собственные доходы без учета налога на прибыль, напротив, увеличились на 13%. Не зря экономисты называют налог на прибыль «налогом на грани». Он зависит от конъюнктуры, слабость которой в последнее время, а также рост издержек на рынке бюджетообразующей металлургической отрасли и введение в России системы консолидированных групп налогоплательщиков вызвали падение налоговых доходов бюджета региона.

**Рис. 2. Поступления по налогу на прибыль в консолидированный бюджет Вологодской области, млрд руб.[1]**

Во-вторых, долговая нагрузка регионального бюджета Вологодской области в 2013 году превысила собственные доходы на 6,3%[2]. В предстоящие три года треть собственного бюджетного «кармана» область будет отдавать на возврат кредитов и погашение дефицита региональной бюджетной системы (табл. 2).

По субъектам РФ в целом в 2013 году наблюдалось превышение темпов роста расходов над темпами роста доходов бюджетов (6% против 1%). При этом федеральная финансовая помощь уменьшилась на 7%. В заключении

[1] Составлено по: Об областном бюджете на 2014 год и плановый период 2015 и 2016 гг.: Доклад В. Н. Артамоновой на публичных слушаниях по проекту закона области. Вологда, 2013.
[2] Печенская М. А. Регион и федеральный центр: состояние и оценка результативности бюджетных отношений // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 5. С. 397–404.

на проект федерального бюджета на период 2014–2016 годов Счетная палата РФ[1] отметила среди прочих проблем предстоящего исполнения бюджетов риск недостижения в установленные сроки отдельных целевых показателей[2]. Критичность финансового положения большинства субъектов Федерации требует лавирования при выполнении майских указов президента.

На различных уровнях власти то и дело высказываются возможные варианты исполнения указов президента в установленный срок. В Минфине слышны разговоры о возможности «корректировки круга бюджетников, которым необходимо повысить зарплату в рамках майских указов». К примеру, уточнить требования к категории «врач» или исключить из списка представителей силовых ведомств[3].

**Таблица 2**
**Влияние государственного долга на бюджет Вологодской области по отчетным данным Казначейства России; Минфина РФ**

| Показатель | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| Расходы на возврат кредитов, млн руб. | 509,4 | 1336,7 | 4120,4 | 5735,8 | 7043,9 |
| Процентные расходы, млн руб. | 161,1 | 488,8 | 789,1 | 1322,1 | 1769,0 |
| Итого, млн руб. | 670,5 | 1825,5 | 4909,5 | 7057,9 | 8812,9 |
| Доля в расходах областного бюджета, % | 1,8 | 4,2 | 10,6 | 15,6 | 19,9 |
| Фактический дефицит областного бюджета, млн руб. | 6487,7 | 7048,9 | 7177 | 2814,8 | 3952,9 |
| % к собственным доходам областного бюджета | 34,1 | 27,3 | 25,0 | 8,9 | 13,1 |
| Реальный дефицит* областного бюджета, млн руб. | 6997,1 | 8385,6 | 11297,4 | 8550,6 | 10996,8 |
| % к собственным доходам областного бюджета | 36,8 | 32,4 | 39,3 | 27,1 | 36,3 |
| * С учетом расходов на возврат кредитов, которые в соответствии с Бюджетным кодексом не включаются в состав расходов бюджета субъекта РФ. | | | | | |

Член экспертного совета Института социально-экономических и политических исследований Алексей Зудин считает, что «проблема с исполнением майских указов в регионах порождена неумением правильно выстроить приоритеты»[4]. «Большинство чиновников симулируют работу по исполнению поручений и только делают вид, что исполняют», – добавляет вице-президент Центра стратегических коммуникаций Дмитрий Абзалов[5]. В Госдуме РФ разрабатывается законопроект об усилении ответственности за неисполнение указов и распоряжений главы государства. Проект предполагает внесение

[1] Как известно, Счетная палата РФ осуществляет координацию и контроль деятельности по исполнению указов президента РФ. С 2014 года, помимо мониторинга исполнения, планируется проведение выездных проверок.
[2] Ильин В. А., Поварова А. И. Проблемы эффективности государственного управления. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2014; О федеральном бюджете на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов: заключение Счетной палаты РФ на проект федерального закона, протокол от 10 октября 2013 г. №41К (932). М., 2013. 393 с.
[3] Минфин поможет регионам с выполнением «майских указов»// Бюджет. URL: http://bujet.ru/article/241754.php.
[4] Указы Путина тормозят чиновники // Центр политического анализа. URL: http://tass-analytics.com/stories/ukazy-putina-tormozyat-chinovniki.
[5] Там же.

в Кодекс об административных правонарушениях и Уголовный кодекс изменений, подразумевающих установление ответственности чиновников за неисполнение, ненадлежащее исполнение и срыв сроков исполнения актов президента. По словам одного из авторов законопроекта, члена комитета Госдумы РФ по безопасности и противодействию коррупции Дмитрия Горовцова, ответственность может предполагать штраф в пределах 100–150 минимальных размеров оплаты труда, лишение классных чинов, запрет на занятие государственной должности, лишение государственных наград, воинских и специальных званий. Эффективное управление следует рассматривать как резерв денежных средств[1].

По мнению депутата Госдумы РФ Антона Ищенко, необходимо «частичное списание задолженности субъектов перед федеральным центром или перекредитование их более дешевыми займами за счет Резервного фонда и Фонда национального благосостояния»[2]. В то же время, как отметил замминистра финансов Леонид Горнин, «списание бюджетных кредитов применяется в исключительных случаях». Однако Минфин не исключил возможности рефинансирования коммерческих кредитов бюджетными.

Как считает директор региональной программы Независимого института социальной политики Наталья Зубаревич, «сверхконцентрация власти на федеральном уровне достигла предела неэффективности, пора двигаться в противоположную сторону». Курс на децентрализацию бюджетных полномочий был объявлен тогдашним президентом РФ Дмитрием Медведевым на заседании Госсовета 26 декабря 2011 года. Основными причинами затяжной работы правительства стал важнейший аргумент сторонников централизации о том, что обеспечение макростабильности и макроуправляемости огромной территорией возможно лишь посредством распределительных межбюджетных отношений сверху вниз. Однако федеральное устройство РФ представляет собой сложную многоуровневую систему, компоненты которой (регионы и муниципалитеты) в условиях централизации в большей степени подвержены негативным воздействиям внешней среды и риску потери устойчивости. Потому логично возникает вопрос: почему расходные обязательства о повышении зарплаты бюджетников (полномочие регионов) спускаются сверху без соответствующего и полного финансового обеспечения?

Все эти предложения в первую очередь направлены на то, чтобы не растерять имеющиеся инвестиционные возможности российских территорий, а продолжать развивать социальную, транспортную и коммунальную инфраструктуру. Проблемы растущего бюджетного дефицита, долга и процентов по займам не способствуют высвобождению дополнительных средств, а следовательно, без федеральной помощи регионам не обойтись.

Таким образом, поиск путей реализации всех социально-экономических программ нужен сейчас, пока регионы не дошли до предела исполнения «нефинансируемых мандатов» в долг. А то получается: цель поставлена, а намерений и средств к ее достижению недостаточно…

---

[1] Минфин поможет.

[2] Экономический рост и проблемы регионов – мнение чиновников и экспертов // Финконтроль. URL: http://bujet.ru/article/241591.php?sphrase_id=309633.

УДК 338.26

**Т. Т. Авдеева,**
д.э.н., профессор, зав. кафедрой,
кафедра «Организация и планирование местного развития»
ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет»
Краснодар, Российская Федерация
E-mail: avdeevamanag@mail.ru

# Планирование в управлении местным развитием в условиях роста территориальной конкуренции

**Аннотация:**

Данная статьи посвящена вопросам применения инструментария территориального стратегического планирования в условиях развития конкуренции между регионами и локальными территориальными единицами в их составе. Регионы, а также отдельные муниципальные образования рассматриваются как относительно самостоятельные экономические субъекты. Они располагают собственными ресурсами, которые не могут быть перемещены, куплены и воспроизведены в других местах. Благодаря их уникальности территории становятся обладателями конкурентных преимуществ. Все более актуальной для российских регионов и муниципальных образований становится проблема формирования их конкурентоспособности на основе применения механизмов стратегического планирования в условиях роста изменений во внешней среде. Обобщение имеющегося опыта разработки стратегий на уровне муниципальных образований позволило вывить ряд проблем и противоречий, касающихся содержания и качества процесса организации разработки планов, что существенно снижает эффективность их применения как ключевого ресурса управления территориальным развитием.

**Ключевые слова:** глокализация, локальные преимущества, местное развитие, перспективное планирование, территориальная конкурентоспособность, территориальная конкуренция, территориальное стратегическое планирование.

**T. T. Avdeeva,**
Doctor of Economics, Professor, Head of Department
Department of Organization and Planning of Local Development
Kuban State University
Krasnodar, Russian Federation
E-mail: avdeevamanag@mail.ru

# Planning in management of local development in conditions of growth of the territorial competition

**Abstract:**

This article focuses on the application of instruments of territorial strategic planning in the development of competition between regions and local territorial units in their structure. Regions, as well as municipalities are considered as relatively independent economic units. They feature own resources that cannot be moved, purchased or reproduced elsewhere. Due to their uniqueness, the territories become owners of competitive advantage. There is more actual problem for the Russian regions and municipalities, this is the problem of forming their competi-

tiveness through the application of strategic planning in terms of growth changes in the external environment. The learning experience of implementation of strategies at the level of municipalities allowed recognizing a number of problems and contradictions concerning the content and quality of the process of strategic plans, which significantly reduces the efficiency of their application as the key resource management of territorial development.

**Keywords:** glocalization, local benefits, local development, perspective planning, territorial competitiveness, territorial competition, territorial strategic planning.

Конкурентоспособность территорий большинство специалистов связывают с развитием процессов глобализации, сопровождающихся «стиранием» межгосударственных границ, развитием прямых кооперационных взаимосвязей между регионами соседних стран и др. Одновременно открывающиеся новые возможности сопровождаются усилением влияния внешней конкуренции на регионы и обострением проблем неравномерности пространственного развития национальной экономики, что особенно важно для России.

Глобализация обусловливает развертывание конкурентных процессов на мега-, макро-, мезо- и микроуровнях мировой экономической системы, практически все регионы, ранее «закрытые» для конкуренции со стороны товаров и услуг из других регионов из-за расстояния или таможенных барьеров, втягиваются в конкурентные отношения. Одновременно усиливается роль локальных процессов в развитии фирм и регионов. В итоге существенно изменяется роль отдельного региона и даже отдельных территориальных единиц в его составе в мировой экономике.

Регион и отдельные муниципальные образования в его составе постепенно становятся относительно самостоятельными действующими экономическими субъектами с собственными целями и ресурсами развития, вступают в конкурентные отношения в региональных и внутрирегиональных взаимодействиях. Таким образом, глобализация ставит перед регионами и локальными сообществами проблему обеспечения и удержания конкурентных преимуществ, поскольку от этого зависит существование местных фирм, занятость, налоги, в конечном счете, сохранение этого территориального сообщества. Делая полезные локальные активы стран и регионов глобальными (доступными для использования почти по одинаковой цене и в одно и то же время), глобализации приводит к сокращению конкурентного преимущества всех фирм, которые до этого извлекали выгоду из благоприятного местоположения. В то же время регионы становятся обладателями конкурентных преимуществ[1].

Понятие «конкурентоспособность региона» означает готовность отвечать на вызовы глобальной среды, способность к изменениям, необходимость искать и защищать локальные конкурентные преимущества. Конкурентоспособность региона – первая из проблем, которую можно назвать глокальной проблемой современности, то есть проблемой, присущей регионам самого разного уровня в самых разных странах. Так, например, М. Эпштейн пишет: «Глокализация – рост в обоих направлениях, "макро" и "микро", глобализации и локализации: установление и развитие связей между глобальным и локальным. И далее: на знамени XXI века будет написано не "глобальность" и не "локальность", а "ГЛОКАЛЬНОСТЬ". Каждая окраина мировой деревни сможет прямо подключаться к глобальным процессам, а не через посредство района, области, штата, нации, государства»[2].

[1] Калюжнова Н. Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации. М.: ТЕИС, 2004.
[2] Эпштейн М. Глокальный // Дар слова. 2003. Вып. 3. URL: http//www.russ.ru/krug/20030421_dar.html.

Сформированная в эпоху советской индустриализации экономика России начала интегрироваться в глобальный рынок, перестала быть замкнутой и самодостаточной. Значительная часть продукции регионов стала неконкурентоспособной. Как следствие, пространственная организация экономики и система расселения оказались неэффективными: пространственные структуры стали терять ресурсы, в первую очередь – человеческие. По подсчетам экономистов, более 50% населения страны живет вне зоны экономического роста; отмечается рост расходов на поддержание инфраструктур, которые избыточны в регионах, теряющих население и производственные активы; возрастают региональные диспропорции в развитии: в конце 1990-х годов производство валового регионального продукта в расчете на душу населения в десяти наиболее экономически развитых регионах России превышало средний уровень в 2,5 раза, а в 2000-е годы – уже в 3,2 раза; разделение по темпам социально-экономического развития проходит не только по административным границам, но и внутри них[1]. С одной стороны, в этих условиях возникает необходимость создания новой модели управления территориальным развитием, ключевым элементом которой выступает стратегическое планирование. Предпосылки для такой модели связаны с развитием институтов местного самоуправления, с использованием механизмов стратегического планирования и проектного управления. С другой стороны, отсутствует готовность населения к участию в разработке стратегических планов и проектов. В России к идеям стратегического планирования и территориального маркетинга обратились лишь в середине 1990-х годов в отдельных муниципальных образованиях.

В 2007 году была проведена крупномасштабная работа по созданию стратегий на всех уровнях управления. Так, в Краснодарском крае все муниципальные образования впервые занялись разработкой своих стратегий. К работе с муниципалитетами привлекались эксперты – специалисты в области планирования, представители вузовской науки и различных консультационных фирм. Однако в ходе эксперимента выявились серьезные проблемы: разработанные планы, как правило, по своему содержанию представляли смесь элементов перспективного и стратегического планов.

Под стратегическим планированием понимают взгляд из будущего в прошлое и настоящее, определение того, каким хочет видеть себя местное сообщество в будущем и что нужно изменить в настоящем. Современные подходы к стратегическому планированию регионального и местного экономического развития представлены в трудах как зарубежных, так и российских ученых. При этом основное внимание перемещается на уровень локальных территориальных образований – городских и сельских местных сообществ. Принимая во внимание существенные внутрирегиональные различия, необходимо признать, что городские и сельские муниципалитеты могут выступать в роли субъектов экономической деятельности, вступающих в конкурентные отношения подобно фирмам[2].

По мнению большинства ученых и практиков, стратегическое планирование выступает как инструмент управления развитием местных сообществ в условиях растущей конкуренции во внешней среде.

---

[1] Лексин В. Н. Настоящее и будущее системы расселения – главная проблема России // Федерализм. 2011. № 1.

[2] Основные теоретические разработки по стратегическому планированию регионального и местного экономического развития представлены в трудах американских ученых Э. Блейкли, Д. Брайсона и др. Среди российских разработок необходимо отметить труды Санкт-Петербургского международного центра социально-экономических исследований «Леонтьевский центр» – С. Б. Жихаревича, Э. Лимонова и др., ученых Института системного анализа РАН В. Н. Лексина и А. Н. Швецова, группы российских ученых-разработчиков Кубанского госуниверситета – Т. Т. Авдеевой, Ю. В. Филиппова, ученых-практиков и др.

Ключевым критерием стратегического выбора может служить жизнеспособность местного сообщества – его способность адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде в условиях рынка. Этот критерий позволяет учитывать:

- ориентацию экономического развития (эндогенное или экзогенное);
- тип реакции на изменения (преактивный, реактивный, проактивный и интерактивный);
- тип политики местного развития[1].

Первый критерий предполагает ориентацию на вовлечение внутренних источников развития, что характеризует эндогенный тип развития. В первую очередь, речь идет о тех, которые способны обеспечить конкурентоспособность и привлекательность местного сообщества за счет использования его уникальных особенностей. В соответствии со вторым критерием стратегическое планирование ориентируется на формирование проактивного и интерактивного реагирования местного сообщества, когда сообщество готовится к изменениям заранее, ориентируясь на долгосрочные перспективы изменений. И наконец, третий критерий предполагает формирование определенного типа политики местного развития, которая определяется как самопомощь, опора на собственные силы. Для этого необходимы вовлечение населения в управление, проявление творческой инициативы, таким образом, можно способствовать достижению согласия между представителями различных групп интересов, использовать инструмент развития социального капитала, повысить жизнеспособность местного сообщества, делая его восприимчивым к происходящим переменам.

Такая модель должна строиться по принципам, соответствующим системе стратегического планирования[2]:

- субсидиарность: принятие решений осуществляется, исходя из максимально возможного количества общественных благ, которое может быть обеспечено на местном уровне, как в современной европейской практике, когда национальное планирование начинается с разработки местных планов, затем они преобразуются в региональные планы, а последние, в свою очередь, вносятся в план национального развития, реализация принципа субсидиарности создает условия развития партнерских отношений между различными уровнями власти;
- партнерство/партисипативность – соучастие граждан, их организаций и местных властей на основе партнерских отношений в принятии решений, непосредственно затрагивающих их жизненно важные интересы, а также в реализации соответствующих планов и программ;
- согласованность программ: предполагается увязка планирования на местном, региональном и национальном уровнях; в современной европейской практике национальное планирование начинается с местных планов развития, которые затем интегрируются в региональные, а последние – в план национального развития;
- концентрация ресурсов: предполагается ориентация на необходимость определения приоритетов развития и соответствующую направленность планирующих действий;

[1] Филиппов Ю. В., Авдеева Т. Т. Основы развития местного хозяйства: Учебник. М.: Логос, 2011.
[2] Филиппов Ю. В., Авдеева Т. Т. и др. Руководство по разработке стратегического плана развития муниципального образования. Проект МЕРИТ 2: муниципальное развитие на Юге России. Краснодар, 2005.

- выгоды планирования, то есть получение максимального эффекта и минимизация затрат за счет грамотного и тщательного планирования, для чего нужны тщательная согласованность целей, задач, ожидаемых результатов, четкое выделение этапов разработки и реализации стратегических планов, мониторинг.

**Отличительные особенности перспективного и стратегического планирования**

| Критерий сравнения | Планирование | |
|---|---|---|
| | перспективное | стратегическое |
| Степень предсказуемости будущего | Будущее предсказуемо путем экстраполяции | Предсказуемы только проблемы и новые возможности. Будущее определяется на основе представления об изменениях |
| Направленность | Ориентация на экономический рост | Ориентация на развитие – создание потенциала развития |
| Тип управления | Управление по результатам | Управление по процессу, ориентированное на определение стратегических позиций |
| Способ разработки | Разработка узким кругом лиц | Разработка плана на основе вовлечения всех лиц, заинтересованных в развитии |
| Использование ресурсов | Зависимость от используемых ресурсов | Способность порождать будущие ресурсы |
| Охват сфер деятельности | Комплексный, отраслевой характер | Определение ключевых приоритетов развития, создающих или усиливающих конкурентные преимущества территории |
| Главный критерий оценки | Экономическое развитие, рост основных экономических показателей | Социальное развитие, улучшение качества жизни населения |
| Тип реакции | Проактивный тип реагирования | Проактивный и интерактивный типы реагирования |

Реализация этих принципов потребует улучшений в организации планирующей деятельности. На предплановом этапе предполагается создание организационных структур для разработки стратегии, а затем для реализации стратегических направлений. В их состав должны входить не только представители местных администраций, но и представители бизнеса, общественных организаций, населения. Это сотрудничество поможет представителям местного сообщества освоить последовательность и содержание этой новой и достаточно сложной работы по стратегическому планированию.

На этапе разработки стратегического плана следует учитывать принципиальное отличие стратегического планирования от известного в России перспективного социально-экономического планирования. Основные критерии

различий между перспективным и стратегическим планированием приводятся в таблице. Главное отличие между ними заключается в том, что стратегическое планирование акцентирует внимание не на сложившихся тенденциях, а на необходимости их изменения («сгибание» тренда, структурных изменений).

Важно основное внимание сконцентрировать на поиске локальных преимуществ местного сообщества, что поможет сделать ставку на развитие его конкурентоспособности. В этом смысле каждая стратегия должна быть индивидуальной.

Необходимо обратить особое внимание на информационную активность, целью которой является широкое информирование населения о предстоящих изменениях и формирование позитивного общественного мнения. Для этого применяются следующие способы:

- постоянное информирование населения через средства массовой информации,
- выставки, конференции, годовые отчеты руководителей,
- личные встречи руководителей муниципального образования с населением, предпринимателями.

Также нужно проработать механизмы реализации, мониторинга и корректировки стратегий.

Описанная модель управления, основанная на использовании стратегического планирования как инструментария развития конкурентоспособности территорий, к сожалению, пока не работает. Принятый в РФ Закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации»[1] ориентирован на иерархический подход к планированию. Продолжает действовать механизм прогнозирования и перспективного планирования, основанный на методе экстраполяции. Рамки планирования охватывают трехлетний период.

Стратегические планы имеют отраслевой характер и не увязаны с территориальным планированием, генпланами и схемами территориального развития. Фактически существующий конгломерат нескольких видов планирующей деятельности, параллельно осуществляемых различными службами в органах исполнительной власти муниципального и регионального уровней, трудно назвать слаженно действующим механизмом управления, направленным на развитие конкурентоспособности территорий.

[1] Федеральный закон Российской Федерации от 28.06. 2014 г. №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Российская газета. 2014. 3 июля. URL: http://www.rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html.

УДК 33

**Т. В. Леонова,**
заместитель министра информационных технологий и связи Хабаровского края – начальник управления стратегического планирования
Министерство информационных технологий и связи Хабаровского края
Хабаровск, Российская Федерация
E-mail: it@adm.khv.ru

# Актуальные вопросы совершенствования государственной региональной политики в части реформирования единого информационного пространства

**Аннотация:**
В статье рассматриваются вопросы реформирования государственной региональной политики на уровне Хабаровского края и информационного пространства субъекта Российской Федерации, связанные с процессом придания электронным документам юридической значимости с использованием федеральной системы межведомственного электронного документооборота при контактах с федеральными органами исполнительной власти и органами власти других субъектов Российской Федерации.
**Ключевые слова:** организационно-технологическое сопровождение, пилотный проект, электронная подпись, электронный документ.

**T. V. Leonova,**
Deputy Minister of Information Technologies and Communications of the Khabarovsk, Region – Head of Strategic Planning Department
The Ministry of Information Technology and Communications of Khabarovsk Territory
Khabarovsk, Russian Federation
E-mail: it@adm.khv.ru

# Current issues of improvement of the state regional policy in the sphere of reforming of unified information space

**Abstract:**
The article deals with the issues of reforming of the state regional policy at the level of the Khabarovsk Region and the information space of the Russian Federation related to the process of assigning legal importance to the electronic documents with the usage of a federal interagency electronic document system when contacting with the federal executive authorities and the authorities of the other Subjects of the Russian Federation.
**Keywords:** organizational and technological support, pilot project, electronic document, electronic signature, document flow.

В условиях совершенствования государственного управления за счет развития информатизации приобрели актуальность вопросы управления в сфере обеспечения максимальной скорости и увеличения круга участников, необходимых для решения поставленных задач как в государственном секторе, так

и во взаимодействии граждан и бизнеса с органами государственной власти и органами местного самоуправления.

В вопросах совершенствования государственной региональной политики на уровне Хабаровского края можно выделить четыре блока вопросов при реформирования информационного пространства, актуальность которых трудно переоценить.

*Первый блок* вопросов составляют:

- совершенствование порядка предоставления государственных и муниципальных услуг за счет их перевода в электронный вид и введения новых группировок в систему государственных услуг: традиционная или электронная услуга, неперсонифицированная или персонифицированная информационная услуга, простая или сложная интерактивная услуга, сопровождаемые административными регламентами предоставления в региональной государственной информационной системе «Реестр государственных услуг (функций) Хабаровского края» (РГУ);
- закрепление новых функций за органами исполнительной власти края в части опубликования сведений по государственным услугам и госорганам, редактирование электронных паспортов государственных услуг в РГУ уполномоченными специалистами.

В Министерстве информационных технологий и связи Хабаровского края введен еженедельный мониторинг изменений сведений в РГУ на базе сформированных первичных данных по органам исполнительной власти края в 22 сферах деятельности с участием 122 подведомственных учреждений, предоставляющих около 300 государственных услуг. В министерстве действует контроль списка ответственных лиц за ведение РГУ в соответствии с распоряжением губернатора Хабаровского края от 10.09.2012 г. №457, его ежегодно согласовывают и утверждают на заседании комиссии по проведению административной реформы органов исполнительной власти Хабаровского края. С 2013 года министерство осуществляет взаимодействие с Росстатом по сформированной первичной базе данных о количестве поступивших запросов от граждан края традиционным способом и в электронном виде по форме 1-ЭГУ по итогам года.

*Второй блок* вопросов касается перехода на новый порядок информационного взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти и с органами исполнительной власти других субъектов Российской Федерации и связан с внедрением системы межведомственного электронного взаимодействия при предоставлении государственных и муниципальных услуг согласно требованиям закона[1].

Реформирование управления коснулось обеспечения передачи заявок и сопутствующих документов в ведомства, ответственные за исполнение услуг, через информационную систему процессинга предоставления услуг. Техподдержку пользователей системы и контроль подключения всех участников, в том числе сельских поселений Хабаровского края, контроль маршрутизации поступивших в систему запросов из государственной системы Единого портала государственных и муниципальных услуг и регионального портала государственных и муниципальных услуг осуществляет Министерство информационных технологий и связи Хабаровского края.

[1] Федеральный закон от 27.07.2010 г. №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/.

В ноябре 2014 года министерством протестирована возможность предоставления услуг социальной поддержки населения на базе многофункциональных центров (МФЦ) в электронном виде на тестовой площадке (по соглашению в этой сфере деятельности, будет предоставляться 10 таких услуг), при этом реформирование информационного пространства затронуло все ведомства, взаимодействующие по соглашениям с МФЦ.

В Министерстве информационных технологий и связи Хабаровского края введен ежеквартальный мониторинг количества предоставленных первоочередных электронных услуг традиционным способом и в электронном виде. Наблюдается положительная динамика нововведения. Введен мониторинг совершенствования порядка предоставления государственных и муниципальных услуг.

*Третий блок* вопросов касается взаимодействия с Федеральным казначейством по Хабаровскому краю по налоговым начислениям через региональную систему взаимодействия с ГИС ГМП, в том числе по платным услугам подведомственных учреждений, с подключением к информационно-аналитической системе мониторинга, анализа и оплаты услуг, предоставляемых на территории Хабаровского края, автоматизированной системы планирования бюджетных ассигнований краевого бюджета на очередной финансовый год и плановый период.

В министерстве информационных технологий и связи края осуществляется корректировка отчетности в АС «Государственные программы края» в соответствии с постановлением правительства Хабаровского края[1] и формируется информационное пространство в единой автоматизированной системе отчетности краевых учреждений[2].

*Четвертый блок* вопросов связан с процессом придания электронным документам юридической значимости с использованием федеральной системы межведомственного электронного документооборота при контактах с федеральными органами исполнительной власти и органами власти других субъектов Российской Федерации, с обеспечением организационно-технологического сопровождения реализации пилотного проекта Минкомсвязи России по обмену электронными документами, подписанными электронной подписью.

Названные вопросы остаются на сегодняшний день самыми актуальными в деятельности правительства Хабаровского края в части совершенствования государственной региональной политики реформирования единого информационного пространства и требуют дальнейшего совершенствования.

---

[1] Постановление Правительства Хабаровского края от 20.09.2013 г. №283-пр «Об утверждении Порядка принятия решений о разработке государственных программ Хабаровского края, их формирования и реализации и Порядка проведения оценки эффективности реализации государственных программ Хабаровского края и внесении изменений в отдельные нормативные правовые акты Хабаровского края» // Консультант Плюс. URL: http://goo.gl/6sy0q7.

[2] Приказ Министерства финансов Хабаровского края от 08.10.2013 г. № 158П «О порядке работы в единой системе сбора и консолидации «Свод – СМАРТ»».

УДК 332.122

**Т. Г. Лаврова,**
к.э.н., доцент,
кафедра организации и планирования местного развития
ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет»
Краснодар, Российская Федерация
E-mail: Lavrova.tg@mail.ru

# Краснодарская городская агломерация как центр развития региона

**Аннотация:**

В статье рассматриваются вопросы формирования городской агломерации с точки зрения ее влияния на развитие периферийных территорий. Анализируются противоречия между городом и периферией, возникающие в результате избыточной концентрации ресурсов капитала и труда в ядре агломерации и их сокращения на периферийных территориях. Ставится вопрос о преодолении центростремительных тенденций и развитии центробежных тенденций путем создания системы управления агломерационным развитием на основе межмуниципального сотрудничества города с соседними территориями.

**Ключевые слова:** городская агломерация, границы агломерации, концентрация ресурсов, развитие соседних сельских районов, столица региона, транспортная доступность, управление городской агломерацией, центр агломерации, центр сельско-городских связей, центростремительное и центробежное развитие.

**T. G. Lavrova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Organization and Planning of Local Development
Kuban State University
Krasnodar, Russian Federation
E-mail: Lavrova.tg@mail.ru

# Krasnodar agglomeration as the center of regional development

**Abstract:**

The article deals with development of the urban agglomeration from the point of view of its influence on the development of peripheral areas. The contradictions between city and periphery, resulting from an excessive concentration of resources of capital, labour in the core of agglomeration and reduction in peripheral areas are andlyzed. The question of overcoming of the centripetal tendencies and development of centrifugal ones, through the establishment of management agglomeration development based on inter-municipal cooperation of the city with the neighboring areas.

**Keywords:** urban agglomeration, agglomeration's border, concentration of resources, development of neighboring rural areas capital of region, transport accessibility, management of urban agglomerations, center of the agglomeration, center of urban-rural linkages, centripetal and centrifugal development.

В последние годы ученые и практики все чаще обсуждают проблемы пространственного развития России в связи с кризисом системы расселения, сложившейся в основном в доперестроечное время. Кризис проявляется в оттоке населения сельских территорий в города, в кризисе малых городов, росте концентрации ресурсов в региональных центрах[1]. В связи с этим особой проблемой признается развитие крупных городских агломераций, ставших объектом пристального внимания представителей федеральных органов власти, в частности Министерства экономического развития и торговли, а также Союза российских городов, определивших в качестве важнейшей задачи разработку модели управления городскими агломерациями.

В Краснодарском крае намечается развитие трех агломераций: Краснодара, Сочи и Новороссийска. У каждого города свои условия, специфика развития. Краснодар позиционируется в первую очередь как региональная столица, Сочи – как крупный центр туризма и спорта, Новороссийск – как город-порт, имеющий геополитическое значение, и центр промышленности. При этом Сочи и Новороссийск по своему значению рассматриваются как вторые столицы региона.

Региональная столица Краснодар концентрирует человеческие, инвестиционные, финансовые, интеллектуальные и другие ресурсы. Доля города в валовом региональном продукте составляет более 45%, свыше 40% инвестиций приходится на Краснодар, причем объем инвестиций в расчете на душу населения в два раза выше, чем в среднем по Краснодарскому краю. В городе проживает 18% населения края (по неофициальным данным, почти 25%), сосредоточена треть промышленных предприятий, 70% производства и распределения энергии, около 45% оборота розничной торговли. Краснодар является главным центром науки и высшего образования (более 80% научных работников региона и около 90% всех студентов)[2]. В городе более благоприятные условия жизни, по основным показателям он занимает первое место в крае.

Краснодар замыкает на себе сельско-городские связи. В черте города находится 28 сельских населенных пунктов. Ближайшие к городу районы – сельские, их жители ездят в краевой центр на работу, учебу, за покупками и пр., а значит, пробки – постоянное явление. По данным ГИБДД, ежедневно в Краснодар въезжает почти 200 000 автомобилей. С другой стороны, бизнес перемещается из города в соседние сельские районы, горожане активно скупают там недвижимость[3].

Таким образом, сегодня городская агломерация развивается стихийно. В связи с этим возникает проблема выбора такого направления развития Краснодара, которое позволит преодолеть центростремительные и развить центробежные тенденции. Город должен давать импульсы к развитию тяготеющих к нему сельских районов. Сам Краснодар может развиваться как научный, образовательный центр, позиционироваться как город для комфортного проживания.

С учетом перечисленных тенденций возникает вопрос: каковы границы агломерации, если ее сознательно формировать: ограничиться ли административной чертой города или в нее войдут соседние территории, где фактически уже сложилась инфраструктура? Наиболее полным и обоснованным, по нашему мнению, станет ее формирование на базе пяти географически близко

[1] Лексин В. Н. Кризис российской системы расселения в контексте кардинальной трансформации территориальной организации общества // Российский экономический журнал. 2012. № 1.
[2] Социально-экономическое развитие городских округов и муниципальных районов Краснодарского края: Стат. сб. / Краснодарстат. Краснодар, 2013.
[3] Скрипиль И. А. Взаимодействие городских и сельских территорий в экономическом пространстве региона: Автореф. дис. … канд. экон. наук. Краснодар, 2011.

расположенных муниципальных образований: Динского, Красноармейского, Северского, Усть-Лабинского районов, центр агломерации – Краснодар. В качестве основного критерия агломерации будем использовать транспортную доступность: в частности, территории расположены в 70 км от города, до них можно доехать за 1,5 ч. Помимо этого, надо учитывать производственные связи территорий, наличие большого города – центра. Указанные муниципальные образования почти полностью соответствуют критерию транспортной доступности, причем не только административные центры, но и все сельские поселения.

На сегодняшний день сложным представляется очень трудный и неоднозначный вопрос о построении органов управлении агломерацией: управление из центра – Краснодара или управление с участием представителей муниципальных районов. Как показала практика, стихийное формирование агломерации связано с рисками, которые нельзя не учитывать:

- снижение уровня бюджетной обеспеченности в городе-центре;
- усложнение решения социальных и бытовых проблем в периферийных зонах;
- снижение (а то и утрата) статуса локальных элит[1].

Сегодня города конкурируют за привлечение бизнеса, предлагая более благоприятные условия, но городская инфраструктура испытывает на себе давление, которое все больше становится избыточным. Краснодар, как отмечалось, задыхается в пробках, резко обострилась проблема подключения к коммунальным ресурсам новых предприятий и жилых домов, миграционная волна с трудом поддается управлению.

Существенным ограничителем для развития региональной столицы стала недоразвитость или даже истощенность периферии. Стихийное, неконтролируемое высасывание ресурсов из периферии должно уступить место целенаправленному возвращению ей возможности развития. Поэтому для самого города необходима миссия по цивилизованному восстановлению и развитию периферии, концепция этого процесса должна приобрести вид «портфеля» самых разнообразных проектов, инициируемых руководством (вернее, элитой) города и районов совместно с бизнесом.

Серьезной проблемой является российское законодательство. В российском правовом поле отсутствует само понятия агломерации. Целенаправленное развитие агломерации – это, прежде всего, проблема территориального управления. Краснодарская городская агломерация выходит за рамки существующих административных образований, в результате порой теряется смысл существующей сетки административно-территориального деления. Отсутствует специальное правовое регулирование в этой области. Законодательство не запрещает, но и не содействует этому процессу, а по отдельным вопросам заставляет изобретать «обходные пути» или действовать на основе коллективного соглашения.

Кроме того, любое финансирование, выходящее за пределы города, рассматривается как нецелевое, со всеми вытекающими правовыми последствиями[2]. Не созданы институциональные условия: отсутствует эффективная, профессиональная инфраструктура поддержки и формирования городской

[1] Лаппо Г., Полян П., Селиванова Т. Откуда есть пошли агломерации // Полит.ру. URL: http://www.polit.ru/research/2010/02/16/demoscope407.html.

[2] Шлыков В. Д., Арутюнян А. Г., Рябошапко В. П. Современное социально-экономическое состояние и проблемы развития города Краснодара как административного центра одного из субъектов Южного федерального округа // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. 2009. №2 (19).

агломерации как в национальном, так и в региональном контексте. Таким образом, агломерационная практика значительно опережает теорию.

Нам представляется, что для управленческого оформления развития агломерации необходимы:

- проработка концепции/стратегии развития агломерации;
- оценка потребности в финансовом обеспечении предлагаемых мероприятий за счет бюджетов всех уровней и внебюджетных источников;
- включение агломерации в утвержденные документы стратегического планирования субъектов РФ и муниципальных образований;
- выделение системы управления агломерацией;
- включение агломерации в утвержденную схему территориального планирования субъекта РФ, систему территориального планирования и генпланы муниципальных образований.

Наиболее сложным является создание согласованной системы документов долгосрочного развития, совмещающих пространственное, социально-экономическое и бюджетное планирование для городской агломерации.

Проблемы правового оформления агломераций, по мнению специалистов, в настоящее время можно решить без внесения изменений в нормативные правовые акты федерального уровня, прежде всего путем заключения соответствующих межмуниципальных соглашений или путем формирования отдельного документа (схемы) территориального планирования агломерации[1]. К практическим шагам, которые необходимо предпринять, можно отнести совершенствование инструментария территориального планирования в части снятия существующих барьеров для проектирования агломераций. Определенные шаги в этом направлении уже предприняты, например разработаны поправки в Градостроительный кодекс, предлагающие реалистичный механизм совместной разработки документов территориального планирования двумя субъектами Федерации и более. Необходимо развивать это направление, добиваясь разработки адекватного инструментария проектирования агломераций комплексного характера, то есть в срезах территориального, стратегического и бюджетного планирования. Причем такого рода инструментарий должен предполагать увязку с отраслевыми стратегиями и отраслевыми схемами территориального планирования Российской Федерации.

Нужна также инициатива со стороны субъектов Федерации и самих муниципальных образований. В качестве возможных органов управления агломерацией могут быть рекомендованы различного рода ассоциации муниципальных властей, крупных общественных организаций и представителей крупного бизнеса. Они могут заниматься проработкой общих вопросов (долгосрочное планирование, магистральный транспорт и коммуникации, туризм, экология, рынок труда). Малые города будут участвовать в управлении всей агломерацией напрямую, через своих представителей в совете, агентстве или ассоциации[2].

Данная модель предполагает сохранение современных политико-административных единиц и создание координационного органа управления агломерацией. Управление Краснодарской агломерацией, или Большим Красно-

[1] Развитие городских агломераций: аналитический обзор: Вып. 2/Министерство регионального развития Российской Федерации. 2011 // ОАО «Российский центр градостроительства и инвестиционного развития». Центр развития агломераций. URL: http://giprogor.ru/ru/node/660.

[2] Томилко Ю. В. Методы формирования сценария устойчивого развития муниципального образования на примере города Краснодар // Краснодарская краевая общественная организация выпускников Президентской программы России «Директорский корпус – профессиональная команда страны». 2010. URL: http://www.dcorpus.ru/st5.html.

даром, возьмут на себя коллегиальный политический орган – Совет Большого Краснодара и административно-исполнительный орган – Администрация Большого Краснодара.

Совет Большого Краснодара предположительно могут составить представители муниципальных образований (мэры городов, главы администраций районов), крупнейших компаний, представляюшие данные территории. Совет Большого Краснодара будет осуществлять политическое управление агломерацией, утверждать документы, подготавливаемые Администрацией Большого Краснодара.

Администрация Большого Краснодара – постоянно действующий орган, осуществляющий полномочия, переданные ему муниципальными образованиями. В ее ведении окажутся магистральный транспорт и инженерная инфраструктура, общеагломерационные объекты социальной сферы, градостроительство, экология и пр. Администрация Большого Краснодара будет осуществлять разработку документов стратегического и территориального планирования на территории Краснодарской агломерации и реализацию соответствующих мер.

Бюджет агломерации предположительно будет формироваться из отчислений бюджетов Краснодара, Краснодарского края, муниципалитетов данной территории и взносов компаний, входящих в Совет Большого Краснодара.

Преимущества предлагаемой модели следующие:

- сохранение существующей системы административно-политического деления, изменение которой требует финансовых затрат, проведения многочисленных референдумов, перерегистрации компаний, которая может растянуться на многие годы, и т. д.;
- сохранение системы местного самоуправления в городах и поселках края как одного из достижений демократического государства, многие из этих городов действительно являются городами со сложившимся городским сообществом, интересами, традициями, ядрами и периферией;
- сохранение разных уровней принятия решений, административных органов управления: в городах и поселках Краснодарского края есть локальные специфические проблемы, отличные от тех, что есть в рядовых районах Краснодара;
- возможность участия крупных компаний в управлении агломерацией и привлечения инвестиций в экономику территории.

Что же касается структуры, то наши территории определены по типу поясного зонирования: Краснодар – центр, далее своеобразное кольцо малых городов-спутников. В соответствии с основным критерием выделения городов-спутников мы используем транспортную доступность и экономическое развитие, поэтому нам просто не подходит ни развитие вдоль оси, ни секторное развитие. В результате развития данной агломерации в недалеком будущем можно ожидать усиления позиций Краснодара как опорного экономического центра России.

УДК 332.1:711

**О. М. Рой,**
д.с.н., профессор,
ФГБОУ ВПО «Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского»
Омск, Российская Федерация
E-mail: Roi_omsk@mail.ru

# Управление агломерационным развитием: структурный анализ

**Аннотация:**
В статье рассматриваются методологические вопросы управления развитием агломераций, определяется структура агломерационной системы (сети), способы образования агломераций, нормативно-правовые основы формирования межмуниципальных связей. В качестве ключевого фактора управления агломерационной сетью автор рассматривает понятие «агломерационный эффект». В статье выделяются виды агломерационных эффектов, предлагается алгоритм проектирования агломерационной системы.

**Ключевые слова:** агломерационная система (сеть), агломерационный эффект, агломерация, межмуниципальное сотрудничество, периферия, центральный город.

**O. M. Roy,**
Doctor of Social Science, Professor,
Dostojevsky Omsk State University
Omsk, Russian Federation
E-mail: Roi_omsk@mail.ru

# Management of agglomerations development: structural analysis

**Abstract:**
This article discusses the methodological issues of the management agglomerations development, it determines the structure of the agglomeration system (network), methods of forming agglomerations, law basis for the formation of inter-municipal relations. As a key factor in the management of agglomeration network the author examines the concept of agglomeration effect. The article highlightes types of agglomeration effects, offers the algorithm of design agglomeration system.

**Keywords:** agglomeration system (network), agglomeration effect, agglomeration, inter-municipal cooperation, periphery, central city.

Агломерацией является компактная и разнообразная система территориальных поселений, образующихся вокруг центра притяжения – крупного или среднего города и обуславливающая особый характер возникающих здесь проблем и эффектов, вызванных данным объединением. Агломерацией является одна из стадий развития урбанизированного комплекса, города, когда вовлечение соседних населенных пунктов в границы этого города позволяет получать конкурентное преимущество всей территории в целом. Главным признаком агломерации выступает целостная и сбалансированная система жизнеобеспечения территории города, ориентированного на развитие[1].

[1] Меерович М. Муниципальные инициативы, или Зачем современной России нужны агломерации? // Городское управление. 2007. №5. С. 46–61.

Такое развитие возможно благодаря объединению усилий всех участников единого урбанизированного комплекса в реализации общегородских проектов на основе мобилизации внутренних кооперативных связей. Единая инфраструктура обеспечивает наилучшие условия для развития всех поселений, входящих в агломерацию, и способствует снижению затрат на содержание институтов сплочения.

Основными элементами агломерационной системы являются центральный город, периферия, пригород и фронтир[1]. Взаимное влияние этих элементов оказывает непосредственное воздействие на характер функционирования и развития агломерации. Центральный город и периферия образуют своего рода ядро и окружение агломерационной системы, взаимодействие которых определяет динамику и вектор развития. Пригород следует рассматривать в качестве пространственного резерва в развитии агломерации, а фронтир – как линию продвижения агломерации в пространстве. Состав агломерационной системы в первом приближении образует одну из предпосылок в управлении развитием агломерационной системы на основе фиксации структуры текущих изменений.

Как известно, различают централизованные и полицентрические агломерации. Критерием их различения выступает способность одного из поселений (центрального города) стать источником направленного влияния на функционирование других поселений (периферии) путем выстраивания с ними кооперационных связей. Содержание этих связей предусматривает перечень соглашений между предприятиями поселений о взаимном сотрудничестве при активном содействии этому представителей органов власти центрального города. Полицентрическая агломерация не имеет явной доминанты в структуре сети: в ней каждое из поселений в рамках той или иной специализации может брать на себя функции центрального города в отношении окружающих его поселений.

Несмотря на то что сегодня в России агломерации не стали предметом целенаправленного конструирования, их роль в качестве одного из инструментов привлечения дополнительных инвестиций и способа обеспечения привлекательности территории не подвергается сомнению[2]. Главными сдерживающими факторами агломерационного развития городов являются масштабы финансирования, не позволяющие муниципальным образованиям страны (даже крупным) в полной мере реализовать подобные проекты.

Агломерации не являются административно-территориальными единицами и поэтому могут не предполагать наличия централизованной системы управления, выступая как форма координации действий органов местной власти в решении вопросов, имеющих межмуниципальный характер. В этом случае традиционная иерархическая модель управления не позволяет принимать адекватные решения, уступая место кооперационной модели.

В настоящее время нормативно-правовую базу формирования агломерационных сетей составляет ст. 8 Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», в соответствии с которой предусматривается объединение муниципальных образований на добровольной основе с учетом особенностей территориального и организационного характера. В соответствии с федеральными законами и нормативными

[1] Рой О. М., Семкина Н. А. Диагностика агломерационных процессов в региональной экономике // Вестник университета. Социология и управление персоналом. 2008. № 7 (45). С. 264–266; Рой О. М., Филиппенко А. Л. Диагностика социально-экономического развития северных городских агломераций // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2008. № 1. С. 4–8.

[2] Малеева Т. В., Селютина Л. Г. Перспективы развития агломераций в России // Теория и практика общественного развития. 2014. № 10. С. 124–126.

правовыми актами представительных органов муниципальных образований в целях объединения финансовых средств, материальных и иных ресурсов для решения вопросов местного значения могут быть образованы межмуниципальные объединения, учреждены хозяйственные общества и другие межмуниципальные организации, заключены специальные договоры и соглашения. При этом указанные межмуниципальные объединения запрещено наделять полномочиями органов местного самоуправления[1].

Сегодня сложилось несколько форм межмуниципального сотрудничества, к коим следует отнести, к примеру, создание ассоциаций глав муниципальных образований, представительных органов местного самоуправления, заключение договоров о сотрудничестве, в том числе между предприятиями на сопредельной территории, формирование наблюдательных советов из числа представителей власти, общественности и бизнес-сообществ, а также различного рода конференции и съезды. Однако этих форм недостаточно, для того чтобы обеспечить целостность и пропорциональность в функционировании и развитии единого урбанизированного комплекса.

Представляется целесообразным разработать общепризнанный алгоритм в налаживании межмуниципального сотрудничества и формировании агломерации. Звеньями такого алгоритма должны стать:

- разработка планов и программ социально-экономического развития муниципальных поселений, районов и городских округов;
- согласование планов и программ муниципальных поселений с планами и программами муниципальных районов и городских округов;
- создание при исполнительных органах государственной власти субъекта РФ специального органа, ответственного за формирование и развитие межмуниципального сотрудничества и управления развитием агломерационных связей;
- разработка региональных планов развития городских агломераций и их интеграция в структуру действующей концепции развития округа и действующих планов развития городских округов и муниципальных районов.

Таким образом, входящие в состав агломерации муниципальные поселения должны сформировать согласованные между собой и с муниципальным районом (городским округом) программы развития, которые могут привести к проявлению агломерационного эффекта (данный термин широко используется в отечественной научной литературе)[2].

Агломерационный эффект – это проявление благоприятного фактора, возникшее в результате наложения друг на друга стратегических ориентиров, выработанных вовлеченными в рамки единого хозяйственного комплекса муниципальными образованиями, консолидация которых вызовет прирост конкурентных преимуществ как самих муниципальных образований, так и агломерационной сети в целом. Конкурентные преимущества агломерации проявляются в формировании такого набора производственных и инфраструктурных комплексов, локализованных в границах близлежащих поселений,

[1] Рой О. М. Возможности и риски городских агломераций // Муниципальная академия. 2014. № 1. С. 38–43.
[2] См.: Бузырев В. В., Поляков В. Г. Влияние функциональных факторов территориальной организации экономики региона на агломерационный эффект инвестиционной деятельности // Проблемы современной экономики. 2010. № 2. С. 336–339; Зубаревич Н. В. Агломерационный эффект или административный угар // Российское экспертное обозрение. 2007. № 4–5. С. 11–13. URL: http://istina.msu.ru/publications/article/5647327/; Лапо В. Ф. Влияние агломерационного эффекта на государственную региональную политику // Известия Иркутского государственного экономического университета. 2005. № 3–4. С. 34–39.

который бы обеспечивал наилучшие, чем у других поселений (их скоплений), условия для привлечения как бюджетных, так и внебюджетных ресурсов.

Агломерационный эффект имеет по меньшей мере три разновидности:

- *Синергический агломерационный эффект* проявляется в сочетании социальных и экономических свойств составляющих агломерацию поселений, которые в совокупности делают взаимодействие между собой чрезвычайно полезным и продуктивным. Эффект проявляется как в продуктовом режиме, когда обеспечивающие производство специализированного продукта поселения взаимодополняют друг друга, так и в технологическом, когда разделение труда в агломерационной сети воспроизводит структуру технологического цикла (добыча – переработка – реализация).
- *Кумулятивный агломерационный эффект* реализуется путем сложения производственных возможностей поселений для создания инновационного продукта. Источником эффекта может служить система разделения труда в агломерации, воспроизводящая все стадии производства инновационного продукта. К примеру, специализация одного из поселений на производстве биоэтанола подразумевает производство растительного сырья для него в других поселениях.
- *Фокусный агломерационный эффект* предполагает акцент на узкоспециализированных видах деятельности, представленных в поселениях, обладающих, тем не менее, значительным коммерческим потенциалом. В этом случае источник эффекта (пользователь продукции) может находиться за пределами агломерации, но его наличие заставляет поселения активно кооперироваться друг с другом с целью модернизировать собственную деятельность и промежуточный продукт.

Методологическим инструментом определения характера агломерационного эффекта является матричная схема (см. табл.). В соответствии с представленной методикой оценки стратегического потенциала уже возникшие агломерации целесообразно проверять на устойчивость и завершенность, тогда как проектируемые – на предмет синергизма и эффективности ее хозяйственного портфеля.

**Матричная схема определения агломерационного эффекта**

| | **Поселение 1** | **Поселение 2** | **Поселение 3** | **Поселение 4** |
|---|---|---|---|---|
| Поселение 1 | xxxxxxxxxx | | | |
| Поселение 2 | | xxxxxxxxxx | | |
| Поселение 3 | | | xxxxxxxxx | |
| Поселение 4 | | | | xxxxxxxxxxx |

Ориентация на проектирование агломерационного эффекта при налаживании кооперационных связей муниципальных поселений, сосредоточенных на ограниченной территории, является ключевым инструментом управления агломерационной сетью, способом направленного формирования конкурентных преимуществ территориальных комплексов. Основными направлениями в практике управления городскими агломерациями можно назвать:

- устранение несоответствия административно-территориального деления сложившимся на территории хозяйственным, социальным и культурным связям;

- создание прозрачной системы управления, контролируемой из административного центра;
- приведение численности города в соответствие с его территориальной и экологической емкостью;
- создание устойчивой и диверсифицированной системы общественного производства.

Управление развитием агломерации включает два этапа: аналитический и проектный. *Аналитический этап* содержит обобщение планов социально-экономического развития поселений, районов и городских округов, входящих в агломерацию, оценку сложившегося на данный период состояния реального сектора экономики, структуру общественных ожиданий в отношении протекающих на территории процессов. Цель этапа заключается в определении внутренних предпосылок формирования агломерационной сети, выявлении факторов и условий выработки согласованных совместных решений.

*Проектный этап* предусматривает выработку общей концепции развития агломерации, ресурсы и нормативы которой согласованы с планами входящих в нее муниципальных образований. Назначение концепции заключается в разработке комплексного документа, содержащего перечень приоритетных для развития данной агломерации задач, базирующихся на оценке конкурентных позиций центрального города и входящих в орбиту его экономического влияния территориальных образований. Проектный этап может предусматривать выделение двух стратегий развития агломерационной системы. *Стратегия «от города»* предусматривает выделение центрального города, ответственного за формирование агломерационной сети прилегающих поселений. *Стратегия «от периферии»* нацелена на последовательное выстраивание сбалансированной системы кооперационного взаимодействия поселений, сопровождающегося возможным созданием полицентрической агломерации. Выбор стратегии обусловлен характером сложившейся системы расселения и целями субъекта стратегической инициативы.

Формирование агломерации способствует раскрытию потенциала поселений, входящих в сетевую структуру. Критерии оценки стратегического потенциала городской агломерации служат ценностным ориентиром в формировании взаимовыгодных связей между близлежащими поселениями. Подбор представленных в модели критериев можно объяснить значением ряда экономических и социально-демографических показателей, по динамике которых в том или ином муниципальном образовании можно сделать заключение о характере тенденций, наметившихся в регионе, агломерационной сети. К примеру, узкая монопрофильная специализация большинства муниципальных образований делает весьма уязвимым инерционный сценарий в развитии агломерации, тогда как различия в производственной специализации образующих агломерационную сеть поселений требуют осмысленной избирательной стратегии, нацеленной на достижение заданного агломерационного эффекта.

Таким образом, достижение агломерационного эффекта выступает главным ориентиром в системе управления крупным урбанизированным комплексом, сформированным на базе автономно развивающихся муниципальных образований. Аналитический и проектный этапы в управлении агломерационным развитием делают результат достижения агломерационного эффекта прозрачным и прогнозируемым, что позволяет вовлечь в процесс кооперационного взаимодействия определенное количество компактно сосредоточенных в географическом пространстве муниципальных образований. И это может стать одним из условий их выживания.

УДК 33

**П. В. Кухтин,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Российская Федерация
E-mail: PVKuhtin@fa.ru

# Организация государственно-муниципально-частного партнерства в управлении земельными ресурсами

**Аннотация:**
В настоящей статье рассмотрены особенности государственно-муниципально-частного партнерства. В статье дано авторское представление государственно-муниципально-частного партнерства на территории Российской Федерации.

Ключевые слова: государственно-муниципально-частное партнерство, земельные отношения, софинансирование.

**P. V. Kukhtin,**
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: PVKuhtin@fa.ru

# Organization of state, municipal and private partnership in land management

**Abstract:**
In this article the peculiarities of public private municipal partnership are viewed. The article gives the author's view of the current state of the public private municipal partnership in the territory of the Russian Federation.

**Keywords:** public private municipal partnership, land matters, co-investment.

Современное развитие земельных отношений тесно связано с общей государственной экономической стратегией развития страны и всех уровней власти. Вследствие этого развитие земельных отношений и развитие экономики взаимосвязаны и определяются современным состоянием последней. Основой социально-экономического развития территории всей страны и отдельных регионов является повышение качества системы государственного управления в сфере использования общенациональных материальных ресурсов. Среди путей повышения эффективности экономики и увеличения доходов бюджетов всех уровней – повышение эффективности и интенсификация урбанизированного землепользования.

В настоящий момент в России сложилась острая потребность в реформировании нормотворческой базы в области регулирования земельных отношений и внедрения современных хозяйственно-экономических отношений

в земельной сфере. В частности, должна быть урегулирована проблема формирования бюджетов всех уровней.

Вряд ли в России найдется регион, в котором не пожалуются на дефицит регионального бюджета, сокращение трансфертов из федерального бюджета, направляемых на реализацию инвестиционных проектов. Во всем мире поиск внебюджетного финансирования осуществляется на основе механизмов государственно-муниципально-частного партнерства (ГМЧП), которое является одним из наиболее эффективных инструментов инновационного развития государства. Этот инструмент активно и эффективно используется за рубежом. ГМЧП представляет собой один из современных институтов и механизмов взаимодействия, ориентированного на достижение конкретного результата. Ввиду сложившихся мировых тенденций в экономике на сегодняшний день развитие инструментов взаимодействия власти и бизнеса становится одним из самых значимых условий создания эффективной экономической политики, наращивания инновационной активности как в России в целом, так и в отдельных регионах.

Суть партнерства в том, что, с одной стороны, частный капитал заинтересован в развитии инфраструктуры и расширении собственного бизнеса, наращивании прибыли, стабилизации развития, а с другой – государство нацелено на увеличение поступлений в бюджет. По сути, предлагаемое партнерство можно характеризовать как договор государства с частным предпринимательством о том, что бизнесу предоставляются некоторые преимущества (льготы и дотации, упрощение бюрократических процедур), способствующие его росту. В свою очередь, частный бизнес способствует развитию тех отраслей хозяйства, в которых государство заинтересовано. Самым же ценным вкладом государства является само право на осуществление проекта, по сути, государственная гарантия на полную реализацию проекта с освоением выделенного на него ресурса. Вместе с тем, предоставляя частному собственнику административные и материальные ресурсы, государство получает безусловное право на вмешательство в его предпринимательскую деятельность: тарифное и ценовое регулирование, неценовые ограничения.

Партнерство – это особое взаимоотношение сторон в области софинансирования и формирования определенного коммерческого проекта, предназначенного для удовлетворения потребностей общества в целом. В таком совместном проекте принципиальным является комплекс вопросов, связанных с перераспределением правомочий собственности, он неизбежно возникает в процессе перерастания преимущественно административно-властных отношений между властными структурами и бизнесом в отношения партнерства, закрепляется соответствующими соглашениями сторон. Как бы там ни было, но механизм ГМЧП позволяет развивать экономику регионов и сформировать бездефицитные бюджеты регионов и муниципальных образований.

Для лучшего понимания форм и методов ГМЧП важно:

- определить, в чем заключается специфика именно такого партнерства в рамках всей системы отношений бизнеса и власти;
- оценить, как в процессе передачи тех или иных правомочий от государства частному бизнесу изменяется в целом система отношений собственности, прежде всего с точки зрения установления границ между партнерством и приватизацией.

Предлагаемые модели и структура партнерства разнообразны, но при этом существуют некоторые общие положения, позволяющие выделить партнерство в самостоятельную экономическую категорию. Оно возникает как формализованная кооперация государственных и частных структур, специально

создаваемая для достижения определенных целей и опирающаяся на соответствующие договоренности сторон.

ГМЧП представляет собой сотрудничество между общественным (государственным) и частным сектором на срок от 3 до 10 лет в области решения ряда экономических и социально-политических задач на основе объединения опыта и разделения финансовых рисков и выгод. Однако в настоящий момент в экономической, управленческой и юридической науках нет четкого определения понятия государственно-частного партнерства.

**УДК 332**

**Н. Н. Мусинова,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 65651951@mail.ru

# Управление городскими агломерациями: организационный аспект

**Аннотация:**
Статья посвящена вопросам организации управления городскими агломерациями. Анализируя зарубежные модели организации управления городскими агломерациями, отмечая их положительные стороны и недостатки, автор вскрывает существующие проблемы их использования в практике России.

**Ключевые слова:** городская агломерация, двухуровневая модель местного самоуправления, модель управления городской агломерацией, управление городской агломерацией.

**N. N. Musinova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 65651951@mail.ru

# Management of urban agglomerations: organizational aspects

**Abstract:**
This paper is devoted to the organization of the management of urban agglomerations. Analyzing foreign models of organization of management of urban agglomerations, noting their positive aspects and disadvantages, the author reveals the existing problems of their use in the practice of Russia.

**Keywords:** urban agglomeration, two-tier model of local self-government, urban agglomeration management model, management of urban agglomerations.

Ключевыми формами современного расселения в большинстве стран мира являются агломерации. Интенсификация хозяйственных и социальных связей городов с их географическим окружением усилила процесс формирования городских агломераций. Организация управления крупнейшим городом, городской агломерацией может рассматриваться в двух аспектах. С одной стороны, под организацией управления можно понимать сложившуюся структуру управления городом: высшее должностное лицо, государственные и/или муниципальные органы, наделенные соответствующим статусом и выполняющие в соответствии с ним строго определенные управленческие функции и реализующие соответствующие полномочия. С другой стороны, организация управления крупнейшим городом может рассматриваться

как процесс упорядочения правовых статусов, целей, функций и задач субъектов управленческих отношений. Оба аспекта имеют принципиальное значение с точки зрения как теории управления, так и практики.

Многие проблемы, с которыми сталкиваются городские агломерации, порождаются как противоречиями естественного развития, так и недостатками в управлении. Следует заметить, что процесс формирования современных моделей управления городскими агломерациями в России несколько затянулся. В то же время в зарубежной практике используются несколько моделей управления городскими агломерациями.

**Одноуровневая модель с элементами децентрализации** предполагает создание единого муниципального образования, охватывающего всю территорию агломерации. Ее внутренние территории имеют статус административных единиц, но без самостоятельной выборной власти, собственности и своего бюджета. В качестве примера могут служить Лос-Анджелес (1909–1914), Торонто (1996–1998). Это простая модель, обеспечивающая формирование очевидного центра принятия решений и ответственности за результаты жизнедеятельности агломерации. Вместе с тем создание единого муниципального образования чревато отрывом местной власти от населения, усилением ее бюрократизации и снижением административной эффективности.

**Двухуровневая модель** предполагает создание муниципального образования «верхнего уровня» при сохранении ранее существовавших муниципалитетов в рамках агломерации. В этом случае часть муниципальных услуг продолжают оказывать муниципальные образования низового уровня, а часть функций передается вновь образуемому агломерационному образованию. Эта модель, как правило, позволяет обеспечить эффективное предоставление муниципальных услуг и развитие демократии на местном уровне, но вместе с тем является недостаточно понятной для жителей, а наличие двух уровней принятия решений зачастую служит основой появления организационного конфликта между звеньями самоуправления[1]. В рамках данной модели различают:

- агломерации с директивным распределением полномочий, позволяющие в целом эффективно разделить муниципальные услуги между уровнями самоуправления, все же сохраняют свойственные одноуровневой системе риски бюрократизации и отрыва власти от населения;
- агломерации с договорным распределением полномочий, дающие возможность создать наиболее гибкий механизм распределения функций и расширения масштабов сотрудничества муниципалитетов; вместе с тем эта модель нередко демонстрирует «перекосы» в распределении властных ресурсов либо в пользу низового уровня самоуправления, либо в пользу наиболее сильного муниципального образования (ядра) агломерации в ущерб интересам остальных территорий.

В рамках двухуровневой модели существуют различные варианты не только распределения полномочий, но и формирования муниципальных бюджетов, структуры органов местного самоуправления. Имеются агломерации с самостоятельными источниками доходов общеагломерационного уровня, и встречаются случаи функционирования только за счет отчислений из местных бюджетов более низкого уровня.

[1] Организация управления и самоуправления в крупнейших городах: современное состояние и проблемы: Учеб.-метод. пос. 2-е изд. испр. и доп. / Под ред. В. Б. Зотова. М.: ГУУ; МГУУ Правительства Москвы, 2010.

Встречаются вариации структуры органов местного самоуправления и способов их формирования: например, в Страсбурге используется модель «два совета – одна администрация», предусматривающая формирование исполнительно-распорядительного органа только на верхнем уровне. Существуют агломерации, где проводятся прямые выборы представительных органов обоих уровней или осуществляется формирование представительного органа верхнего уровня из числа депутатов, делегированных муниципалитетами низового звена.

**Фрагментированная агломерация**, как показывает мировая практика, является наиболее распространенной формой управления. Отдельные самостоятельные муниципальные образования на территории агломерации практикуют самый широкий спектр форм сотрудничества (согласование стратегий, сотрудничество в реализации инфраструктурных проектов и оказании услуг отдельными самостоятельными муниципальными образованиями и др.) с использованием договорных отношений. Данная модель предполагает взаимную адаптацию множества самостоятельных муниципалитетов. Так, в рамках агломерации Нью-Йорка налажено сотрудничество 1716 муниципальных образований, в рамках Большого Чикаго – 1510 муниципалитетов. Однако подобная форма не создает единой субъектности агломерации и не позволяет ей самостоятельно выступать в отношениях с внешними инстанциями.

**Агломерация, управление которой осуществляют региональные власти**, также не имеет собственной правосубъектности. Жизнеспособной альтернативой муниципальной агломерации такая модель может быть в том случае, когда агломерация занимает значительную часть территории региона, а предоставление многих услуг на общеагломерационном уровне входит в компетенцию региональной власти[1].

Нельзя не отметить, что в российской действительности эти модели пока не нашли применения. Практика межмуниципальной кооперации в России демонстрирует лишь единичные случаи эффективной организации договорного сотрудничества агломерированных муниципалитетов. В России агломерации не имеют правового статуса, не являются административно-территориальными единицами, а значит, для них не предполагается наличие централизованной системы управления.

Однако в мае 2014 года федеральным законом №136-ФЗ[2] внесены значительные поправки в Федеральный закон №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», касающиеся территориальной основы местного самоуправления в крупных городских округах. Этим законом введены новые муниципальные образования: городской округ с внутригородским делением и внутригородской район. Это означает, что в субъектах РФ наряду с одноуровневыми моделями могут использоваться и двухуровневые, предполагающие создание органов местного самоуправления на уровне города и на уровне внутригородских районов. При этом органы местного самоуправления каждого уровня наделяются соответствующей компетенцией и функционируют автономно, взаимодействуя на основе договорных отношений.

В соответствии с внесенными поправками теперь Федеральным законом предоставляется возможность законами субъектов РФ устанавливать

[1] Местное самоуправление в России: состояние, проблемы, пути совершенствования. Итоговый доклад. М.: Экон-Информ, 2009. С. 281–285.

[2] Федеральный закон от 27.05.2014 г. № 136-ФЗ (ред. от 03.02.2015 г.) «О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона “Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации” и Федеральный закон “Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации”» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174897/.

дополнительные вопросы местного значения городских округов с внутригородским делением и передавать необходимые для их осуществления материальные ресурсы и финансовые средства. В первую очередь речь идет о закреплении за городскими округами права решать вопросы местного значения, необходимого для развития их экономического и инновационного потенциала.

По Федеральному закону, законами субъекта РФ может осуществляться перераспределение полномочий между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъекта РФ. Вместе с тем федеральный законодатель закрепил и так называемый неснижаемый остаток – минимальный перечень вопросов местного значения, который всегда будет находиться в исключительном ведении муниципальных образований. В результате крупные городские округа, образующие ядро агломерации, получат действенные стимулы для развития, бóльшую свободу маневра, в том числе путем реализации предоставленного им права расширять перечень решаемых ими вопросов местного значения и развития налогооблагаемой базы местных бюджетов.

В настоящее время нормативно-правовую базу формирования агломерационных сетей составляет ст. 8. Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»[1], в соответствии с которой предусматривается объединение муниципальных образований на добровольной основе с учетом особенностей территориального и организационного характера. Таким образом, внесенные поправки создают основу создания единой системы управления городской агломерацией.

К сожалению, в настоящее время отсутствуют единые методические подходы к определению границ, численности населения и других параметров агломераций, изучению, планированию и прогнозированию их развития. Органы государственной власти и местного самоуправления не рассматривают агломерации в качестве объектов системного наблюдения, изучения и управления. Поэтому необходимо выработать критерии отнесения территорий к городским агломерациям.

В соответствии с федеральными законами и нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований для объединения финансовых средств, материальных и иных ресурсов в целях решения вопросов местного значения могут быть образованы межмуниципальные объединения, учреждены хозяйственные общества и другие межмуниципальные организации, заключены специальные договоры и соглашения. При этом указанные межмуниципальные объединения запрещено наделять полномочиями органов местного самоуправления[2]. В связи с этим необходимо детализировать механизмы межмуниципального сотрудничества на территориях городских агломераций, включая реализацию межмуниципальных проектов и программ:

- правовой статус межмуниципальных договоров (соглашений);
- возможности совместного финансирования с использованием средств бюджетов нескольких муниципальных образований;
- деятельность межмуниципальных организаций;
- организацию межмуниципальных координирующих и совещательных органов.

[1] Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 29.06.2015 г.) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.07.2015) // КонсультантПлюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=182163;div=LAW;dst=100004,0;rnd=0.7815613987766412.

[2] Рой О. М. Возможности и риски городских агломераций // Муниципальная академия. 2014. № 1. С. 38–43.

Представляется целесообразным создание в структуре исполнительных органов государственной власти субъекта РФ специального органа, ответственного за формирование и развитие межмуниципального сотрудничества и управление развитием агломерационных связей.

Предоставление российским муниципалитетам добровольной возможности создания муниципального образования – агломерации позволит заинтересованным лицам подготовиться к установленным правовым формам создания агломерированных городских округов, выявить пионеров этого движения, апробировать передовые практики, при необходимости – вовремя скорректировать на этой основе законодательство.

**УДК 330**

**А. В. Макаров,**
стажер-исследователь, аспирант,
Институт анализа предприятий и рынков
ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики"»
Москва, Российская Федерация
E-mail: andreymakarovh@mail.ru

# Сравнительный анализ антимонопольной политики в сфере борьбы со сговором на примере группы стран переходной экономики[1]

**Аннотация:**
Статья посвящена опыту антимонопольной политики в сфере ограничивающих конкуренцию соглашений в странах переходной экономики, в частности в странах СНГ (Россия, Украина, Казахстан) и ЦВЕ (Болгария, Венгрия и т. д.), включая реформы законодательств и особенности и проблемы правоприменения. Проводится сопоставление национальных особенностей реализации основных элементов антимонопольной политики: классификация нарушений, использование принципов per se и rule of reason, приоритеты усилий регулятора, дизайн санкций, характеристика программы освобождения от наказания, роль частного правоприменения и т. д. Будут показаны основные тенденции и проблемы, характерные для стран переходной экономики в данной сфере.

**Ключевые слова:** антимонопольная политика, картель, программа освобождения от наказания, сговор, страна переходной экономики, Центрально-Восточная Европа.

**A. V. Makarov,**
Research Assistant, PhD Student,
Institute for Industrial and Market Studies
National Research University Higher School of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: andreymakarovh@mail.ru

# Comparative analysis of antitrust policy against collusion in some transition economies

**Abstract:**
This article focuses on the development of antitrust policy in transition economies in the context of preventing explicit and tacit collusion. Experience of Russia, Kazakhstan, Ukraine and CEE countries in the creation of antitrust institutions was analyzed, including both legislation and enforcement practice. Most of these countries in the early 90th were forced to create completely new institutions in the field of protection of competition. The article proposes a special approach to evaluation of preventing collusion mechanisms, based on the institutional analysis. This approach takes into account such enforcement problems as classification

[1] Макаров А. Трансформации антимонопольной политики в сфере борьбы со сговором в странах переходной экономики: Россия, Украина, Казахстан // Современная конкуренция. 2014. № 2 (44). С. 39–59; Макаров А. Анализ опыта антимонопольной политики в сфере борьбы со сговором в странах переходной экономики: страны ЦВЕ // Современная конкуренция. 2014. № 4 (46). С. 3–25.

problems (tacit vs explicit collusion, vertical vs horizontal agreements), flexibility of prohibitions («per se» vs «rule of reason»), design of sanctions, private enforcement challenge, leniency program mechanisms, the role of antitrust authorities etc. Main problems and challenges for transition economies in this field will be shown and some recommendations will be provided.

**Keywords:** antitrust policy, cartel, leniency program, collusion, transition economy, Central Eastern Europe.

С начала 1990-х годов в рамках рыночных реформ в странах переходной экономики началось активное выстраивание (а также импортирование) антимонопольных норм и институтов. Так, согласно данным М. В. Николсона[1], с 1995 по 2003 год количество стран со сложившимися «антимонопольными режимами» выросло с 35 до 100, при этом сам процесс импортирования институтов был серьезным вызовом для национального регулятора, о чем свидетельствуют скорость и частота изменения норм (в Эстонии новые законы о конкуренции были приняты в 1998 и 2001 годах, в Румынии – в 1996, 2004, 2010 годах и т. д.).

Проблема соглашений, ограничивающих конкуренцию (сговора), признается серьезным вызовом повсеместно, однако в каждой стране практика имеет свои важные особенности как в рамках развития законодательный базы, так и в практике инфорсмента. В связи с этим важно проанализировать, насколько эффективным оказался опыт различных стран в формировании политики в данной сфере. При анализе опыта стран переходной экономики необходимо проанализировать в первую очередь следующие страновые особенности основных элементов:

- *Проблема классификации нарушения и ее разрешение.* В частности, актуальна проблема разграничения сговора и согласованных действий. В ряде стран (Казахстане, России) существуют повышенные риски ошибок в связи с проблемой стандартов доказательств по делам о согласованных действиях, в том числе связанные с трактовкой степени информированности участников. Презумпция информированности участников рынка о действиях друг друга в сочетании с априори пониженными требованиями к доказательной базе создает угрозу для разграничения злоупотреблений и стандартных рыночных стратегий, в частности ценовой конкуренции.
- *Соотношение per se и rule of reason.* В антимонопольной практике большинства стран различаются ограничения в контексте абсолютного запрета (per se), который часто используется в случае явного сговора, а также принципа rule of reason, который предполагает оценку не явления, но в первую очередь его последствий для потребителей и общественного благосостояния в целом. Переход к использованию принципа rule of reason произошел даже в США далеко не сразу, во многом благодаря роли академических исследований Чикагской школы[2]. Немаловажную роль в переходе к новому принципу сыграл сам по себе рост роли экономического анализа в принятии антимонопольных решений[3]. В экспертном сообществе существует много работ, посвященных проблеме поиска оптимального

[1] Nicholson M. W. Quantifying Antitrust Regimes // FTC Working Paper. Vol. 267. Washington DC, 2004.
[2] Подробнее см.: Hart D. Antitrust and technological innovation in the US: ideas, institutions, decisions, and impacts, 1890–2000 // Research Policy. 2001. Vol. 30. P. 923–936.
[3] Katsoulacos Y., Ulph D. Optimal Enforcement Structures for Competition Policy. 2009. URL: http://www.cresse.info/uploadfiles/Optimal%20Enforcement%20Structures%20without%20multi%20stage%20rules%205.pdf.

режима антимонопольного регулирования[1], дискуссия по данным вопросам далека от завершения. Под влиянием рекомендаций ЕС большинство стран ЦВЕ обратились к использованию подхода rule of reason, в частности Болгария или Венгрия, хотя есть и иные примеры (Эстония). Украина – пример наибольшего воплощения принципа rule of reason, однако используемые в законах расплывчатые критерии допустимости оставляют большой простор для субъективного толкования. В России мы можем наблюдать использование законодательства, аналогичного рекомендациям ЕС, но в практике арбитражных судов часто используется принцип абсолютного запрета антиконкурентных соглашений.

- *Законодательное разграничение горизонтального и вертикального антиконкурентных соглашений.* Оно должно сопровождаться соответствующей дифференциацией при оценке последствий, определении размеров санкций. Горизонтальный сговор (сговор между конкурентами, особенно если есть такие последствия, как фиксирование цен, раздел рынка, сговоры на торгах) преимущественно рассматривается в рамках подхода per se с соответствующими серьезными санкциями вплоть до тюремного заключения. В то же время традиционный подход (но не во всех странах) к вертикальным соглашениям между поставщиком и дистрибьютором более мягкий (например, в Чехии, Словакии, Словении), с использованием rule of reason, суровые наказания за вертикальный сговор могут быть обусловлены наличием значительной рыночной власти участников. Так, многие работы посвящены обоснованию существенных положительных эффектов вертикальных соглашений, в частности в связи с защитой инвестиций в специфические активы и в рамках развития неценовых видов конкуренции[2]. Для этой цели по рекомендациям ЕС активно вводилось и понятие hardcore cartel (однако данного термина, например, нет в Латвии или в России, а в Румынии и вертикальные соглашения часто трактуют как hardcore cartel).
- *Критерии допустимости соглашений.* В частности, рассматривается роль порога De Minimus, который предполагает освобождать от ответственности за соглашения компании, которые занимают небольшую долю на рынке, и помогает сконцентрировать внимание регулятора на компаниях, существенно влияющих на рынок. В соответствии с рекомендациями ЕС рекомендуются пороги 5–10% для горизонтальных соглашений и 10–15% для вертикальных соглашений. В большинстве стран ввели соответствующие пороги в пределах 5–20%, особые ситуации в Литве (кейсовый подход) и в России – 0% для горизонтальных соглашений. Интересно, что в Казахстане порог для сговора (20%) превысил порог для согласованных действий (15% + выполнение условий).
- *Размер санкций и методология их расчета.* Механизмы уголовного преследования за антимонопольные нарушения зачастую харак-

[1] См., например: Frezal S. On optimal cartel deterrence policies // International Journal of Industrial Organization. 2006. Vol. 24. P. 1231–1240; Katsoulacos Y., Ulph D. On Optimal Legal Standards for Competition Policy – A General Analysis. 2008. URL: http://else.econ.ucl.ac.uk/papers/uploaded/308.pdf; Block W. Total repeal of antitrust legislation: a critique of Bork, Brozen and Posner // The Review of Austrian Economics. 1994. Vol. 8, N 1. P. 35–70.

[2] См., например: Pittman R. Competition Law in Central and Eastern Europe: Five Years Later // Working Papers from U.S. Department of Justice – Antitrust Division. 1997.

теризуются значительными проблемами в правоприменительной практике, в том числе в России[1]. Уголовные санкции не применяются в шести странах из рассматриваемых, используются в семи, в основном речь идет об очень редком кейсовом применении УК (например, в России, Казахстане, Чехии). Сложности в использовании связаны как с проблемами межведомственного взаимодействия (конкурентный орган и полиция), так и с проблемами экспертной оценки ущерба/дохода. Что касается административных санкций, то в большинстве юрисдикций установлена граница – 10% от оборота компании.

- *Роль частного правоприменения (private enforcement) и возможности взыскания ущерба.* Чьей инициативой должно быть вмешательство, направленное на защиту конкуренции, – государственных органов или частных лиц, пострадавших от контрагентов или конкурентов и обратившихся с иском в суд о взыскании ущерба? Вопрос, имеющий много последствий, в том числе и в плане ошибок первого рода[2]. В странах переходной экономики частное правоприменение в основном остается гипотетической возможностью, прописанной в праве, но не имеющей реального механизма функционирования, однако активно используется как параллельный механизм в Польше и применяется при помощи консультаций регулятора в Венгрии, а также находится в процессе становления в Чехии и Словении.

- *Параметры программ освобождения от наказания (leniency programs) для участников, сдавшихся регулятору и предоставивших информацию о сговоре на определенных условиях.* Тем самым может существенно сокращаться длительность функционирования картелей. Программы активно импортируются в страны переходной экономики. Проблема оптимального дизайна программ активно обсуждается в научной литературе[3], проводятся обширные лабораторные опыты по их влиянию на механизмы принятия решений агентами[4]. Жесткий режим условий программ освобождения от наказания мешает их развитию в Казахстане, Румынии и на Украине. В Венгрии, Словакии успешно внедряется персональная программа освобождения от наказания для менеджеров, которые могут получить до 1% от собранного штрафа в обмен на раскрытие информации.

- *Влияние на эффективность антимонопольной политики непротиворечивой судебной практики.* В частности, сложно переоценить усилия ряда стран по созданию специализированных антимонопольных судов (отделений судов), например в Польше, Болгарии.

[1] Авдашева С., Шаститко А. Экономика уголовных санкций за нарушение антимонопольного законодательства // Вопросы экономики. 2010. №. 1. С. 129–142.

[2] Крючкова П., Авдашева С. Государственный и частный инфорсмент законодательства при риске ошибок I рода: выбор для России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2012. №.3 (15). С. 114–140; Peyer S. Cartel Members Only – Revisiting Private Antitrust Policy in Europe // International and Comparative Law Quarterly. 2011. N 60. P. 627–657.

[3] См., например: Borrell J. R., Jiménez J. L., García C. Evaluating antitrust leniency programs. Working Paper. 2012. URL: http://www.ub.edu/ubeconomics/wp-content/uploads/2012/02/XREAP2012-01.pdf; Brenner S. An empirical study of the European corporate leniency program // International Journal of Industrial Organization. 2009. Vol. 27. P. 639–645; Lefouili Y., Roux C. Leniency programs for multimarket firms: The effect of Amnesty Plus on cartel formation // International Journal of Industrial Organization. 2012. Vol. 30. P. 624–640; Motta M., Pollo M. Leniency programs and cartel prosecution // International Journal of Industrial Organization. 2001. Vol. 21(3). P. 347–379.

[4] См., например: Hinloopen J., Soetevent A. R. Laboratory evidence on the effectiveness of corporate leniency programs // RAND Journal of Economics. 2008. Vol. 39, N 2. P. 607–616.

Результаты исследования показывают, что во многих странах остаются нерешенные проблемы в сфере противодействия сговорам:

- движение к правовой определенности и правовой стабильности: в целом можно отметить, что, с одной стороны, характерно смягчение норм в плане допустимости соглашений, а с другой – одновременно ужесточение санкций за нарушение запретов;
- формальность уголовных санкций;
- возможные проблемы в рамках расследования сговора, если регулятор сосредотачивается на работе со стратегическими секторами (Эстония) либо на контроле над ценообразованием (Казахстан, Венгрия).
- потенциально большая проблема сочетания уголовного права и частного правоприменения с дизайном программы освобождения от наказания.

**УДК 338.24.021.8**

**О. С. Семкина,**
к.э.н., профессор,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: OSemkina@fa.ru

**В. Т. Бутова,**
к.э.н., доцент, зам. декана,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: gmiku2007@mail.ru

# Использование программно-целевых методов в системе государственного управления и местного самоуправления[1]

**Аннотация:**

В данной статье рассматривается вопрос формирования новой системы государственного управления, опирающейся на нормативно закрепленное разграничение полномочий Российской Федерации, субъектов Федерации и муниципальных образований. В процесс государственного управления внедряются современные методы и механизмы стратегического планирования и управления по результатам, они увязываются с механизмами принятия бюджетных решений, в первую очередь в рамках программно-целевого подхода.

**Ключевые слова:** бюджетно-программный документ, долгосрочная целевая программа, комплексный план социально-экономического развития, программно-целевой метод, система государственного и муниципального управления.

**O. S. Semkina,**
PhD in Economics, Professor,
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: OSemkina@fa.ru

**B. T. Butova,**
PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Dean,
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: gmiku2007@mail.ru

# The use of program-target methods in the system of state administration and local government

**Abstract:**

This article discusses the issue of forming a new system of public administration, based on the statutory division of powers of the Russian Federation, subjects

[1] Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации на 2014 год и плановый период 2015 и 2016 годов (утверждено заместителем председателя Правительства Российской Федерации 14.02.2014 г. № 795п-П17).

of the Russian Federation and municipal formations. In the process of governance the modern methods and mechanisms of strategic planning and performance management are introduced, they are aligned with mechanisms for making budgetary decisions, primarily in the framework of program-target approach.

**Keywords:** budget program document, long-term target program, comprehensive plans of socio-economic development, program-target method, the system of state and municipal management.

По сравнению с другими методами программно-целевой метод (ПЦМ) является относительно новым и постоянно обновляется. Он тесно связан с нормативным, балансовым и экономико-математическими методами и предполагает разработку плана начиная с оценки конечных потребностей с учетом целей развития экономики при дальнейшем поиске и определении эффективных путей и средств их достижения и ресурсного обеспечения. С помощью этого метода реализуется принцип приоритетности планирования.

ПЦМ применяется при разработке целевых комплексных программ, представляющих собой документы, в которых отражаются цель и комплекс научно-исследовательских, производственных, организационно-хозяйственных, социальных и других заданий и мероприятий, для которых согласованы между собой ресурсы, исполнители и сроки осуществления.

Следует заметить, что как таковой методики использования ПЦМ в системе государственного и муниципального управления не существует. Есть Федеральный закон от 28.06.2014 г. №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», методические рекомендации по разработке и реализации региональных и муниципальных программ повышения эффективности бюджетных расходов, в которых предполагаются ПЦМ, принципы и этапы разработки программ, но каким образом использовать ПЦМ, нормативно не задано.

Результативность использования ПЦМ в системе государственного и муниципального управления составляет стержень методики оценки их практической применимости. Для этих целей разработана соответствующая система индикаторов и показателей, при помощи которых можно отслеживать реализуемость программных мероприятий. Информация о составе, значениях и количестве показателей (индикаторов) реализации государственной программы формируется исходя из принципов их необходимости и достаточности для достижения целей и решения задач государственной программы.

Показатели (индикаторы) реализации государственных программ:

- *адекватность:* показатель должен охватывать все существенные аспекты достижения цели и решения задач государственной программы (подпрограммы); из содержания показателя должна быть ясна желаемая тенденция изменения значений показателя;
- *точность:* погрешности измерения показателя не должны приводить к искаженному представлению о результатах выполнения государственной программы;
- *объективность:* исключается применение показателей, улучшение значения которых возможно при реальном ухудшении ситуации; не должно быть условий для искажения участниками государственной программы показателей, отражающих конечные и промежуточные результаты ее реализации;
- *сопоставимость:* обеспечение непрерывности накопления данных и их сопоставимости за отдельные периоды с показателями

оценки реализации сходных (смежных) программ в отечественной и международной практике;

- *однозначность:* определение показателя должно обеспечивать единое понимание его сущности как специалистами, так и конечными потребителями услуг, необходимо четкое общепринятое определение показателя и единиц измерения;
- *экономичность:* получение отчетных данных должно осуществляться с минимальными затратами, желательно, чтобы показатели максимально основывались на уже действующих процедурах сбора информации;
- *достоверность:* способы сбора и обработки исходной информации должны обеспечивать возможности проверки точности данных на основе независимого мониторинга и оценки реализации государственной программы;
- *своевременность и регулярность:* нужна заданная периодичность сбора и использования информации в целях мониторинга отчетных данных (не реже одного раза в год).

В состав используемых показателей (индикаторов) государственных программ в обязательном порядке должны входить показатели, характеризующие:

- ход реализации государственной программы и достижение ее целей (в количественном аспекте);
- основные параметры государственного задания в аспекте качества и объема предоставления государственных услуг;
- энергетическую эффективность и энергосбережение, производительность труда, создание высокотехнологичных рабочих мест (для программ развития отдельных отраслей).

Необходимо учитывать, что показатели государственных и муниципальных программ должны составляться с учетом утвержденных Президентом РФ и Правительством РФ стратегических и программных документов[1].

В целом формирование перечня, состава и значения показателей реализации государственных и муниципальных программ требует своего полного обоснования и анализа условий их достижения, оценки воздействия внешних факторов. Количественные задания, заложенные в годовые показатели, следует формировать и строить на единой научно-методической основе, которую составляют:

- методики, утвержденные органами исполнительной власти и приведенные в дополнительных материалах и приложениях к государственным и муниципальным программам;
- методики, используемые международными организациями;
- база данных официальной государственной статистики, в том числе в разрезе субъектов Российской Федерации.

Важно подчеркнуть: если показатели рассчитываются по методикам международных организаций, то в дополнительных материалах к государственным и муниципальным программам должны содержаться методики расчета таких показателей. Если показатели формируются на базе государственных статистических наблюдений, в том числе в разрезе субъектов РФ, обязательна ссылка на официальные источники, основания, формы отчетности,

[1] Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (утв. Правительством Российской Федерации 31.01.2013 г.) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_141585/.

используемые при формировании данного статистического показателя. Такая информация также должна быть представлена в дополнительных материалах к проекту программы. Если показатель не входит в состав данных официальной государственной статистики и рассчитывается на ее базе, в том числе в разрезе субъектов Российской Федерации, по особой методике (формуле), то в обязательном порядке такая методика также должна быть включена в состав дополнительных и обосновывающих материалов к проекту государственной программы. В них следует указывать определение показателя, его содержание, единицу его измерения, временные характеристики, алгоритм формирования, ответственного за сбор и предоставление информации органа исполнительной власти.

В целом показатель (индикатор) реализации государственной (муниципальной программы) должен наиболее полно отражать количественную характеристику достижения конечных запланированных результатов программы. Для показателя устанавливаются периодичность (годовая, квартальная, месячная) и вид временной характеристики (за отчетный период, на начало отчетного периода, на конкретную дату).

Содержание показателя реализации программы должно отражать характеристики его различных разрезов, а именно:

- территориальный разрез;
- ведомственный разрез;
- вид экономической деятельности (ОКВЭД).

Система показателей (индикаторов) должна обеспечивать возможность проверки и подтверждения достижения конечных (промежуточных) целей и задач, сформулированных в государственной (муниципальной) программе.

Программно-целевая деятельность представляет собой систему намечаемых мер и действий, осуществление которых ориентировано на достижение поставленных целей в увязке с имеющейся ресурсной базой. Определенная подобным образом программная деятельность имеет самые разные формы, например программно-целевое планирование[1]. Соответственно, ПЦМ можно охарактеризовать как способ решения крупных и сложных задач посредством выработки и проведения системы мер, ориентированных на цели, достижение которых обеспечивает решение возникших задач. Однако здесь необходимо отметить условность наименования «метод» применительно к программно-целевому подходу, поскольку он включает не один из способов и методов управления, а обширную методологию решения самых разнообразных задач, возникающих в разных сферах деятельности людей, государства и общества.

Содержание программно-целевого планирования имеет ряд особенностей, которые следует учесть при организации бюджетного процесса. Прежде всего, программно-целевой подход к планированию опирается на использование логической схемы формирования программ: «цели программы – пути достижения программных целей – средства, необходимые для практической реализации». Тем самым он не только ориентирует используемые средства на достижение программных целей, но и взаимно согласовывает, увязывает цели и средства. Связующим звеном является комплекс мер, направленных на решение возникшей проблемы.

Еще одной чертой ПЦМ является его приспособленность к поиску эффективных, экономичных вариантов решения проблемы. В процессе взаимного согласования целей и мероприятий осуществляется анализ, направленный

[1] Райзберг Б. А., Лобко А. Г. Программно-целевое программирование и управление. М.: Инфра-М, 2002. С. 70.

на достижение заданной цели при минимальных затратах ресурсов или достижение максимального эффекта при заданном уровне затрат ресурсов.

Опыт экономически развитых стран, где отдельные социальные и экономические проблемы решаются посредством государственных программ, свидетельствует о перспективности и преимуществах ПЦМ по сравнению со сметным финансированием при решении ряда долгосрочных социально-экономических задач[1]. Этот метод позволяет также решать задачи, которые могут быть неподъемны или малопривлекательны для бизнеса[2].

[1] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1662-р «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] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2009 г. № 2094-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_96571/; Сапожникова А. А. Системное управление социально-экономическим развитием Северо-Иркутской территориально-производственной зоны федерального значения// Вестник Российской академии естественных наук. 2014. Т. 14, № 3. С.14–18.

**УДК 351**

**Л. В. Шубцова,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ayana1988@mail.ru

# Проблемы обеспечения рациональной занятости молодежи в крупных городах

**Аннотация:**
Статья посвящена актуальным вопросам государственного регулирования занятости населения в Москве, методам и инструментам обеспечения занятости молодежи. Высокий уровень занятости молодежи является одной из важнейших характеристик социально-экономического благополучия региона, поэтому в крупных городах занятость молодежи нужно выделять как приоритетную задачу в деятельности государственного и муниципального управления.

**Ключевые слова:** государственное регулирование занятости в регионе, занятость молодежи, управление занятостью, управление занятостью в условиях кризиса.

**L. V. Shubtsova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Public Administration and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ayana1988@mail.ru

# The problems of providing of rational youth employment in large cities

**Abstract:**
The article is devoted to topical issues of state regulation of employment in Moscow, methods and tools for youth employment. The high level of youth employment is one of the most important characteristics of the socio-economic wellbeing of the region, so in large cities youth employment needs to be allocated as a priority in the activities of state and municipal management.

**Keywords:** regulation of employment in the region, youth employment, management of employment, management of employment in the crisis state.

Переход к инновационному типу развития экономики находится в прямой зависимости от уровня квалификации и образования молодежи, поэтому особый интерес представляет положение молодежи на рынке труда. Москва – самый благополучный регион среди субъектов РФ по состоянию занятости в целом, однако проблемы занятости молодежи даже здесь довольно остры. Важность этих проблем обусловливается двумя обстоятельствами: во-первых, молодые люди составляют около 35% трудоспособного населения Москвы, во-вторых, они будущий трудовой потенциал страны. Молодежь уже сегодня

во многом определяет политические, экономические и социальные процессы в обществе. Вместе с тем именно эта группа населения является одной из наиболее уязвимых на рынке труда[1].

В молодом возрасте человек переживает главные социальные и демографические события в жизненном цикле: завершение общего образования, выбор и получение профессии, вступление в брак, рождение детей. Эта категория населения подразделяется на ряд групп, определяющих положение на рынке труда.

Подростковая группа (молодежь до 18 лет) представляет в основном учащихся средних школ и профессиональных училищ, в большинстве своем они не вовлечены в трудовую деятельность. Однако значительное снижение жизненного уровня большей части населения изменило жизненную позицию этой категории молодежи. Многие из них стремятся заработать деньги любым путем. Чаще всего это самозанятость, например мойка машин, торговля газетами или работа в теневом секторе экономики. Легальный рынок неквалифицированного детского труда крайне узок. Поэтому если не решать проблему регионального государственного контроля за детской занятостью, возникнет опасность увеличения криминального потенциала общества.

Молодежь (18–24 года) – студенты и молодые люди, завершающие или завершившие профессиональную подготовку. Они являются самой уязвимой группой, вступающей на рынок труда, так как не имеют достаточного профессионального и социального опыта и в силу этого менее конкурентоспособны.

В 25–29 лет молодые люди уже в основном имеют определенную квалификацию, некоторый жизненный и профессиональный опыт. Они знают, чего хотят, чаще всего уже имеют собственную семью и предъявляют достаточно высокие требования к предлагаемой работе.

Снижение общего уровня жизни населения привело к сверхзанятости среди учащейся молодежи, вынужденной работать в свободное от учебы время. Возрастает также количество предложений за счет выпускников учебных заведений. Отсутствие механизма, регулирующего трудоустройство выпускников учебных заведений, приводит к возникновению серьезных проблем. Особенную тревогу вызывает то, что профессионализм все меньше является ценностью для молодежи. Проявляется четкая тенденция к люмпенизации молодежи, что в ближайшей перспективе отразится на социальной структуре общества[2].

Региональная политика занятости молодежи является составной частью экономической политики региона и предусматривает достижение основных целей:

- стимулирование структурной перестройки и ускорения процесса перераспределения высвобождаемых работников;
- наиболее быстрое вовлечение безработных в трудовую жизнь;
- предоставление работы каждому, кто ее ищет.

Методы, которые использует механизм регионального регулирования занятости:

- *экономические методы:* льготное кредитование и налогообложение, бюджетная политика с целью стимулировать предпринимателей сохранять и создавать рабочие места, осуществлять профессиональное обучение кадров и т. п.;

[1] Клечковская Л. Г. Нормативно-правовая основа регулирования занятости населения в Российской Федерации. М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2011.

[2] Политика занятости в региональном контексте социально-трудовых отношений / Под ред. В. Н. Ярской, Д. В. Зайцева. Саратов: ИД «МарК», 2013.

- *организационные методы:* создание службы занятости, информационной системы, государственной системы профориентации, подготовки и переподготовки кадров;
- *административно-законодательные методы:* регламентация порядка заключения трудовых договоров, продолжительности рабочего времени, сверхурочных работ, введение обязательных отчислений предпринимателей в национальные фонды по обеспечению занятости, определение квот на трудоустройство, регулирование периода трудовой жизни и др.

Меры региональной политики занятости дифференцируются также следующим образом:

- пассивная политика занятости, сводящаяся в основном к содействию в заполнении вакантных рабочих мест и выплате пособий по безработице;
- активная политика занятости, осуществляемая с помощью инвестиционной, финансовой, кредитной, налоговой политики и направленная на предотвращение массовой безработицы[1].

В развитых странах Запада государственные расходы на программы обеспечения занятости составляют заметную долю ВВП (2,0–5,5%). При этом значительное место в инструментарии государственной политики занимают меры активного регулирования, направленные на предупреждение массовой безработицы. Следовательно, при разработке программ занятости молодежи важно обосновать соотношение активного и пассивного регулирования, то есть не просто выделять средства, но и эффективно распределить их[2].

Россия проводила в основном пассивную государственную политику занятости, но в последнее время ситуация начинает меняться (например, в Москве), применяются следующие инструменты:

- общее государственное региональное планирование с применением целевых установок и таких ориентированных показателей, как валовой региональный продукт, динамика цен, внешняя экономическая деятельность и т. д.; таким образом создается основа долгосрочной экономической политики, все это способствует более динамичному и поступательному развитию рыночного хозяйства;
- среднесрочное и долгосрочное финансовое планирование, которое представляет собой механизм использования регионального бюджета в качестве основного инструмента всей системы развития социально-экономического комплекса;
- политика разработки трехсторонних соглашений, достижение консенсуса интересов работодателей, работников и государства; при этом происходит согласование размеров прибылей и заработной платы с учетом общих потребностей рыночной экономики;
- активное применение программно-целевого планирования.

Основными принципами **управления занятостью молодежи** на региональном уровне являются:

- ответственность государства за создание условий для реализации права на трудовую деятельность молодежи;

[1] Сулягина Ю. О. Приоритеты государственной политики в сфере трудовой миграции на современном этапе развития России // Социальная политика и социология: междисциплинарный научно-практический журнал. 2013. Т. 1, № 3. С. 127–138.
[2] Шедько Ю. Н. Программно-целевой метод как инструмент повышения эффективности территориальных социоэкономических систем // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 44. С. 24–30.

- исключительное право молодежи распоряжаться своими способностями к трудовой деятельности.

По официальным данным, в настоящее время уровень безработицы достаточно низкий, хотя и повышается в связи с экономическим кризисом. Оценить действительные масштабы безработицы довольно трудно. Наряду с зарегистрированной существует скрытая безработица (вынужденные отпуска и неполная рабочая неделя). В то же время велики скрытая, официально не фиксируемая теневая занятость наемных работников и индивидуальная трудовая деятельность. Невозможность ее учета создает искаженное представление об уменьшении занятости. Значительная часть работников либо не имеет официального трудового дохода, либо имеет теневой доход, либо за ним сохраняется временно не функционирующее рабочее место. Фактически безработица не стала острой социальной проблемой в общественном масштабе.

До сих пор преобладает увольнение работников по собственному желанию, а не по сокращению штатов. И в первую очередь увольняют молодежь. Также активизировался процесс перемещения рабочей силы из легального сектора экономики в теневой. В целом он имеет отрицательный характер, хотя и неоднозначен по последствиям. С одной стороны, он позволяет сохранить или увеличить доход работника, смягчить социальные последствия кризисных явлений в официальной экономике и обеспечить удовлетворение тех потребностей общества, которые по тем или иным причинам нет возможности удовлетворить. С другой стороны, нарушаются права работающих, их социальная защищенность, снижается собираемость налогов, усиливаются диспропорции в экономике.

На сегодняшний день главной проблемой занятости в условиях кризиса остается не только безработица, но и неэффективное использование официально занятой рабочей силы, в первую очередь находящейся в вынужденном простое[1]. В связи с этим значительную часть населения беспокоит угроза потери работы. Ситуация на рынке труда приобретает новые черты. Во-первых, многолетняя скрытая безработица, которой сопутствует ею же обусловленный дефицит рабочей силы, продолжается. Падение производства, с одной стороны, и низкая эффективность организации производства и труда – с другой, увеличивают масштабы недоиспользования работников. Во-вторых, возникли существенные сбои в воспроизводстве профессионально-квалификационной структуры занятых. По многим группам профессий не восполняется естественное выбытие рабочих старших возрастов. Тем самым ставится под угрозу развитие ведущих отраслей национальной экономики, прежде всего машиностроения. В целом масштабы и уровень профессиональной подготовки молодежи по массовым рабочим профессиям не соответствуют перспективным требованиям. Перераспределение занятых по отраслям – прежде всего возрастание удельного веса непроизводственной сферы, в целом необходимое и прогрессивное, не только превышает нынешние возможности экономики, но и нередко осуществляется нерационально: чрезмерно высокая доля охранных структур, нехватка учителей и медицинских работников.

Несмотря на кризис, в экономике все больше ощущается потребность в повышении общеобразовательного уровня работников, увеличивается спрос на профессиональное образование. Если существующие в настоящее время тенденции в воспроизводстве квалифицированных кадров не изменятся, то в ближайшей перспективе можно ожидать роста безработицы среди неквалифицированного населения, прежде всего молодых людей, которые

[1] Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Уч.-практ. пос. / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2014.

не продолжают повышать образование, не имеют профессии или должной квалификации. Поэтому необходима рациональная организация профессионального образования молодежи, согласованного как с развитием отечественной экономики, так и с тенденциями на мировом рынке труда. В последнее время все большее число молодых людей считает получение полноценного образования необходимым условием достижения желаемого социального статуса и более высокого материального положения. Профессиональное обучение становится важнейшим элементом рыночной инфраструктуры. Вот почему при сокращении набора в ПТУ и средние специальные учебные заведения из года в год увеличивается прием студентов в вузы.

Таким образом, по мере развития рыночных отношений и конкуренции, ускорения перестройки отраслевой структуры занятости ценность профессиональной подготовки работника неизбежно возрастет. Это будет способствовать увеличению занятости молодежи учебой. Мировой и отечественный опыт подтверждает тенденцию роста продолжительности обучения молодежи и более позднего вступления в активную трудовую деятельность. Одновременно изменяются требования нанимателей к рабочей силе. От тактики получения сиюминутной прибыли предприниматель переходит к долговременной стратегии получения устойчивых доходов в условиях конкуренции, поэтому впоследствии ему нужно будет увеличить наем молодой рабочей силы.

Определенное влияние на рынок труда в Москве оказывает миграция населения. Миграционный прирост частично компенсирует естественную убыль населения. Однако в настоящее время наблюдается тенденция к снижению компенсирующей роли миграции. Более существенно присутствие на рынке труда нелегальных мигрантов, которые в основном работают в строительстве, торговле и сельском хозяйстве. Составляющие значительный объем экономически активного населения нелегальные мигранты оказывают на рынок труда неоднозначное действие: с одной стороны, заполнение рабочих мест, не пользующихся спросом у российских граждан, а также создание дополнительных рабочих мест в малом бизнесе, с другой стороны, уход в теневую сферу и криминализация деятельности. Эти обстоятельства требуют комплексного решения проблемы использования иностранной рабочей силы с учетом интересов национального рынка труда[1].

Для современной экономики важное значение имеет воспроизводство интеллектуального потенциала общества, определяющего качественный состав рабочей силы. В 90-е годы на образовательном рынке услуг наблюдался подъем, проявившийся как в росте спроса на профессиональное образование, так и в увеличении его предложения. Доля лиц, имеющих высшее профессиональное (полное и неполное) образование, среди экономически активного населения постоянно увеличивается. С 1999 года в экономике начался подъем, вызванный адаптацией организаций к новым условиям, возникновением новых рынков сбыта, переходом на новые виды продукции и благоприятной конъюнктурой внутреннего рынка. Результатом этих процессов стал резкий рост спроса на квалифицированную рабочую силу.

Тем не менее за годы кризиса большинство организаций практически свернули внутрифирменную подготовку и повышение квалификации рабочих. Устаревшие производственные технологии и оборудование, длительные и порой окончательные остановки производства существенно снизили общий уровень профессиональной подготовки и квалификации рабочих кадров.

[1] Сулягина Ю. О. Указ. соч.

Между тем экономика подошла вплотную к неизбежному этапу развития, когда для экономического роста на основе технологической модернизации отраслей требуются специалисты качественно нового уровня. Однако рынок образовательных услуг оказался не готов оперативно реагировать на изменение спроса, что не позволило решить проблему дефицита квалифицированных рабочих кадров и ликвидировать диспропорцию спроса и предложения на локальных рынках труда. Наиболее острой проблемой для московского рынка труда молодежи остается неэффективная занятость. Она определяет меру отставания Москвы и в общем России от развитых стран в производительности труда, безработицу, скрытую от официального наблюдения, когда фактически безработные причисляются к экономически активному населению, а также несоответствие спада производства размеру занятости (излишней рабочей силы). К числу наиболее острых проблем относятся:

- структурные диспропорции между спросом и предложением рабочей силы;
- законодательные барьеры для гибкого найма и увольнения рабочей силы и создания эффективных рабочих мест;
- низкая мобильность рабочей силы;
- значительная численность занятых в теневом секторе экономики;
- дефицит квалифицированных кадров, особенно по рабочим профессиям.

Проблемы молодежи сосредоточены в основном в области образования, которое в дальнейшем должно быть профильным, и трудоустройства, с которым сейчас возникает множество проблем. В общем, эти две стороны связаны между собой, но рассматривать их стоит как вместе, так и по отдельности, потому что это две полноценные проблемы занятости молодежи в Москве и от их эффективного решения зависит модернизация экономики региона.

**УДК 338.24**

**А. О. Блинов,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: aoblinov@mail.ru

**П. В. Магданов,**
к.э.н., доцент,
кафедра предпринимательства и управления
НОУ ВПО «Западно-Уральский институт экономики и права»,
докторант,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Пермь, Российская Федерация
E-mail: pmagdanov@gmail.com

# Стратегическое планирование как метод формирования промышленной политики региона

**Аннотация:**

В статье анализируется проект федерального закона о промышленной политике. Анализируется деятельность правительства Пермского края по разработке региональной промышленной политики. Сделан вывод о том, что главной проблемой неэффективности усилий по определению комплекса мер по развитию промышленности на уровне региональных органов власти является острый недостаток методологического аппарата и методического инструментария. Для разработки промышленной политики предлагается использовать методологию стратегического планирования.

**Ключевые слова:** промышленная политика, стратегическое планирование.

**A. O. Blinov,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: aoblinov@mail.ru

**P. V. Magdanov,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Commerce and Management
West Ural Institute of Economics
Doctoral Candidate,
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Perm, Russian Federation
E-mail: pmagdanov@gmail.com

# The strategic planning as a method for crafting of the industrial policy

**Abstract:**
The article talks about the law «On the industry policy in Russian Federation» which is suggested by the Russian Government. Also the actions implemented by the Government of the Perm Kraj for crafting of the regional industry policy are the object of analysis. The article reveals the main factor that hampers the development of the regional industry policy. It is the lack of methods using for crafting the regional industry policy. The author argues the strategic planning is the preeminent technique for that purpose.
**Keywords:** industrial policy, strategic planning.

Исторически первая попытка формализовать промышленную политику в России предпринята И. Т. Посошковым в 1724 году[1]. Важно то, что рассуждения о скудости и богатстве народов этот одаренный русский мыслитель и государственный деятель начал с обсуждения проблемы духовности как главного источника благосостояния общества: «…а егда правда в нас утвердится, и твердо вкоренится, то не можно царству нашему Российскому не богатитися и славою не возвыситися[2]». Как актуальны эти слова сегодня, когда Российское государство противостоит лжи, ненависти и братоубийству, невзирая на жесткое политическое и экономическое давление извне.

Многие идеи И. Т. Посошкова, в том числе просвещение народа, ослабление крепостного гнета, реформа судебной системы, намного опередили время и не могли найти поддержки среди власть предержащих. Тем не менее И. Т. Посошков назвал главные проблемы, которые в то время подрывали основы государственности и сдерживали социально-экономическое развитие России. В свете последних внешнеполитических событий вызывает интерес и другая заметка ученого: «Немцы[3] никогда нас не научат на то, чтобы мы бережно жили и ничего б напрасно не теряли; только то выхваляют, от чего б пожиток какой им припал, а не нам. Они не токмо себя, но и прочих свою братию всякими вымыслами богатят, а нас больше в скудость пригоняют; и того ради надобно нам разумея разуметь о всяких их делах яко о купецких, такс и о военных и о художных делах»[4].

Не случайно, что потребность в промышленной политике как важнейшей составляющей государственного управления впервые была осмыслена российскими учеными по результатам правления Петра I, который, развивая одни отрасли народного хозяйства, губил другие. Система государственного управления, созданная Петром I, в полной мере соответствовала его характеру и манере принятия решений и имела множество глубоких пороков и изъянов. Именно тогда потребовалась политика как система мер по социально-экономическому развитию во всех сферах государственного управления, в первую очередь в правосудии, налогообложении, обороне, торговле и промышленности, что и было отмечено И. Т. Посошковым.

Казалось бы, и сегодня в России востребована промышленная политика на уровне государства и отдельных субъектов, причем она особенно актуальна с учетом усилий по экономической и политической изоляции, предпринятых

[1] Посошков И. Т. Книга о скудости и богатстве. М.: Наука, 2004.
[2] Цитаты приведены в русской транслитерации с сохранением орфографии.
[3] Словом «немец» в XVIII веке именовался любой иностранец, не говорящий на русском языке.
[4] Там же.

ведущими мировыми державами. Наше государство вновь вынуждено проводить самостоятельную политику в сферах производства, торговли и финансов. Однако ясности в подходах к планированию и реализации комплекса мер по социально-экономическому развитию на уровне государства не прибавилось. Существует лишь проект закона о промышленной политике[1]. Анализ этого документа позволяет сделать ряд выводов.

Во-первых, закон не содержит существенных элементов новизны по сравнению с тем, что уже имеется в федеральном законодательстве и региональных законах. Принятие данного закона не приведет к существенному изменению правового поля, изменению системы государственного и муниципального управления, появлению в ней новых структурных и функциональных элементов.

Во-вторых, закон не определяет главного: что представляет собой промышленная политика, кто конкретно ее разрабатывает и исполняет. Неясно, какова структура и содержание документа с таким названием, отсутствует механизм формирования и исполнения промышленной политики. Проект закона предполагает наличие некоего уполномоченного органа Российской Федерации в сфере промышленной политики. Можно предположить, что этим органом не станет Министерство промышленности и торговли, хотя к сфере его компетенции можно было бы отнести и промышленную, и внешнеэкономическую политику. Кроме того, исполнение мер стимулирования промышленной деятельности, названных в главе 2 проекта закона, не требует принятия отдельного федерального закона.

В-третьих, закон носит разрешительный, а не предписывающий характер. В частности, формирование фондов развития отраслей промышленности (гл. 2, ст. 12) может осуществляться, а может и нет: сроки и порядок этого процесса не определены. Финансирование самих фондов осуществляется на добровольной основе, включая средства федерального бюджета, если, конечно, имеются средства на эту цель.

В-четвертых, закон содержит множество неясностей и неопределенностей. Например, совершенно неясно, что представляет собой «государственная информационная система промышленности», как она создается и функционирует. С теоретической точки зрения неверным представляется определение промышленного кластера «как части территории субъекта РФ» (гл. 2, ст. 19). Неясно, зачем нужны саморегулируемые организации по управлению индустриальными парками, если таковых еще нет, а план по их созданию отсутствует. Каковы требования к формированию индустриальных парков и промышленных кластеров, тоже неясно.

В-пятых, обсуждаемый закон не накладывает обязательств на органы исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях по разработке и исполнению промышленной политики. Отсутствуют обязательства конкретных органов власти, например Министерства финансов, по созданию и управлению фондами развития отраслей промышленности. Нет обязательств – нет решений. Как указывает Торгово-промышленная палата РФ, эффективная и реалистичная государственная политика должна включать триаду: проблемы, предложения по их решению и действия для реализации принятых решений[2]. Это требование не соблюдается.

---

[1] Проект Федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации». URL: http://regulation.gov.ru/project/9240. html?point=view_project&stage=2&stage_id=5424.

[2] Государственная промышленная политика России: проблемы формирования и реализации. М.: Торгово-промышленная палата РФ, 2003.

Подводя итог анализа проекта закона о промышленной политике, можно утверждать, что его принятие не изменит существующего положения дел в области разработки и исполнения комплекса мер правовых, экономических, организационных, образовательных, информационных, социально-инфраструктурных и иных мер государственного воздействия на промышленную деятельность.

В Пермском крае первый опыт законодательного творчества в области региональной промышленной политики получен в 1998 году, когда Законодательное собрание Пермской области приняло закон «О промышленной политике Пермской области», ныне утративший силу[1]. Региональными органами власти неоднократно предпринимались попытки разработать промышленную политику, в 2004–2005 годах рассматривались разные варианты «Концепции промышленной политики Пермского края»[2], но сама промышленная политика так и не была сформулирована. В 2014 году вновь разработана и утверждена «Концепция промышленной политики Пермского края до 2020 года»[3]. Рассмотрим структуру и содержание этого документа и попытаемся выяснить, может ли предложенная концепция быть основанием промышленной политики региона.

В первую очередь, следует отметить отсутствие четкого методологического подхода к разработке промышленной политики региона. Не определены структура и содержание системы планово-отчетной документации, не разработаны методические рекомендации по организации и осуществлению процесса его разработки и согласования с заинтересованными сторонами. Не установлены участники процесса разработки промышленной политики, их интересы и цели.

Вторым недостатком обсуждаемого документа выступает отсутствие целевой ориентации. Совершенно неясны цели и целевая аудитория концепции промышленной политики. Как будет использоваться данный документ? Потребности и интересы каких сторон учитываются? Кто примет документ как руководство к действию?

«Концепция промышленной политики Пермского края до 2020 года» не дает ответов на вопросы о том, какие проблемы имеются в настоящий момент. Такой раздел в документе имеется, но приведенные в нем формулировки безотносительны, неконкретны и расплывчаты. Все, что написано в этом разделе, может быть отнесено к любому другому российскому региону и даже к европейским странам. Нарушается основа программно-целевого подхода: проблемы и цели их решения отсутствуют, следовательно, программы действий не могут быть определены. Принятый правительством Пермского края документ вообще не учитывает конкретные социально-экономические условия, тенденции развития промышленности, уровень и перспективы развития технологий, особенности существующей технологической совокупности, в том числе в Пермском крае.

При определении целей и задач промышленной политики обнаружена логическая ошибка – тавтология (от греч. tauto – то же самое, logos – слово).

---

[1] Закон Пермской области от 11.06.1998 г. № 103-3 «О промышленной политике Пермской области» // Референт URL: https://www.referent.ru/129/5688.

[2] Постановление ЗС Пермской области от 23.09.2004 г. № 1618 «О проекте концепции промышленной политики Пермской области на 2004–2008 годы» // Пермский край. URL: http://permkrai.info/2004/09/23/; Постановление ЗС Пермской области от 17.02.2005 г. № 2074 «О принятии концепции промышленной политики Пермской области на 2005–2008 годы» // Гарант. URL: http://base.garant.ru/16108889/.

[3] Концепция промышленной политики Пермского края до 2020 г. // Министерство промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края. URL: http://www.minpromtorg.permkrai.ru/news/show/12431.

Уж если промышленная политика – это комплекс мер государственного воздействия на промышленную деятельность, направленных на развитие промышленного потенциала[1], то целью промышленной политики в конкретных социально-экономических условиях на заданный период не может быть развитие промышленного и научно-технического потенциала Пермского края[2]. Цель должна быть как минимум специфической, ограниченной во времени, понятной, достижимой и привлекательной. Она должна согласовывать совместную деятельность различных сторон, организовывать их взаимодействие, выступать приоритетом развития и основой для планирования. Цель должна быть амбициозной. Задачи промышленной политики вообще не являются таковыми, поскольку не выступают основой для конкретных действий. Они, скорее всего, представляют собой набор принципов, на которые следует ориентироваться в процессе оперативного планирования.

В целом «Концепция промышленной политики Пермского края до 2020 года» содержит общеизвестные сведения, включая описание сущности кластерного подхода. Описание мер государственной поддержки и результатов реализации промышленной политики сделано теоретически, без привязки к конкретным социально-экономическим условиям, уровню технологического развития, имеющимся проблемам и состоянию отраслей (кластеров) промышленности и т. п.

Если вспомнить опыт разработки «Программы социально-экономического развития Пермского края» и «Стратегии социально-экономического развития Пермского края», то можно сделать такой вывод. Отсутствие методологического подхода и методического инструментария вкупе с неверной организацией процесса разработки документов, определяющих содержание государственного и муниципального управления в заданном периоде, являются главной причиной критических ошибок, часть которых описана в настоящей статье. Стратегическое планирование принято в России на государственном уровне как метод разработки программ социально-экономического развития страны, отдельных регионов и муниципальных образований, но этого оказалось недостаточно. Одного закона[3] оказалось мало, требуется организация всей системы стратегического планирования, включая постоянно действующий проектный офис, привлечение квалифицированных специалистов и др.[4]

---

[1] Проект федерального закона.
[2] Концепция промышленной политики.
[3] Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.
[4] Магданов П. В., Падей В. Ю. Подход к организации стратегического планирования социально-экономического развития региона // Ars Administrandi. 2011. № 4. С. 5–20.

**УДК 332.1; 342; 352.075**

**Н. А. Серова,**
к.э.н., старший научный сотрудник
Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина КНЦ РАН
Апатиты, Российская Федерация
E-mail: serova@iep.kolasc.net.ru

# Трансформации в сфере местного самоуправления Мурманской области

**Аннотация:**
В статье представлены результаты анализа трансформаций в сфере местного самоуправления в Мурманской области. На примере 40 муниципальных образований показано изменение приоритетов от прямых выборов глав муниципальных образований в пользу косвенных. Сделан вывод, что говорить о местном самоуправлении как о сформировавшемся институте и его эффективном функционировании пока нельзя. Во многом это обусловлено тем, что реформы последних лет направлены на то, чтобы усилить государственный контроль над муниципалитетами, используя в первую очередь правовые и финансовые рычаги управления.
**Ключевые слова:** глава муниципального образования, местное самоуправление, муниципальные выборы, Мурманская область.

**N. A. Serova,**
PhD in Economics, Senior Researcher
Luzin Institute for Economic Studies of KSC RAS
Apatity, Russian Federation
E-mail: serova@iep.kolasc.net.ru

# Transformation of municipal formations of the Murmansk region

**Abstract:**
The article presents the results of an analysis of transformations in the sphere of local self-government in the Murmansk region. On the example of 40 municipalities the change in the priorities of the direct election of heads of municipalities in favor of indirect are shown. It is concluded that to talk about local government as about created institute and its effective functioning is impossible for now. This is largely due to the fact that the reforms of recent years are intended to increase state control over municipalities, using primarily legal and financial controls.
**Keywords:** head of the municipality, local self-government, municipal elections, Murmansk region.

В настоящее время особую актуальность получили вопросы, связанные со способами выборов глав муниципальных образований – непосредственно населением (прямые выборы) или представительным органом из своего состава (косвенные выборы). Вплоть до принятия ФЗ № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» избранный населением глава мог являться председателем представительного органа

и возглавлять администрацию муниципального образования. Применение подобной системы управления обеспечивало сильное политическое и административное руководство муниципальным образованием, особенно в случаях, когда глава муниципального образования возглавлял и представительный орган местного самоуправления, и администрацию[1].

На сегодняшний день порядок избрания главы муниципального образования устанавливается уставом муниципального образования в соответствии с п. 2 ст. 35 ФЗ №131 «Об общих принципах…», которая предусматривает несколько вариантов избрания главы муниципального образования. В Мурманской области представлены все предусмотренные законодательством варианты избрания глав муниципальных образований:

**Выборы непосредственно населением (прямые выборы):**

- *Глава муниципального образования избирается на муниципальных выборах и является главой местной администрации.* Такой способ избрания главы применяется в семи муниципалитетах области: Оленегорск, Полярные Зори, Ковдорский район, Ловозерский район, Терский район, Умба и Варзуга.
- *Глава муниципального образования избирается на муниципальных выборах, входит в состав представительного органа муниципального образования и является его председателем, а глава местной администрации назначается по конкурсу.* Так происходит в городском округе ЗАТО Заозерск и в городском поселении Верхнетуломский Кольского района. Интересно, что в первой редакции устава муниципального образования Верхнетуломский, принятого в 2005 году, глава городского поселения избирался из состава Совета депутатов (ст. 31, п. 2). Однако решением Совета депутатов от 27.09.2011 г. №22/5 был принят новый устав, где в пункте 2 статьи 31 определено, что «глава поселения избирается на муниципальных выборах, входит в состав представительного органа муниципального образования с правом решающего голоса и исполняет полномочия его председателя сроком на 5 лет».

**Выборы представительным органом из своего состава (косвенные выборы):**

- *Глава муниципального образования избирается представительным органом муниципального образования из своего состава и является его председателем, а глава местной администрации назначается представительным органом по конкурсу.* Такие выборы проходят в 23 муниципалитетах области: Мурманск, Апатиты, Кировск, Мончегорск, ЗАТО Североморск, ЗАТО Островной, ЗАТО Видяево, ЗАТО Александровск, Кандалакшский район, Кандалакша, Зеленоборский, Кольский район, Кола, Мурмаши, Молочный, Туманный, Кильдинстрой, Териберка, Печенгский район, Никель, Печенга, Заполярный, Ревда.
- *Глава муниципального образования избирается представительным органом из своего состава и является его председателем, а также главой местной администрации.* Четвертая форма избрания главы применяется в 8 сельских поселениях Мурманской области: Зареченск, Алакуртти, Междуречье, Ура-Губа, Пушной, Тулома, Корзуново, Ловозеро, предусмотрена законодательством

[1] Кандрина Н. А. Модели организации муниципального управления, глава муниципального образования и сити-менеджер // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2011. № 3. С. 39–43.

лишь для сельских поселений, так как в сельских поселениях управленческий аппарат мал, не возникает необходимости разграничения полномочий главы местной администрации и председателя представительного органа.

В дальнейшим мы поставили цель выяснить, как на протяжении 10 лет менялись способы избрания глав муниципальных образований Мурманской области. В тех муниципалитетах, где на сегодняшний день существует система муниципальных выборов, она применяется изначально, с 2005 года. Несмотря на то что в 2009–2011 годах некоторыми муниципалитетами этой группы были разработаны новые уставы, система муниципальных выборов была сохранена.

В 2009–2011 годах новые уставы были приняты и во многих муниципальных образованиях области, где сегодня глава избирается представительным органом из своего состава. По большинству муниципалитетов, преимущественно городских и сельских поселений, информацию о том, как избирались главы до принятия новых уставов, найти не удалось. Однако достоверно известно, что в трех муниципалитетах (Кировск, Алакуртти и Кольский район) форма избрания главы не менялась с начала реформы местного самоуправления: главы всегда выбирались представительным органом из своего состава.

Анализ также показал, что в 12 муниципалитетах (Апатиты, ЗАТО Александровск, ЗАТО Видяево, ЗАТО Островной, ЗАТО Североморск, Кандалакша, Кандалакшский район, Мончегорск, Мурманск, Печенга, Печенгский район, Териберка) с принятием новых уставов система муниципальных выборов была отменена. Механизм косвенных выборов был внедрен вопреки мнению жителей и зачастую с нарушением федерального законодательства о местном самоуправлении. Так, характерный пример игнорирования представительным органом муниципального образования мнения местных жителей имел место в городе Апатиты, где в 2011 году после отставки главы города население лишили права всенародно избирать градоначальника. На публичных слушаниях по проекту изменений в устав, где присутствовало более 350 человек, за сохранение прежней системы муниципальных выборов проголосовали 268 человек (76%), за отказ от прямых выборов мэра высказались 85 человек (24%)[1]. Тем не менее поправки в устав города были приняты, а прямые выборы главы города отменены.

Как видим, почти за десять лет реформы местного самоуправления в Мурманской области существенно изменились способы избрания глав муниципальных образований. Если в начале реформы более половины муниципалитетов избирали главу на всенародных выборах, то сейчас приоритеты меняются: от прямых выборов в пользу косвенных. Очевидно, что не только в Мурманской области, но и в целом по стране в настоящее время активно внедряется модель организации муниципального управления, когда глава муниципального образования избирается представительным органом из своего состава, а глава местной администрации (сити-менеджер) назначается по контракту на конкурсной основе представительным органом муниципального образования. К достоинствам данной модели ее сторонники относят то, что она имеет большие возможности для замены непрофессиональных и некомпетентных руководителей, а четко прописанные конкурсные требования к претендентам гарантируют определенный уровень профессиональной пригодности сити-менеджеров. К числу преимуществ модели относятся также экономия

[1] Жители города Апатиты проголосовали за прямые выборы мэра // MBNEWS. Мурманские бизнес-новости. 2011. 21 февр. URL: http://www.mbnews.ru/content/view/29126/229/.

бюджетных средств, оперативность назначения на должность главы местной администрации по контракту и возможная процедура досрочного прекращения полномочий, в том числе и главой региона. Однако, по мнению многих специалистов[1], в такой модели изначально заложен конфликт интересов: при осуществлении управления неизбежно возникает двоевластие и снижается ответственность перед гражданами, так как сити-менеджер неподотчетен населению и не связан с разработкой долгосрочных планов социально-экономического развития муниципального образования.

Из этого следует, что в условиях осуществляемых в стране административной, муниципальной и бюджетной реформ[2], стартовавших еще в начале 2000-х годов, курс встраивания муниципального уровня в вертикаль власти подходит к концу – местная власть окончательно встраивается в вертикаль. При этом контроль над местным самоуправлением устанавливается не только путем изменения законодательства, но и постановкой под партийный контроль преобладающей на всех уровнях власти «Единой России». Следует отметить, что в рамках «вертикализации российской системы управления в 2009 году в ФЗ № 131 «Об общих принципах…» были внесены изменения, согласно которым поправки в уставы муниципальных образований в части полномочий, срока полномочий и порядка избрания выборных должностных лиц местного самоуправления вступают в силу с момента их внесения. Помимо этого, весной 2014 года Госдума приняла предложенные «Единой Россией» поправки к ФЗ № 131 «Об общих принципах…», отменяющие выборы мэров в крупных городах с районным делением (к которым относится и Мурманск) и в муниципальных районах, то есть предполагаются огосударствление органов местного самоуправления и их преобразование в территориальные структуры органов государственной власти.

Как известно, наиболее эффективным механизмом обеспечения качества работы государственных и муниципальных органов власти является контроль со стороны граждан. Согласно результатам социологических опросов для оценки удовлетворенности населения деятельностью местной власти, размещенным на сайте правительства Мурманской области, а также результатам социологических опросов, проводимых с 2002 года в Институте экономических проблем им. Г. П. Лузина КНЦ РАН[3], до 2009 года существовала тенденция некоторого одобрения населением действий местной власти. После 2009 года доля положительных оценок деятельности местных властей сократилась, наметилась тенденция усиления негативного отношения и снижения уровня доверия ко всем ветвям власти.

В настоящее время жители Мурманской области также выражают низкую удовлетворенность работой органов местного самоуправления. Стоит отметить, что, согласно тем же опросам, большинство жителей Мурманской области мало знакомы или практически не знакомы с деятельностью местных органов власти своих населенных пунктов. Более того, около 50% жителей

---

[1] См.: Бусыгин Л. И., Москалев А. В. Некоторые аспекты выборности глав муниципальных образований и роли населения в местном самоуправлении // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2011. № 3 (13). С. 30–36; Кандрина Н. А. Модели организации муниципального управления, глава муниципального образования и сити-менеджер // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2011. № 3. С. 39–43.

[2] См.: Серова Н. А. Институциональные ограничения формирования и реализации социально-экономической политики в городах Севера России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. № 32 (89). С. 20–24; Серова Н. А. Местное самоуправление как институциональная основа развития города // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2008. № 1. С. 169–173.

[3] Теоретическое обоснование стратегических направлений муниципальной социальной политики на российском Севере и в Арктике в новой модели национального развития и новых геоэкономических условиях: Отчет о НИР (заключительный) / ИЭП КНЦ РАН; рук. Л. А. Рябова; исполн.: И. А. Гущина, Е. П. Башмакова [и др.]. Апатиты, 2012.

считают, что не могут оказывать влияние на принятие властью тех или иных управленческих решений.

Таким образом, нельзя говорить о том, что отказ от системы муниципальных выборов в Мурманской области положительно сказался на качестве власти. Безусловно, причина кроется не только в изменении приоритетов от прямых выборов в пользу косвенных. Кризисные явления, происходившие в России с начала 2009 года, несомненно, повлияли на отношение населения ко всем уровням власти, что характерно для жителей не только Мурманской области, но и других регионов. Вместе с тем лишение граждан самим выбирать главу своего муниципального образования и оказывать влияние на принятие управленческих решений ведет к конфликтам и негативным оценкам деятельностью местных органов власти, отдаляет местную власть от населения, что в корне противоречит основной цели реформы местного самоуправления. Несмотря на то что местное самоуправление в Российской Федерации закреплено на законодательном уровне как форма народовластия, говорить о нем как о сформировавшемся институте и его эффективном функционировании пока нельзя, и во многом это обусловлено тем, что реформы последних лет направлены на то, чтобы усилить государственный контроль над муниципалитетами.

**УДК 614.2:615.838**

**Н. Г. Мешкова,**
старший преподаватель,
кафедра «Региональная экономика и управление»
ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса»
Уфа, Российская Федерация
E-mail: www.a.n.gel@mail.ru

# Санаторно-оздоровительный комплекс как сложный объект управления

**Аннотация:**
В данной статье санаторно-оздоровительный комплекс рассматривается как сложный объект управления, основной целью функционирования которого является улучшение здоровья людей при ограничениях на ресурсы в условиях рыночных отношений, целесообразно выделить три уровня его управления, особенности развития санаторно-оздоровительного комплекса как сложной системы, которая состоит из множества взаимосвязанных подсистем, образующих единое целое и взаимодействующих для достижения общей цели. Процесс развития санаторно-оздоровительного комплекса как сложной системы является многоплановым, касается всех ее подсистем и компонентов в равной степени и включает в себя развитие всех их атрибутов.

**Ключевые слова:** инфраструктура санаторно-оздоровительного комплекса, качество предоставляемых услуг, оздоровительная услуга, потребитель услуг, санаторно-оздоровительный комплекс, системный подход.

**N. G. Meshkova,**
Senior Teacher,
Department of Regional Economy and Management
Ufa State University of Economy and Service
Ufa, Russian Federation
E-mail: www.a.n.gel@mail.ru

# Sanatory-health complex as difficult object of management

**Abstract:**
In this article, sanatorium and recreation complex is regarded by the author as a complex object of control, the main purpose of which is to improve the health of people in conditions of limited resources and exclusionary provision in all market conditions, it is useful to distinguish three levels of control characteristics of sanatorium and recreation complex as a complex system which consists of many interrelated subsystems, representation of constituting a unitary whole and interaction of the individual to achieve a common goal. The development of sanatorium-and-spa complex as a complex system is complex, with all of its subsystems and components and includes development of all their attributes.

**Keywords:** infrastructure of the sanatorium and health complex, quality of provided services, health service, consumers sanatorium and health complex, systematic approach.

Сложные объекты исследования требуют рассмотрения их как систем, которые состоят из отдельных подсистем и связей между ними, образуют

благодаря своей структуре целостность, имеют свои цели и присущие только им свойства[1]. К ним относится санаторно-оздоровительный комплекс (СОК), в состав которого входят лица, принимающие решения, непосредственные исполнители и активные потребители услуг (пациенты), а также различные организационно-технологические и функциональные подсистемы[2].

Кроме того, СОК как сложному объекту присуща неоднородность по структуре и составу. В его состав входят люди и комплексы медицинского и технологического оборудования, взаимодействующие с окружающей средой и потребляющие ресурсы самой разной природы, а также подсистемы, в которых циркулируют значительные потоки информации, энергии, финансов, материалов и т. д.

Функционирование в условиях нестабильной рыночной экономики требует специфических подходов к управлению СОК. Здесь на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективности, повышаются требования к гибкости управления. Для обеспечения управляемости таких систем необходимы новые методы, адекватные уровню сложности строения внешней и внутренней сред СОК.

Рассматривая СОК как сложный объект управления, основной целью функционирования которого является улучшение здоровья людей при ограничениях на ресурсы в условиях рыночных отношений, целесообразно выделить три уровня его управления (рис. 1).

**Рис. 1. Санаторно-оздоровительный комплекс как трехуровневый объект управления: *U* – вектор входных (управляющих и возмущающих) воздействий на новый уровень; *Y* – вектор выходных координат для 1-го уровня**

**Медико-лечебный (технологический) уровень управления.** На нижнем уровне управления осуществляется управление процессом диагностики и лечения. Это уровень взаимодействия непосредственных исполнителей (врачей, медицинского и обслуживающего персонала) с потребителями услуг (пациентами). В процессе лечения важно обеспечить:

- высокое качество предоставляемых услуг;
- соответствие характера проводимого лечения и его интенсивности состоянию здоровья пациента, индивидуальным особенностям организма, например с учетом непереносимости пациентом отдельных процедур или лекарственных средств;

[1] Антонов А. В. Системный анализ: Учеб. для вузов. М.: Высш. шк., 2013.
[2] Авксентьева М. В., Воробьев П. А. Комплексная оценка медицинских технологий и принятие управленческих решений в здравоохранении // Ремедиум. 2011. № 10. С. 36–40.

- соблюдение технологии лечения (учет совместимости и несовместности лечебных процедур, обеспечение технологического отдыха);
- контроль за результатами лечения (местная обратная связь).

Немаловажное влияние на качество процесса лечения оказывают уровень профессионализма персонала, его социально-психологическая мотивация к лучшему выполнению своих обязанностей, что должно способствовать позитивному восприятию пациентами предоставляемых услуг. На качество процесса лечения также оказывает влияние своевременное обеспечение необходимыми ресурсами (технологией лечения, оборудованием, лекарственными препаратами) высокого качества и в достаточном количестве[1].

Для эффективного процесса лечения следует обеспечить медицинскому персоналу своевременную точную и полезную рабочую информацию, необходимую для оперативного принятия управленческих решений, например при постановке и уточнении диагноза заболевания или при формировании программы лечения. На медико-лечебном уровне в качестве управляющих факторов $U_1$ выступают технологии и программы лечения, в качестве возмущающих факторов – нарушения технологии лечения, отказ оборудования, ошибки в действиях персонала. В качестве управляемых переменных $Y_1$ рассматриваются показатели состояния здоровья пациентов; а также качество предоставляемых услуг[2].

**Уровень организационно-экономического управления.** Решаются задачи, связанные с текущей деятельностью СОК:

- своевременное обеспечение функциональных подсистем ресурсами (лекарственные препараты, материалы, техника, энергия, информация, кадры, финансы) в необходимом количестве и требуемого качества;
- обеспечение эффективного функционирования и согласованной работы всех подсистем (подбор и ротация персонала, приобретение и обеспечение правильной эксплуатации оборудования, организация лечения, питания, проживания, досуга, работы информационной системы и системы документооборота);
- равномерное распределение рабочей нагрузки по трудоемкости на лечебно-диагностическое оборудование, процедурные кабинеты, лечащих врачей, вспомогательный и технический персонал;
- максимально возможный учет пожеланий и личных предпочтений пациента, касающихся проживания, питания, досуга;
- своевременное реагирование на критические ситуации и их быстрая ликвидация путем принятия соответствующих мер по переброске и концентрации ресурсов, например при возникновении аварий, пожаров и т. д., или изменение графика лечебных процедур в разрезе персонала/кабинетов/пациентов в случае болезни сотрудника, отказов оборудования;
- обеспечение экономических показателей деятельности СОК на высоком уровне, конкурентоспособности СОК на рынке и эффективная реализация путевок за счет рекламы и поддержки внешних связей.

---

[1] Антонов А. В. Указ. соч.; Балезина Т. В., Ирисова Т. А., Колотова Е. В. Перспективность развития санаторно-курортного дела на Урале // Курорт. дело. 2008. Т. 2, № 1. С. 73–82.

[2] Ахмадуллин Р. В. Основные направления развития санаторно-курортного дела в Республике Башкортостан // Курорт. ведомости. 2013. № 1. С. 11–12.

На этом уровне в качестве управляющих факторов $U_2$ выступают приказы, команды, мероприятия, реализация которых подкреплена расходом соответствующих ресурсов, а в качестве возмущающих факторов рассматриваются ошибки в принятии решений, нехватка ресурсов, возникновение чрезвычайных или критических ситуаций. В качестве управляемых переменных $Y_2$ выступают показатели, характеризующие стабильность и эффективность, в том числе и экономическую, работы функциональных подсистем (подразделений)[1].

**Уровень стратегического развития.** Решаются следующие задачи:

- обеспечение информационной поддержки принятия стратегических решений по устойчивому развитию СОК;
- повышение прибыли;
- увеличение сектора на рынке реализации путевок и выход на новые рынки;
- расширение контингента потенциальных пациентов.

Все это может быть реализовано, если есть стремление к соответствию мировым стандартам качества, максимально полному использованию имеющихся ресурсов, снижению издержек.

Принятие управленческих решений на этом уровне основано на динамике выручки, заполняемости, объема постоянных и переменных затрат. Анализ тенденций развития СОК позволяет выявить возможности или необходимость модернизации материально-технической базы, реструктуризации СОК, принятия мер по оптимизации использования ресурсов, интеграции информационных потоков.

В качестве входных управляющих факторов $U_3$ рассматриваются планы стратегического развития СОК, определяющие его желаемое состояние в будущем через конкретный отрезок времени и подкрепленные всеми необходимыми ресурсами для его реализации. Возмущающими входными факторами являются ошибки в выборе направления развития, нехватка ресурсов для развития из-за срывов их поставок, изменение ситуации на рынке санаторно-оздоровительных услуг. В качестве управляемых переменных $Y_3$ рассматриваются все показатели деятельности СОК, которые должны значительно улучшиться или возрасти в процессе развития[2].

**Теоретико-множественный уровень.** СОК предстает как сложная динамическая система, представляющая собой комплекс компонентов, образующих единое целое и взаимодействующих с определенной целью как друг с другом, так и с внешней средой в рамках некоторого временнóго интервала:

$$S_{сок} = (\Phi, H, Str, P, C, L, Z, R, T_x, F_{ex}, F_{in}, AT),$$

где $\Phi$ – множество подсистем (организационные, лечебно-диагностические, экономические, информационные, стратегического развития), $H$ – подсистема связей между подсистемами (административных, экономических, информационных, энергетических, транспортных, коммуникационных); $Str$ – подсистема структур системы и подсистем (иерархическая, линейная, матричная, многосвязная, сетевая); $P$ – подсистема параметров (характеристики кадров, пациентов, технологического оборудования, технологий, природных ресурсов); $C$ – подсистема свойств (уровень организованности, уровень качества услуг, территориальное расположение, уровень обслуживания, транспортная доступность, степень развитости коммуникационных сетей);

[1] Агаев Ф. Б., Мамедов А. Ш. Об экономических проблемах санаторно-курортных учреждений // Экономика здравоохранения. 2010. № 3. С. 30–31.
[2] Балезина Т. В. Указ. соч.

$L$ – подсистема лиц, принимающих решения (директор и его заместители, главный врач, руководители отделов, лечащие врачи); $Z$ – подсистема целей (глобальные цели функционирования, стратегии развития, реорганизации, локальные цели подсистем); $R$ – подсистема ресурсов (финансовые, кадровые ресурсы, материально-техническая база и технологии, запасы природных ресурсов, запасы медикаментов, в том числе для оказания первой помощи); $T_x$ – подсистема технологий (технологии управления, планирования, развития, контроля, самоорганизации, адаптации к изменению внешней среды, а также специализированные технологии лечения, диагностики, использования природных ресурсов); $F_{ex}$ – подсистема внешних факторов (природные условия, конъюнктура рынка, особенности контингента пациентов); $F_{in}$ – подсистема внутренних факторов (конфликтность отношений в коллективе, мотивация к достижению высокого качества в работе); $AT$ – интервал времени, в рамках которого будет функционировать система и существовать ее цели и внешняя среда.

Эти факторы определяют условия (среду) существования системы и влияют на ее функционирование, оказывая на нее определенные воздействия. Рассмотрим данное представление СОК как сложной системы в виде совокупности триад (треугольников, трехэлементных множеств)[1]. При анализе системы можно выделить отдельные группы триад. Например, группу триад, характеризующую роль лиц, принимающих решения, в функционировании системы (рис. 2). Каждая триада корректно ставит системные вопросы. Например, триада $T_x$ ставит вопрос: правильно ли принято решение по обеспечению применяемых технологий всеми необходимыми ресурсами (природные ресурсы, трудовые, оборудование, энергия и т. д.)? Триада $HT_x$ ставит вопрос: правильно ли принято решение по выбору технологий для достижения поставленных целей? Триада *TPC* ставит вопрос: правильно ли принимаются решения по подбору характеристик трудовых кадров, технологического оборудования для поддержания определенных свойств СОК, например высокого уровня обслуживания? Таким образом, через анализ триад осуществляется системный анализ СОК в целом, в результате возникает необходимость решения множества системных задач.

Следует отметить, что при детализации СОК как объекта управления каждое множество компонентов может быть декомпозировано на более мелкие компоненты, которые могут быть выстроены, например, в иерархическую структуру. Множество целей определяют следующие направления деятельности СОК:

- организационное – обеспечение эффективности функционирования как СОК в целом, так и всех его подсистем;
- медико-лечебное – обеспечение высокого качества лечебно-диагностического и другого медицинского обслуживания;
- экономическое – получение максимальной прибыли от реализации путевок в условиях рынка;
- стратегическое – обеспечение эффективной реализации стратегии развития СОК в условиях неопределенности;
- управленческое – обеспечение высокой точности реализации текущих планов за счет своевременного обеспечения ресурсами на основе автоматизированной информационно-управляющей системы;
- контролирующее – обеспечение текущего контроля качества функционирования всех подсистем.

[1] Ахмадуллин Р. В. Указ. соч.

**Рис. 2. Графическая форма представления СОК как системы**

Важным аспектом рассмотрения СОК как сложного объекта является наличие неопределенностей при управлении им. Одним из характерных видов неопределенности является параметрическая неопределенность, например неполнота или отсутствие информации о состоянии здоровья поступающих на лечение пациентов, о поставляемых в СОК лекарственных средствах и продуктах питания. Кроме того, присутствует неопределенность в поведении внешней среды, например изменение спроса на путевки, что приводит к возникновению экономических рисков. Наличие неопределенности требует использования интеллектуальных алгоритмов и систем управления.

Таким образом, рассмотрение СОК как трехуровневого объекта управления позволяет выделить на каждом уровне свои функции и алгоритмы управления: на нижнем – медико-лечебные (технологические), на среднем – организационно-экономические, на верхнем – стратегического развития[1]. Рассмотрение СОК как сложной многосвязной системы, образованной в результате взаимодействия множества компонентов в форме триад, позволяет провести системный анализ деятельности СОК, в частности изучить внутреннее строение системы, оценить влияние структуры системы на ее свойства и на возможность достижения цели, а также влияние внешней среды и различного рода неопределенностей на эффективность функционирования системы в целом.

[1] Балезина Т. В. Указ. соч.

УДК 332.1;332.122 (1-21)

**А. Н. Сафарян,**
аспирант,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: adanochka12@mail.ru

# Городская агломерация как форма межмуниципального сотрудничества

**Аннотация:**
Исследуются организационно-правовые формы межмуниципального сотрудничества в Российской Федерации. Проанализированы проблемы реализации организационно-правовых форм межмуниципального сотрудничества. Предложено рассматривать городские агломерации в качестве формы межмуниципального сотрудничества.

**Ключевые слова:** городская агломерация, межмуниципальное сотрудничество.

**A. N. Safaryan,**
PhD 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

# Urban agglomeration as a form of intermunicipal collaboration

**Abstract:**
Organizational and legal forms of intermunicipal collaboration in the Russian Federation are studied. The problems of implementing organizational and legal forms of intermunicipal collaboration are analyzed. The author suggests considering urban agglomeration as a form of intermunicipal collaboration.

**Keywords:** urban agglomeration, intermunicipal collaboration.

Управление агломерациями является одним из наиболее дискуссионных и нерешенных вопросов в России. Среди многих причин, которые способствуют ограничению признания и формирования агломераций в России, являются:

- отсутствие специального правового регулирования: законодательство не запрещает, но и не способствует образованию и функционированию агломераций;
- ограничение развития крупного города городским рубежом и признание любого финансирования, которое выходит за пределы города как нецелевого со всеми правовыми последствиями, которые из этого вытекают;
- отсутствие терминологического единства относительно определения городской агломерации, пригородной зоны, зоны влияния, зоны совместных интересов;

- отсутствие системного подхода государства и стратегии в отношении роли государства в поддержке формирования агломераций.

В связи с общей стратегией трансформации административно-территориального устройства на современном этапе разработка методологии определения городских агломераций приобретает важное теоретическое и практическое значение. Многие ученые уделяют внимание изучению функционирования институтов публичной власти, однако фундаментальных, комплексных научных разработок по организации государственного управления и местного самоуправления на крупных урбанизированных территориях, в частности в городских агломерациях, на сегодня недостаточно.

Если в теории проблема управления крупными городами уже давно не рассматривается как самостоятельная и трансформируется в задачи управления городскими агломерациями, то на практике ситуация не столь однозначна. Здесь возможны различные варианты, зависящие от конкретной политики страны или региона:

- управление крупными городами и управление городскими агломерациями, которые образуются вокруг них, рассматриваются как две самостоятельные задачи, для решения которых используют различные инструменты;
- управление городской агломерацией выходит на первый план, и город как образование растворяется в новых управленческих структурах;
- как центральная задача выступает именно управление крупным городом, проблемам управления городской агломерацией не уделяется особого внимания[1].

На современном этапе в нашем государстве приоритет отдается третьему варианту, в то время как более приемлемым выглядит первый, который позволил бы гармонично совместить решения сложных задач модернизации территориального устройства Российской Федерации.

Несмотря на естественность возникновения агломераций, которые нельзя создать искусственно, их могут «признать» соответствующие государственные структуры и выработать инструменты их эффективного развития, проблемы проявления и правовой институционализации городских агломераций, их критерии и количество являются достаточно дискуссионными[2]. Под городскими агломерациями понимают группу интенсивно взаимодействующих городских и сельских поселений, расположенных в непосредственной близости друг от друга[3], то есть это комплексы населенных пунктов, состоящие из городов и поселков, связанных между собой многочисленными функциями и имеющих тенденцию к интеграции. Городские агломерации являются целостными территориальными социально-экономическими образованиями, где поселения объединены интенсивными экономическими, трудовыми и социально-культурными связями; они являются не только развитой формой расселения, но и формой территориальной организации производства[4].

Следует признать, что в отечественной конституционно-правовой науке и практике, как правило, избегают использовать этот термин, хотя, как отмечают некоторые ученые, сложилось 18 городских агломераций, в которых

[1] Шкабаро В. М. Конституционно-правовой статус города в России: Дис… канд. юрид. наук: 12.00.02/ Ин-т государства и права. В. М. Корецкого. Киев, 2004. 93 с.
[2] Там же. С. 106.
[3] Тимчук Н. Ф. Вопросы моделирования территориальных систем расселения // Развитие и регулирование систем расселения в СССР. М., 2004. С. 112.
[4] Там же. С. 127.

проживает более 40% городского населения[1]. В России главными особенностями этой специфической формы расселения, свойственной высокоорганизованным странам, являются:

- территориальная близость населенных пунктов и наличие тенденций к их дальнейшему росту при тесных производственных, трудовых и культурно-бытовых связях;
- значительно большая плотность населения в пределах агломерации;
- уменьшение свободных территорий, особенно в ядре агломерации.

Системный анализ научных трудов, законодательной и нормативно-правовой базы показал отсутствие единого теоретического подхода к правовому урегулированию статуса городских агломераций. Так, основной инструмент управления агломерациями в странах Запада – это организация сотрудничества между административными единицами, на территории которых агломерация расположена. Различия главным образом проявляются в той форме, которую принимает подобное сотрудничество: делегирование муниципалитетами части полномочий отдельным субъектным органам управления или координация процесса принятия решений, затрагивающих интересы сторон[2]. При этом государство может как принуждать муниципалитеты к такому сотрудничеству, законодательно устанавливая его обязательность, так и стимулировать его, ставя организацию соответствующих межмуниципальных институтов условием предоставления субсидий. В обоих случаях из государственного бюджета выделяются значительные средства на поддержку решения транспортных, экологических и других проблем развития агломераций, различаются только условия и механизмы их выделения.

Более применимой в современных условиях выглядит модель стимулирования сотрудничества, которая характерна в первую очередь для села, в связи с чем этот подход условно можно назвать американским. Он предполагает более высокую степень свободы для муниципальных образований: государство не обязывает их договариваться, но создает условия, в которых заключать договоры между самоуправляющимися субъектами становится выгодно. В пределах всех американских агломераций по специальной методике официально образованы так называемые метрополитенские территории, но это не административные образования, а единицы, которые имеют сугубо статистическое значение как инструмент наблюдения за развитием агломераций. В рамках данного подхода наблюдается достаточно существенное разнообразие форм кооперации. Американский регионалист Д. Миллер на почве анализа современной муниципальной практики села выделил четыре модели управления метрополитенскими территориями: координирующую, административную, фискальную и структурную[3].

Самой распространенной на сегодняшний день является административная модель, причем преимущественно в виде заключения межмуниципальных соглашений, она предполагает наибольшую свободу для субъектов агломерации. Вместе с тем нельзя не признать, что для любых моделей, включая наиболее жесткие в плане ограничения управленческой автономии городов, характерно минимальное вмешательство государства.

---

[1] Стародубровская И., Жаворонков С. Организация местного самоуправления в городах федерального значения. М.: ИЗПП, 2004.
[2] Глазычев В., Стародубровская И. и др. Челябинская агломерация: потенциал развития. Челябинск, 2008.
[3] Росенко М. И. Организация власти в городах со специальным статусом (на примере г. Севастополь): Автореф. дис… канд. наук по гос. упр.: 25.00.02/Ростов. регион. ин-т гос. упр. Львов, 2007.

Если сравнить французскую и американскую модели, можно прийти к выводу, что американская модель в идеальной ситуации способствует принятию более эффективных решений, поскольку по различным аспектам управления агломерацией могут оказаться оптимальными разные варианты объединения усилий муниципалитетов и графств. Однако относительно возможности внедрения в современных условиях этой модели в России следует признать, что затраты на достижение согласия и риск невыполнения принятых решений в такой модели достаточно высокие, ведь она требует достаточно высокой «договорной культуры» субъектов, которой, к сожалению, довольно часто не хватает в нашем государстве. Французская модель направлена в первую очередь на минимизацию затрат на достижение согласия, но предполагает дополнительные расходы на содержание новых бюрократических структур, что может привести к конфликтам в сфере распределения полномочий между уровнями управления. Есть также и угроза фактического огосударствления местного самоуправления на уровне крупных городов (именно они и являются ядрами агломераций).

Если отбросить вариант административного слияния административно-территориальных единиц после соответствующих референдумов как заведомо неприемлемый, то можно утверждать, что в современных условиях могут «сработать» следующие формы управление развитием городских агломераций:

- установление со стороны государства административного округа, который покрывает территорию агломерации (городские округа, которые предлагались на уровне законопроектных работ);
- координация деятельности между субъектами, входящими в агломерацию, через заключение межмуниципальных соглашений;
- формирование организаций межмуниципального сотрудничества: совета агломерации, межмуниципальных хозяйственных обществ, отраслевых советов и комиссий.

Проблему оптимизации отношений городов и прилегающих территорий стоит исследовать с системных позиций, в соответствии с которыми любой город находится в тесном взаимодействии с другими городами и регионами. Наличие связей между городом и прилегающей территорией является составляющей этой системы территориальных отношений, которые в своей совокупности определяют характер экономического пространства региона и страны. Соответственно, и разработка методических подходов по обоснованию размеров пригородной зоны большого города является актуальной научной проблемой, ведь, как метко утверждает О. Кучабский, спецификой современного города является «размытость городских границ, которые можно определять, начиная от городской застройки и заканчивая зоной его социально-демографического влияния»[1], вследствие чего усиливается сложность согласования административных границ городов с зонами влияния городских социально-экономических систем. Мы считаем, что юридической основой для установления границ пригородной зоны крупного города, как основы для создания городской агломерации, должно стать решение вопроса ее административного статуса и подчинения, что должно быть определено в рамках административно-территориальной реформы.

Главным путем усиления субъектной базы управления развитием агломерации является использование низовых звеньев управления административно-территориальных единиц. Требуются разработка качественно новых

[1] Кучабский О. Крупные города и агломерации в системе административно-территориального устройства России // Государственное управление и местное самоуправление. 2010. № 1. С. 17–19.

методов управления развитием городов – центров агломераций и создание развитого механизма управления. С целью управлять процессами урбанизации агломераций необходимо разрабатывать комплексные планы развития всей агломерации в целом начиная со стадии районной планировки генеральных планов и проектов общерайонных коммуникаций[1].

Анализ различных моделей управления городской агломерацией показывает, что пока не найдено универсальных и свободных от серьезных противоречий решений. На практике тестируются различные механизмы, причем не все из них оказываются пригодными к применению. Однако объективная потребность в той или иной форме координации деятельности отдельных структур в рамках городской агломерации в целом заставляет власти как местного, так и регионального, а иногда и общенационального уровня искать решения в этой сфере.

Как показывают множественные эксперименты, проведенные в мировом масштабе в области государственного городского управления, инновации оказываются самым эффективным способом повышения как легитимности, так и эфективности управления, если являются результатами адаптации уже учрежденных институтов к новым условиям. Если рассматривать это на примере Москвы, то необходимо изменить уже существующие структуры: увеличить масштаб действия до всей агломерации, увеличить реальное участие горожан, перераспределить политические обязанности тем структурам власти, которые, вероятнее всего, смогут решить проблему в соответствующей сфере, а также гарантировать, что у государственных институтов будет достаточно законодательных и фискальных ресурсов для выполнения полученных обязательств.

Ограниченные целевые инициативы сотрудничества доказали свою успешность в повышении эффективности целевого инфраструктурного развития. Если данные инициативы войдут в состав более широких институциональных программ городского масштаба, то они смогут полностью раскрыть свой потенциал. Соответственно, подобных целевых программ недостаточно для эффективного управления расширяющимися городскими агломерациями.

Новые структуры должны быть гибкими, чтобы со временем можно было приспособиться к скользящей экономической и демографической ситуации в данной городской агломерации. Люди и их экономическая деятельность со временем меняются, богатство перераспределяется, население стареет, появляются новые поколения, а технологические силы меняются согласно социальным и экономическим механизмам. Легитимность институтов управления на каждом уровне определяется тем, как горожане воспринимают функционирование институтов. В постоянно изменяющемся и эволюционирующем мире институты управления не могут эффективно навязывать людям свои политические решения без участия граждан в какой-либо форме, которое существенно для легитимации институтов на каждом уровне.

И самое главное, городское управление остается в первую очередь политическим процессом, в котором многообразные элементы сложного общества налаживают и устанавливают взаимоотношения друг с другом. Работа ключевых городских институтов должна основываться на признании политической природы любого распределения и перераспределения обязанностей и ресурсов внутри городской агломерации. В противном случае реформа обречена на провал.

[1] Тимчук Н. Ф. Вопросы моделирования территориальных систем расселения // Развитие и регулирование систем расселения в СССР. М., 2004.

# Финансовый менеджмент

**УДК 005.915 (075.8)**

**И. Я. Лукасевич**,
д.э.н., профессор, зав. кафедрой,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: lukas1963@yandex.ru

# Иностранные инвестиции в России: проблемы и перспективы

**Аннотация:**
На основе проведенного анализа современного состояния иностранных инвестиций в РФ выявлены основные проблемы и перспективы их привлечения в отечественную экономику, приведены рекомендации для решения обозначенных проблем.

**Ключевые слова:** иностранные инвестиции, портфельные инвестиции, прямые инвестиции, экономический рост.

**I. Ya. Lukasevich**,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: lukas1963@yandex.ru

# Foreign investments in Russia: problems and prospects

**Abstract:**
In this research, the main problems and prospects of the current state of the mobilization of foreign investment in the Russian Federation are identified and some recommendations to solve these problems are provided.

**Keywords:** foreign investments, financial investments, direct investments, economic growth.

Инвестиции играют ключевую роль в современной экономике, так как являются одним из важнейших факторов экономического роста. Практика мирового развития показывает, что эффективная инвестиционная деятельность, осуществляемая в соответствии с принципами самоокупаемости и рентабельности, служит основным рычагом подъема экономики.

Центральная роль инвестиционных процессов в современной экономике обусловливает необходимость эффективного управления ими как в масштабе целого государства (макроуровень), так и на уровне отдельных хозяйственных единиц (микроуровень).

Важным рычагом воздействия на предпринимательскую деятельность субъектов хозяйствования и экономику страны является инвестиционная политика, проводимая как на макро-, так и на микроуровне. Государство может влиять на уровень инвестиционной активности при помощи самых различных рычагов:

- финансово-кредитной и налоговой политики (регулируя денежную массу, процентные ставки и предоставляя различные налоговые и финансовые льготы предприятиям, вкладывающим в реконструкцию и техническое перевооружение производства);
- амортизационной политики (устанавливая нормы отчислений, способствующие расширенному воспроизводству, тем самым регулируя темпы обновления основных фондов, учитывающие их моральный и физический износ);
- путем создания благоприятных условий для привлечения иностранного капитала, научно-технической политики и т. д.

Привлечение иностранного капитала относится к стратегическим задачам развития российской экономики. Особую роль в этом процессе играют прямые инвестиции, которые обеспечивают доступ к финансовых ресурсам, современным технологиям, управленческим навыкам, инновационным товарам и услугам, а также способствуют повышению конкурентоспособности отечественной экономики, ее устойчивому росту и улучшению уровня жизни российских граждан. В связи с этим создание благоприятных условий для увеличения притока средств иностранных инвесторов является одним из приоритетных направлений государственной экономической политики в РФ.

Правовое регулирование иностранных инвестиций на территории РФ осуществляется Федеральным законом от 09.07.1999 г. № 106-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» с последующими изменениями и дополнениями, другими законами и правовыми актами, а также международными договорами[1]. Иностранный инвестор имеет право осуществлять инвестиции на территории Российской Федерации в любых формах, не запрещенных законодательством, может участвовать в приватизации объектов государственной и муниципальной собственности путем приобретения прав или доли собственности в уставном капитале приватизируемой организации. Законодательством РФ установлены и гарантируются равные права в осуществлении инвестиционной деятельности и использовании ее результатов для иностранных и российских инвесторов. При этом ограничения для иностранных инвесторов могут быть установлены только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства.

В целях стимулирования роста инвестиций и ускорения социально-экономического развития РФ возможно предоставление иностранным инвесторам различных льгот. Виды и порядок их предоставления устанавливаются законодательством РФ. В частности, льготы могут получить иностранные инвесторы, имеющие долю или вклад в уставном капитале организации не менее 10% и осуществляющие реинвестирование полученных доходов в полном объеме на территории РФ.

Координация деятельности федеральных органов исполнительной власти по привлечению в экономику прямых иностранных инвестиций и аккредитация филиалов иностранных юридических лиц возложены на Министерство экономического развития РФ.

---

[1] Федеральный закон от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ (ред. от 05.05.2014 г.) «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/.

За последнее десятилетие отмечен рост объемов иностранных инвестиций (табл. 1). В 2013 году в РФ поступило 170,18 млрд долл. иностранных инвестиций, что в 3 раза выше, чем в 2005 году, и почти в 17 раз, чем в 2003 году. Однако наибольший удельный вес в общем объеме по-прежнему занимают прочие инвестиции, осуществляемые, как правило, на возвратной основе (займы международных финансовых организаций, торговые и банковские кредиты и т. п.).

**Таблица 1**
**Объем иностранных инвестиций в нефинансовый сектор экономики, млн долл. (по данным Федеральной службы государственной статистики РФ)**

| Иностранные инвестиции | 2003 | | 2005 | | 2012 | | 2013 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Млн долл. | % к итогу | Млн долл. | % к итогу | Млн долл. | % к итогу | Млн долл. | % к итогу |
| Всего | 10 958 | 100,0 | 53 651 | 100,0 | 154 570 | 100,0 | 170 180 | 100,0 |
| Прямые инвестиции | 4429 | 40,4 | 13 072 | 24,4 | 18 666 | 12,1 | 26 118 | 15,4 |
| Портфельные инвестиции | 145 | 1,3 | 453 | 0,8 | 1816 | 1,2 | 1092 | 0,6 |
| Прочие инвестиции | 6384 | 58,3 | 40 126 | 74,8 | 134 088 | 86,7 | 142 970 | 84,0 |

В условиях разразившегося мирового экономического кризиса в 2008 году приток иностранных инвестиций в Россию сократился на 14,2% (до 103,8 млрд долл.). При этом прямые иностранные инвестиции снизились на 2,8%, портфельные – на 66,3%, прочие – на 15,3%.

Основными странами-инвесторами в российскую экономику остаются Кипр, Нидерланды, Люксембург, Германия, Виргинские острова (Великобритания), Франция. На их долю приходилось свыше 80% от общего объема накопленных иностранных инвестиций, в том числе на долю прямых инвестиций – около 78%.

На протяжении последних десятилетий иностранный капитал направлялся преимущественно в добывающие отрасли промышленности (в среднем около 20% от общего объема) и торговлю (25%). Структура иностранных инвестиций за 2003–2013 годы по видам экономической деятельности представлена в табл. 2.

**Таблица 2**
**Поступление иностранных инвестиций по видам экономической деятельности (по данным Федеральной службы государственной статистики РФ)**

| Иностранные инвестиции | 2003 | | 2005 | | 2012 | | 2013 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Млн долл. | % к итогу | Млн долл. | % к итогу | Млн долл. | % к итогу | Млн долл. | % к итогу |
| Всего | 29 699 | 100,0 | 53 651 | 100,0 | 154 570 | 100,0 | 170 180 | 100,0 |
| Сельское и лесное хозяйство, охота | 154 | 0,5 | 156 | 0,2 | 624 | 0,4 | 610 | 0,4 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Рыболовство, рыбоводство | 38 | 0,1 | 22 | 0,0 | 65 | 0,0 | 30 | 0,0 |
| Добыча полезных ископаемых | 5737 | 19,3 | 6003 | 11,2 | 18150 | 11,7 | 11424 | 6,7 |
| Обрабатывающие производства | 6522 | 22,0 | 17987 | 33,5 | 49230 | 31,9 | 89789 | 52,8 |
| Производство транспортных средств | 192 | 0,7 | 948 | 1,8 | 4445 | 2,9 | 7719 | 4,5 |
| Производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 35 | 0,1 | 328 | 0,6 | 1821 | 1,2 | 1636 | 1,0 |
| Строительство | 101 | 0,3 | 228 | 0,4 | 850 | 0,6 | 723 | 0,4 |
| Оптовая и розничная торговля | 10527 | 35,5 | 20461 | 38,2 | 25379 | 16,4 | 31030 | 18,2 |
| Транспорт и связь | 1114 | 3,8 | 3840 | 7,2 | 4622 | 3,0 | 4759 | 2,8 |
| Финансовая деятельность | 781 | 2,6 | 1813 | 3,4 | 43395 | 28,1 | 20121 | 11,8 |
| Операции с недвижимостью | 4583 | 15,4 | 2602 | 4,9 | 10035 | 6,5 | 9717 | 5,7 |
| Образование | 0,1 | 0,0 | 0,1 | 0,0 | 2 | 0,0 | 1 | 0,0 |
| Здравоохранение | 7 | 0,0 | 15 | 0,0 | 177 | 0,1 | 194 | 0,1 |
| Предоставление прочих услуг | 73 | 0,3 | 144 | 0,3 | 144 | 0,1 | 87 | 0,1 |

С 2008 года лидером по привлечению иностранных инвестиций стали предприятия обрабатывающего сектора. Следующими по инвестиционной привлекательности объектами являются торговля и общественное питание (18–20%), финансовый сектор (10–12%), а также недвижимость и аренда (6–9%).

Высокие темпы роста экономики с 2001 по 2008 год обеспечили привлекательность российского рынка для иностранных инвесторов. Однако даже тогда Россия отставала от других стран по привлечению инвестиций. Для сравнения: в экономику Китая, мирового лидера по привлечению

прямых иностранных инвестиций, в 2005 году было вложено 72,4 млрд долл., то есть в 6 раз больше, чем в РФ, в 2012 году – в десять раз. По данным ЕБРР, суммарный объем прямых иностранных инвестиций накопительным итогом составляет около 6,5% от российского ВВП, что в 5 раз меньше среднего показателя для других европейских стран с переходной экономикой.

Несмотря на то что в последние годы, по данным UNCTAD, Россия входит в десятку стран – лидеров по привлечению иностранных инвестиций, их приток имеет ряд особенностей, ставящих под сомнение устойчивость и позитивность наблюдаемых тенденций.

Во-первых, инвестиции поступают в основном в форме торговых и прочих кредитов. Примерно треть всех займов, привлеченных предприятиями российского нефинансового сектора, и более половины долгосрочных происходят из зарубежных источников. В то же время в большинстве других стран, активно привлекающих иностранный капитал, преобладают прямые и портфельные инвестиции: их доля доходит до 90% от общего объема. Вклад прямых иностранных инвестиций в валовое накопление основного капитала в России в среднем составляет от 2 до 5% от общего объема. Для сравнения: в США в годы последнего экономического подъема их доля доходила до 19%, в Бразилии – до 28%, в Польше – до 23%, в Китае стабильно составляет 10–15%, а в Казахстане этот показатель и вовсе достигал 56%. В результате привлечение инвестиций в форме займов создало дополнительные риски для состояния экономики и обернулось масштабным оттоком капитала в условиях мирового экономического кризиса в 2008 году.

Во-вторых, до недавнего времени иностранный капитал вкладывался преимущественно в топливно-сырьевые отрасли экономики (добычу и переработку нефти и газа, черную и цветную металлургию), а также в пищевую промышленность и торговлю. Например, операторы проекта «Сахалин-1» за 2004 год инвестировали в месторождение 1,8 млрд долл. Норвежская фирма Orkla приобрела кондитерское объединение «СладКо», а бельгийская InBev потратила 650 млн долл. на поглощение SUN Interbrew. Одной из крупнейших сделок в 2006 году стала покупка ОАО «Удмуртнефть» китайской Sinopec, а в финансовом секторе – приобретение Societe General (Франция) акций Росбанка. В 2008 году «Ашан» купил часть магазинов «Рамстор», а PepsiCo – ОАО «Лебедянский».

Вместе с тем иностранные инвестиции нужны России прежде всего для развития высокотехнологичных производств и отраслей, ускорения научно-технического прогресса, позволяющих выйти на передовые позиции в мировой экономике. Однако в настоящее время инвестиции направляются в те виды бизнеса, которые просто нельзя развивать где-либо еще по условиям привязки к рынкам сбыта или местоположению природных ресурсов.

В-третьих, привлечение инвестиций из-за рубежа в реальный сектор не приводит к сокращению вывоза капитала из страны. Напротив, в последние годы по мере расширения товарного экспорта и объема зарабатываемой валюты утечка капитала неуклонно увеличивалась, особенно по серым схемам – через невозвращение экспортной выручки и фиктивный импорт. Вывоз капитала из реального сектора позволяет предположить, что под видом иностранных инвестиций в экономику возвращаются деньги, имеющие российское происхождение, но предварительно выведенные из-под национального налогового контроля.

В-четвертых, несмотря на присвоение России инвестиционного рейтинга по долговым обязательствам ведущими международными агентствами

S&P, Moody's и Fitch[1], эксперты по-прежнему отмечают неблагоприятные условия ведения хозяйственной деятельности в стране, сохраняющиеся высокие политические риски, непрозрачность бизнеса, слабое продвижение по пути реализации институциональных и экономических реформ. Главным фактором, снижающим инвестиционную привлекательность российского рынка, подавляющее большинство инвесторов считает коррупцию. Организация Transparency International, которая ежегодно оценивает уровень коррупции в разных странах мира, в своем рейтинге за 2013 год оставила Россию на 133-м месте из 180 возможных (в 2004 году – 126-е из 159). Очевидно, что рост иностранных инвестиций будет сдерживаться до тех пор, пока значительная часть руководителей зарубежных компаний будет считать, что в России очень трудно вести бизнес, не отклоняясь от принятых в мире этических и правовых стандартов.

Еще одним существенным фактором, сдерживающим инвестиционную активность иностранных инвесторов, являются административные барьеры, значительно увеличивающие издержки ведения бизнеса. В глобальном рейтинге Doing Business-2013 Россия занимает лишь 112-е место. Бюрократическая волокита при оформлении необходимых разрешений, лицензий, заключений, виз и других документов значительно осложняет хозяйственную деятельность и увеличивает сроки реализации инвестиционных проектов. Поэтому важную роль может сыграть упрощение процедур регистрации иностранных и смешанных фирм.

Серьезное препятствие на пути иностранных инвестиций в РФ представляет несовершенство законодательной базы и правоприменительной практики. Согласно рейтингу Всемирного экономического форума, в который входят 97 стран, в 2013 году Россия занимала 86-е место по независимости судебной системы и 144-е из 179 – по индексу экономической свободы, рассчитываемому организацией The Heritage Foundation совместно с Wall Street Journal. В рейтинге агентства Bloomberg наша страна находится на 48-м месте из 50 среди лучших стран для ведения бизнеса. Очевидно, что подобный имидж страны не способствует привлечению иностранных инвестиций.

Нарушение и частое изменение принципов налогообложения, недостаточная защита прав акционеров и интеллектуальной собственности, лоббирование интересов крупных государственных компаний, самоуправство местных властей, криминал в экономике, несоответствие правил ведения бухгалтерского учета международным стандартам и т. п. создают повышенные риски для ведения бизнеса.

Таким образом, только эффективная реализация экономических и административных реформ, дерегулирование, борьба с коррупцией, совершенствование законодательства и правоприменительной практики наряду с активной работой по привлечению иностранных инвесторов и улучшению имиджа России за рубежом позволят ей преодолеть последствия кризиса, встать на путь устойчивого экономического роста и занять достойное место на мировом рынке.

[1] На момент написания данной работы.

УДК 331

**Т. А. Козенкова,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: TAKozenkova@fa.ru

# Управленческие технологии отечественных предприятий: проблемы, тенденции, перспективы (по результатам эмпирического исследования Академии менеджмента и бизнес-администрирования)

**Аннотация:**
Изложены результаты эмпирических исследований экономико-управленческих проблем предпринимательских структур. Сформулированы актуальные направления действий менеджмента по стимулированию экономического роста.

**Ключевые слова:** модернизация, опрос, предприятие, респондент, стимул роста.

**T. A. Kozenkova,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: TAKozenkova@fa.ru

# Management technologies of domestic enterprises: problems, tendencies and prospects (based on the empirical research of the Management and Business Administration Academy)

**Abstract:**
Results of empirical researches of economical and administrative problems of enterprise structures are stated. The actual directions of actions of management on stimulation of economic growth are formulated.

**Keywords:** modernization, poll, enterprise, respondent, incentive of growth.

Причины неудовлетворительной социально-экономической динамики последних лет имеют комплексный характер, связаны как с системными, хроническими просчетами макроуровня, так и с недостатками управленческих технологий, применяемых отечественным бизнесом. В целях анализа управленческих проблем микроуровня в течение 2010–2013 годов Академия менеджмента и бизнес-администрирования провела ряд анкетных опросов высшего менеджмента около 200 предприятий промышленной, строительной, транспортной отраслей, данные которых существенно

конкретизируют причины замедления экономического роста, прежде всего микроуровневые[1].

Какие главные проблемы развития бизнеса «высвечивают» результаты данных исследований?

Во-первых, в 2009–2013 годах отечественный менеджмент явно недостаточно внедрял современные технологии стратегического, корпоративного и финансового менеджмента. Так, системы перспективного маркетингового анализа и риск-менеджмента были внедрены не более чем у трети обследованных предприятий; использование широко известных в мировой практике схем анализа внешних угроз и возможностей (SWOT-анализ) было характерно для 13% предприятий; планирование мероприятий по повышению конкурентоспособности бизнеса – для 26% предприятий. Среднесрочное (2–3 года) финансовое и инвестиционное планирование практиковало не более 30–35% опрошенных руководителей. Кроме того, 10% обследованных предприятий реализовывали перспективные инновационные программы, 38% – системы анализа деятельности конкурентов, 34% – управления качеством, 16% – специальные технологии логистики, 5% – учета и защиты интеллектуальной собственности.

К сожалению, пока среднесрочное финансовое планирование применяли лишь 25% опрошенных руководителей, лишь треть из них использовала инструменты перспективной инвестиционной программы. Традиционными приоритетами российского менеджмента остаются мониторинг выполнения текущих (оперативных) планов операционной деятельности и использование годовых финансовых бюджетов. Важность внедрения более совершенных управленческих инструментов в деятельность российских предприятий связана с тем, что уровень конкурентного соперничества в рассматриваемый период заметно возрос. На это обращают внимание 55% опрошенных респондентов.

Во-вторых, по мнению большинства (60%) экспертов, за последние два года обследованным предприятиям не предоставлялась какая-либо государственная антикризисная или модернизационная поддержка, что свидетельствует о продолжении либерально-рыночного курса в экономике, с одной стороны, и о дефиците бюджета антикризисных стимулирующих мер – с другой. Что касается относительно немногих предприятий, получивших ресурсную господдержку, в основном это были: пополнение уставных капиталов, получение госгарантий для привлечения инвестиций, а также банковских кредитов по льготным процентным ставкам, получение государственных заказов. Таким образом, очевиден крайне узкий спектр используемых технологий господдержки, к тому же внесение средств в уставные капиталы явно не гарантирует целевой направленности ресурсов на приоритетные цели модернизации экономики.

Послекризисный период практически ничего не изменил в плане доверительности и взаимопонимания бизнеса и властных (федеральных, региональных) структур – около 90% экспертов дают данному фактору негативную оценку. Практически никто из опрошенных экспертов не считал, что в последние годы улучшилось взаимопонимание менеджмента предприятий и структур власти различных уровней. Данный факт свиде-

[1] Винслав Ю. Б., Козенкова Т. А. Экономическое поведение предприятий: результаты анализа, факторы стабилизации и роста // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2014. № 1; Козенкова Т. А., Винслав Ю. Б. Руководители организаций нефинансового сектора о ситуации в бизнесе и его ориентирах (по результатам опроса, проведенного Академией менеджмента и бизнес-администрирования) // Российский экономический журнал. 2014. № 1; Винслав Ю. Б., Козенкова Т. А. Экономическая стагнация: анализ статистики и результатов опроса экспертов // Финансовая жизнь. 2014. № 3.

тельствует о системном игнорировании организационно-экономических механизмов взаимодействия власти и бизнеса. В условиях сохраняющейся финансово-экономической нестабильности эксперты видят следующие пути решения данной проблемы:

- общее снижение налоговой нагрузки и упрощение налоговой системы;
- введение ясной и ощутимой господдержки внедрения технических инноваций;
- наращивание объемов льготного банковского кредитования, программ модернизации бизнеса;
- улучшение качества процедур размещения госзаказа и повышение оперативности антикризисных мер со стороны государства.

В-третьих, реализация имеющегося потенциала модернизации и устойчивой работы предприятий требует значительной активизации действий менеджмента по следующим основным направлениям:

- внедрение более совершенных систем товаропродвижения на внутреннем рынке (60% оценок);
- улучшение работы с финансами и сокращение непроизводительных затрат (57%);
- повышение качества продукции (56%);
- улучшение организации производства и труда (55%);
- обновление производственного оборудования (34%).

В-четвертых, столь необходимые комплексные продуктовые трансформации, охватывающие освоение новых изделий в производстве и улучшение качества ранее выпускаемых изделий, затронули лишь относительно небольшую часть организаций (38%). Большинство респондентов (62%) отмечают, что продуктовые изменения в производстве носили частичный характер (39%) или их вовсе не было (23%). Кроме собственно продуктовых трансформаций, экспертной оценке подлежали изменения в организации и качестве бизнес-процессов. В 2012–2013 годах наиболее распространенные трансформации в данной области касались внутренней реорганизации подразделений (24,7% оценок респондентов) и приобретения нового оборудования, в основном импортного (18,2%). Среди внешних интеграционных мероприятий отмечается преобладающая роль соглашений о стратегическом партнерстве. Заметное место среди процессных трансформаций занимали мероприятия логистического и социального характера. К сожалению, активизация деятельности в области НИОКР находится на последнем месте по оценкам респондентов (5,4%).

По данным респондентов составлен субординированный перечень факторов, реально затруднявших работу организаций в 2012–2013 годах (указана частота распределения оценок):

- нарастание дефицита квалифицированных кадров рабочих и специалистов – 29,6%;
- падение спроса внутреннего рынка со стороны предприятий-потребителей – 20,6%;
- падение потребительского (платежеспособного) спроса со стороны населения – 16,7%;
- несвоевременность платежей, связанная с неудовлетворительным финансовым состоянием предприятий-покупателей, – 14,7%;

- введение ухудшающих ситуацию в бизнесе норм федерального и (или) регионального законодательства – 7,8% (особо отмечаются изменение ставок земельного налога, рост кадастровой стоимости земли, изменение правил государственных закупок сырья);
- другие факторы (рейдерство, рост цен на энергоносители, нарушение условий поставки зарубежными партнерами) – 3,9%.

Руководители подавляющего большинства обследованных предприятий не ожидают появления факторов, способных позитивно повлиять на развитие бизнеса. Так, лишь 12,8% опрошенных руководителей проявляют оптимизм в этом аспекте. В основном респонденты (61,7%) не видели каких-либо существенных драйверов экономического роста в 2013 году. В то же время опрошенные руководители (25,5%) отмечают тенденцию ухудшения (снижения) потенциала развития собственного бизнеса в 2013 году по сравнению с предыдущим годом. Среди основных негативных причин:

- падение платежеспособного спроса покупателей продукции;
- рост валютных рисков;
- рост издержек производства, приводящих к снижению конкурентоспособности;
- увеличение количества контролирующих органов;
- нарастающие противоречивость, множественность нормативно-правовой базы;
- коррумпированность властных структур.

В-пятых, подчеркивается актуальность комплекса макро- и микроуровневых действий, направленных на улучшение бизнес-ситуации. Так, среди актуальных позитивных мер госрегулирования респондентами были названы следующие:

- введение действенного налогового стимулирования инвестирования в основной капитал;
- содействие снижению банковских ставок по кредитованию реального сектора, а также ставок по ипотечным кредитам;
- усиление контроля за тарифами отраслевых монополистов;
- проведение работы по общему снижению налогов для обрабатывающего и инновационного бизнеса, включая налогообложение фонда заработной платы;
- активизация господдержки отечественных товаропроизводителей, содействие импортозамещению;
- упорядочение практики госзакупок в аспекте стабилизации правил, а также снижение коррупционности процедур;
- проведение мероприятий по повышению профессионального уровня государственного аппарата;
- более активное противодействие практике корпоративных войн[1].

Ряд предложений респондентов можно отнести к актуальным действиям управленцев на микроуровне, в том числе:

[1] Якутин Ю. В. Особенности, типология, современные принципы совершенствования организационных структур управления интегрированными корпорациями // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2014. №3.

- активный поиск дополнительной клиентуры, повышение квалификации и ответственности менеджеров по продажам, качества рекламной и выставочно-ярмарочной деятельности;
- разработку и реализацию конкурентных бизнес-стратегий;
- активизацию действий по обновлению материально-технической базы;
- проведение мер по снижению затрат на производство и реализацию продукции;
- общую оптимизацию ключевых бизнес-процессов;
- формирование эффективных внутрикорпоративных систем профессионального обучения, более тесная интеграция с вузами и колледжами;
- совершенствование бизнес-логистики, организации складского хозяйства;
- налаживание дополнительных стратегических партнерств с российскими предприятиями[1].

[1] Адамов Н. А., Элларян А. С. Особенности технологий принятия управленческих решений в условиях возрастания предпринимательских рисков // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2014. № 1.

**УДК 336**

**Т. В. Абалакина,**
к.э.н., доцент,
кафедра финансового менеджмента
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: t.abalakina@yandex.ru

# Особенности современной инфляции в России

**Аннотация:**
В статье рассматриваются особенности инфляционного процесса в Российской Федерации и зарубежом представлен анализ основных подходов к оценке причин возникновения инфляции и их противоречий, дана характеристика научным дискуссиям о влиянии инфляции на устойчивое развитие экономики страны.

**Ключевые слова:** инфляция, инфляционный процесс, мировой финансовый кризис, национальная экономика, экономическая политика.

**T. V. Abalakina,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-Mail: t.abalakina@yandex.ru

# Features of modern inflation in Russia

**Abstract:**
The article discusses the features of the inflationary process in the Russian Federation and in foreign countries, presents an analysis of the main approaches for assessing of the causes of inflation and their contradictions, the characteristic of the scientific debate about the impact of inflation on the sustainable development of the economy.

**Keywords:** inflation, inflation process, global financial crisis, national economy, economic policy.

Проблема инфляции занимает важное место в науке и экономической политике государств. Инфляция способствует снижению реальной заработной платы работников, что ведет к усилению имущественной дифференциации общества. Инфляция также является причиной снижения конкурентоспособности предприятий, перераспределения национального дохода в пользу предприятий-монополистов и государства, что влияет на социально-экономическое развитие страны. Природа инфляции, причины ее возникновения и характер воздействия на экономику страны – таковы одни из самых обсуждаемых в настоящее время проблем.

Инфляционные процессы присущи экономике любой страны в Европе, Азии, в Африке или Латинской Америке. Считается, что появление инфляции связано с возникновением денег. Другие авторы связывают ее возникновение с большим количеством выпущенных долларов в годы Гражданской войны США (1861–1865). Канадский экономист Е. Ольховский считает,

что инфляция практически никак не проявлялась до Первой мировой войны (1914–1918) и стала характерной вследствие кредитной политики банков и национальных банков мира, привязанных к курсу доллара США.

Усиление инфляционных процессов, особенно во второй половине XX века, вызвало необходимость теоретического изучения и научной разработки проблемы инфляции. Наиболее распространенными являются монетаристская и кейнсианская теории инфляции.

В монетаристской теории зависимость между изменением количества денег и уровнем цен рассматривается как основная экономическая закономерность, практически единственной причиной инфляции считается более быстрый рост национальной денежной массы по сравнению с ростом продукта.

В кейнсианской теории выделены три основных фактора инфляции:

- экспансионистская финансовая и денежно-кредитная политика, стимулирующая спрос;
- увеличение издержек производства;
- монополистское ценообразование.

Как отмечал Дж. М. Кейнс, «когда дальнейшее увеличение эффективного спроса уже не ведет более к увеличению продукции, а целиком исчерпывается в увеличении единицы издержек, строго пропорциональном увеличению эффективного спроса, мы достигаем положения, которое вполне уместно назвать подлинной инфляцией»[1].

В настоящее время инфляция часто отождествляется с ростом потребительских цен. Можно сказать, что рост цен является одной из составляющих инфляции. Однако не всякий рост цен можно отождествлять с инфляцией. Существует много других причин, связанных с их ростом: повышение качества товаров, выпуск новых видов изделий, соответствующих требованиям современной моды, и др. В этом случае речь не идет об инфляции. Сложность экономического анализа природы инфляции состоит в том, что практически невозможно разграничить инфляционный и неинфляционный рост цен.

Необходимо отметить важные особенности современных финансов – появление стойкой инфляции и отсутствие дефляции в глобальном масштабе. Начиная с 1933 года в мировой экономике фиксируется рост цен, и не было ни одного года, когда бы имело место падение цен. Вместе с тем число стран с годовой инфляцией сократилось за последние 100 лет, особенно после того, как в 1971 году отказались от золотого стандарта. В действительности с 1987 года не более двух стран переживали дефляцию в какой-либо в каком-либо году, и в большинстве случаев одной из них была Япония.

Общее повышение уровня цен в мире экономическая теория объясняет серьезными изменениями на финансовом рынке во второй половине XX века. Современный рынок в значительной степени представляет собой олигополистическую структуру и все меньше – структуру рынка совершенной конкуренции. Олигополист имеет возможность влиять на цену и напрямую в этом заинтересован. Кроме того, олигополисты заинтересованы в создании дефицита (сокращении производства и предложения товаров) для поддержания высоких цен, а ряд стран-экспортеров (Китай, Япония, Индонезия и др.) не заинтересованы в укреплении национальной валюты с целью оказать помощь национальным производителям. Возможности борьбы с такой инфляцией весьма ограничены.

[1] Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранные произведения. М.: Экономика, 1993.

Инфляция является неизбежным спутником и российской экономики[1]. Сегодня ведется принципиальная дискуссия по вопросу о доминирующем факторе российской инфляции и способах управления инфляционными процессами в экономике. Действующая экономическая политика главной своей целью ставит борьбу с инфляцией, а основной ее причиной считает монетарный фактор, то есть давление денежного предложения на рынке, которое разогревает платежеспособный спрос и, соответственно, потребительские цены. Основные показатели, формирующие государственную экономическую политику, – рост и структура ВВП и инфляция. Их величина закрепляется в Бюджетном кодексе на очередной период.

В настоящее время проблема инфляции в России становится особенно актуальной в связи со сменой модели экономического развития с целью активизировать факторы инновационного развития и увеличить инвестиционную активность. Модель развития, основанная на природных ресурсах, не отвечает современным требованиям, нужны стабильное развитие экономики и социальной сферы, технологическая модернизация, повышение энергетической безопасности и модернизация энергетики, обновление региональной политики.

Эффективная антиинфляционная политика является важнейшей составляющей финансовой стабилизации, и ее основная цель состоит в достижении такого уровня инфляции, который бы не препятствовал развитию факторов, определяющих рост экономики.

Сегодня инфляция – это показатель, который не удается не только улучшить, но и удержать в рамках параметров, определенных правительством. Цены на социально значимые продукты, лекарства и услуги не соответствуют конституционным гарантиям социального государства. В переходный период, как часто называют преобразования в российской экономике, продолжающиеся уже больше двух десятков лет, принцип свободы ценообразования в полной мере не работает, так как преобладают естественные и государственные монополии. Чаще всего проблемы, связанные с высоким уровнем цен в современной экономике, объясняют проблемами управления инфляцией.

Как показывают данные таблицы, инфляция в российской экономике присутствует постоянно, как в условиях дефицита консолидированного бюджета (с учетом бюджетов внебюджетных фондов), так и в условиях профицита. Темп роста инфляции значительно превышает рост валового внутреннего продукта и средней заработной платы. Так, средняя заработная плата в стране составляла: в 1980 году – 174 руб., в 1990 году – 303 руб., в 2000 году – 2223 руб., в 2005 году – 8555 руб., в 2010 году – 20 952 руб., в 2011 году – 23 369 руб., в 2012 году – 26 822 руб., в 2013 году – 27 000 руб. (ожидаемая), или 900 долл. Для сравнения: средняя заработная плата в 2013 году в Германии – 4000 долл., в США – 4300 долл., в Японии – 3900 долл. В представленном докладе Министерства экономического развития предусмотрено увеличение заработной платы к 2030 году в два раза.

В начале 2000-х годов экономический рост превышал нынешний даже при двузначном показателе инфляции. Основой экономического роста в посткризисные годы было улучшение внешней экономической конъюнктуры. В 2011–2012 годах на рост ВВП повлиял внутренний потребительский спрос, который определялся ростом доходов населения и ростом предоставленных кредитов. Очевидно, что нужен более значительный рост доходов населения

[1] Абалакина Т. В. Финансовые аспекты современной инфляции. // Социально-экономические проблемы развития РФ: / РГСУ. М.: АПКиППРО, 2008.

для устранения условий искусственного ограничения спроса. Для стимулирования экономического роста нужно осуществлять масштабные программы государственных инвестиций в инфраструктурные проекты, создавать привлекательные условия для инвестирования со стороны бизнеса.

**Отдельные социально-экономические индикаторы в Российской Федерации[1]**

| Год | ВВП, % к предыдущему году | Денежная масса М2 на конец года, млрд руб. (до 1998 года – трлн руб.) | | Начисленная заработная плата, % к предыдущему году | Профицит / дефицит (–) консолидированного бюджета, % к ВВП | Инфляция, % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Наличный оборот | | | |
| 1992 | 81,0 | – | – | 67,0 | – | 26 раз |
| 1995 | 95,9 | 220,8 | 80,8 | 72,1 | – 3,4 | 2,3 раза |
| 1996 | 96,4 | 352,0 | 136,9 | 106,0 | – 4,7 | 21,8 |
| 1997 | 101,4 | 374,1 | 130,3 | 105,1 | – 5,4 | 11,0 |
| 1998 | 94,7 | 453,7 | 187,7 | 87,0 | – 5,9 | 84,4 |
| 1999 | 106,4 | 714,6 | 266,1 | 78,2 | – 0,9 | 36,5 |
| 2000 | 110,0 | 1154,4 | 418,9 | 120,9 | 1,9 | 20,2 |
| 2001 | 105,1 | 1612,6 | 583,8 | 119,9 | 2,9 | 18,6 |
| 2002 | 104,3 | 2134,5 | 763,2 | 116,2 | 0,9 | 15,1 |
| 2003 | 107,3 | 3212,7 | 1147,0 | 110,9 | 1,3 | 12,0 |
| 2004 | 107,2 | 4363,3 | 1534,8 | 110,6 | 4,5 | 11,7 |
| 2005 | 106,4 | 6032,1 | 2009,2 | 112,6 | 8,1 | 10,9 |
| 2006 | 108,2 | 8970,7 | 2785,2 | 113,3 | 8,4 | 9,0 |
| 2007 | 108,5 | 12869,0 | 3702,2 | 117,2 | 6,0 | 11,9 |
| 2008 | 105,2 | 12975,9 | 3794,8 | 111,5 | 4,9 | 13,3 |
| 2009 | 92,2 | 15267,6 | 4038,1 | 96,5 | – 6,3 | 8,8 |
| 2010 | 104,0 | 20011,9 | 5062,7 | 105,2 | – 3,5 | 8,8 (прогноз –7,5%) |
| 2011 | 104,3 | 24483,1 | 5938,6 | 102,8 | 1,6 | 6,1 (прогноз – 7%) |
| 2012 | 103,4 | 27405,4 | 6430,1 | 108,4 | 0,4 | 6,6 (прогноз – 7%) |
| 2013 | 101,3 | – | – | – | – 0,5 | 6,45 |

В рамках борьбы с инфляцией представляется необходимым:

- увеличивать финансовые ресурсы, направляемые в экономику для повышения темпов роста промышленного производства и роста ВВП в условиях сохранения высокой неопределенности дальнейшего развития экономической ситуации, ухудшения финансовых результатов деятельности российских компаний, снижения динамики инвестиций в основной капитал;
- увеличивать долю государственных расходов за счет инвестирования государственных программ развития страны.

[1] Федеральная служба государственной статистики. URL: www.gks.ru.

Процесс инфляции ведет к тому, что, возможно, рост массы обращающихся денег ускоряет платежеспособный оборот, способствует активизации инвестиционной деятельности. В свою очередь, рост производства нередко приводит к восстановлению равновесия между товарной и денежной массами при более высоком уровне цен. С одной стороны, увеличиваются денежные прибыли, расширяются капиталовложения, а с другой – рост цен ведет к обесцениванию неиспользуемого капитала. Выигрывают, прежде всего, наиболее сильные фирмы, имеющие современное оборудование и оптимально организованное производство. От инфляции могут выиграть люди, взявшие кредит, если по условиям договора не оговорено, что процент за кредит должен учитывать инфляционный рост. Каковы бы ни были позитивные функции инфляции, выходя из-под контроля или даже оставаясь относительно слабой, регулируемой, инфляция вызывает целый комплекс негативных явлений:

- снижает мотивы к трудовой деятельности, так как снижает возможности нормальной реализации полученных заработков;
- усиливает, особенно в условиях существенного роста цен, социальную дифференциацию населения;
- сужает возможности накопления: сбережения в ликвидной форме сокращаются, больше перемещаются в натуральную форму (скупку недвижимости), соотношение между потребляемой и сберегаемой частями доходов сдвигается в сторону потребления;
- ведет к снижению реальных доходов населения при неравномерном росте национальных доходов;
- приводит к потере заинтересованности производителя в создании качественных товаров, при этом увеличивается выпуск товаров низкого качества, сокращается производство относительно дешевых товаров.

Кроме того, становятся все более сложными взаимозависимость и взаимосвязь денежной и валютной систем, тем самым обесценивание денег в одних странах вызывает такой же процесс и в других. Преодолеть инфляцию в таких условиях можно, только перестроив хозяйственный механизм и выключив рыночные регуляторы, что возможно только при стабильной политической ситуации. Таким образом, борьба с инфляцией и разработка специальной антиинфляционной программы являются необходимыми элементами стабилизации экономики. В основе такой программы должны быть анализ причин и факторов, определяющих инфляцию, и набор мер экономической политики, способствующий устранению или снижению уровня инфляции до разумных пределов.

Действенным фактором для роста ВВП может стать снижение налоговой нагрузки на бизнес, но в условиях бюджетного дефицита это нереально. Для бизнеса нужны независимая судебная система, гарантия защиты частной собственности, создание условий для свободной конкуренции, прозрачное корпоративное управление, эффективная борьба с коррупцией[1].

Стабилизация и последующее снижение инфляции – необходимые условия для привлечения инвестиций в отечественную экономику, без которых невозможен рост ВВП. Задача полностью устранить инфляцию нереальна, поэтому многие государства ставят перед собой цель сделать ее умеренной, контролируемой, не доводить до разрушительных масштабов.

[1] Абалакина Т. В. Инвестиционный климат страны и методы его оценки. Сборник: Актуальные вопросы государственного стратегического управления / ФГОБУ ВПО «Государственный университет Министерства финансов Российской Федерации». М.: Изд-во ГУМФ. 2012.

**УДК 336**

**В. Ф. Гапоненко,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: VFGaponenko@fa.ru

**О. И. Жукова,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: OIZhukova@fa.ru

# Совершенствование управления финансовыми рисками предприятий

**Аннотация:**
Данная статья посвящена совершенствованию управления финансовыми рисками предприятий на примере ОАО «Проект-Вектор».
**Ключевые слова:** оценка финансовых рисков, собственный и заемный капитал, управление, финансовая устойчивость, финансовый риск.

**V. F. Gaponenko,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: VFGaponenko@fa.ru

**O. I. Zhukova**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: OIZukova@fa.ru

# Improving of management of corporate financial risks

**Abstract:**
This article is dedicated to improving the financial risk management of enterprises for example Project-Vector JSC.
**Keywords:** measurement of financial risk, own and borrowed capital, management, financial sustainability, financial risk.

Диагностику финансовых рисков и выявление резервов повышения эффективности деятельности ОАО «Проект-Вектор» по итогам 2013 года мы провели на основе результатов анализа и исследования его финансового состояния, при этом нами разработан комплекс мер по управлению финансовыми рисками на последующие годы. Контроль управления финансовыми рисками

проводит директор компании. Однако, как представляется, основным недостатком системы управления финансовыми рисками является отсутствие постоянного мониторинга финансового состояния предприятия в течение года.

Существует достаточно большое количество способов оценки финансовых рисков предприятия[1]. Один их ключевых – финансовая устойчивость, составная часть общей устойчивости предприятия, а значит, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих предприятию поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию. Во многом финансовая устойчивость определяет финансовое состояние предприятия[2]. В ходе исследования были рассчитаны показатели финансовой устойчивости ОАО «Проект-Вектор» (см. табл.).

**Таблица**
**Основные показатели финансовой устойчивости ОАО «Проект-Вектор»**

| Показатель | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Изменение показателя (гр. 5 – гр. 2) | Описание показателя и его нормативное значение |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Коэффициент автономии | 0,61 | 0,97 | 0,95 | 0,97 | 0,36 | Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли – 0,45 и более (оптимальное – 0,55–0,70) |
| Коэффициент финансового левериджа | 0,65 | 0,03 | 0,05 | 0,03 | –0,62 | Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение для данной отрасли – не менее 1,22 (оптимальное – 0,43–0,82) |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 1,00 | 1,03 | 1,04 | 1,03 | 0,03 | Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение – 0,1 и более |
| Индекс постоянного актива | 0,02 | 0,001 | 0,002 | 0,00 | –0,02 | Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации |

[1] См.: Абрютина М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: Дело и сервис, 2011. С. 35; Артеменко В. Г. Финансовый анализ. М.: ДИС, 2013. С. 43; Балабанов И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2010. С. 51; Баранов В. В. Финансовый менеджмент. М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. С. 79; Гапоненко В. Ф., Федор А. И. Финансовый менеджмент в механизме реализации институционального развития экономики. М.: Академия управления МВД России, 2011. С. 85.
[2] Бернштейн Л. А. Анализ финансовой отчетности. М.: Финансы и статистика, 2013. С. 49.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Коэффициент покрытия инвестиций | 0,61 | 0,97 | 0,95 | 0,97 | 0,36 | Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли – 0,75 и более |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | 0,98 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,01 | Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение для данной отрасли – 10,1 и более |
| Коэффициент мобильности имущества | 0,98 | 0,97 | 0,96 | 0,97 | – 0,01 | Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества характеризует отраслевую специфику организации |
| Коэффициент обеспеченности запасов | 3,61 | 37,9 | 65,6 | 484,7 | 481,09 | Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение – не менее 0,5 |
| Коэффициент краткосрочной задолженности | 1 | 1 | 1 | 1 | – | Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности |

Коэффициент автономии организации по состоянию на 31 декабря 2013 года составил 0,97. Полученное значение говорит о неоправданно высокой доле собственного капитала (97%) в общем капитале; организация слишком осторожно относится к привлечению заемных денежных средств. За четыре года наблюдалось значительное повышение коэффициента автономии (+0,36). На рисунке наглядно представлено соотношение собственного и заемного капитала ОАО «Проект-Вектор».

По состоянию на 31 декабря 2013 года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равнялся 1,03, что на 0,03 больше, чем 31 декабря 2010 года. На последний день анализируемого периода коэффициент демонстрирует очень хорошее значение. В течение всего периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами укладывался в установленный норматив.

Система показателей оценки финансового риска – это совокупность взаимосвязанных показателей, нацеленная на решение конкретных задач предпринимательской деятельности. Наиболее весомую роль в совокупности предпринимательских рисков данного предприятия играют финансовые риски. Быстрая изменчивость экономической и политической ситуации в настоящее время, изменчивость конъюнктуры финансового рынка, расширение сферы финансовых отношений предприятия, появление новых для российских предприятий финансовых технологий и другие факторы предопределили увеличение влияния финансовых рисков на результаты финансово-хозяйственной и производственной деятельности.

**Динамика собственного и заемного капитала ОАО «Проект-Вектор»**

На практике управление финансовыми рисками предприятия, которое должно обеспечивать реализацию его миссии, целесообразно осуществлять по следующему алгоритму:

- создание информационной базы управления финансовыми рисками предприятия в целом;
- в зависимости от вида осуществляемых финансовых операций и отдельных направлений финансовой деятельности предприятия создание такой информационной базы, где будут, например, отражены:

· динамика факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка в разрезе его отдельных сегментов;

· финансовая устойчивость и платежеспособность потенциальных покупателей товаров;

· финансовый потенциал партнеров по инвестиционной деятельности;

· динамика факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка и другая информация.

Управление финансовыми рисками предприятия должно опираться на методы, основой которых следует сделать внутренние механизмы нейтрализации финансовых рисков (в рамках функционирующего предприятия – система методов минимизации их негативных последствий).

Как правило, все виды допустимых финансовых рисков, с условием, что они принимаются предприятием в силу объективной необходимости, предусматривают наличие внутренних механизмов их нейтрализации.

Финансовая деятельность ОАО «Проект-Вектор» сопровождается многочисленными финансовыми рисками во всех формах, степень влияния которых на результаты этой деятельности и уровень финансовой безопасности существенно возрастает в условиях рынка. Финансовые риски, создающие различные финансовые угрозы в системе финансовой безопасности, выделяются в особую группу финансовых рисков в системе рисков. При этом нужно разработать и внедрить эффективные рекомендации и мероприятия для создания системы управления финансовыми рисками в ОАО «Проект-Вектор»,

которые, как правило, должны быть направлены на значительное уменьшение финансовых потерь, связанных с конкретным финансовым риском в компании.

Управление финансовыми рисками следует осуществлять через все возможные структуры, что при правильном руководстве повысит общую эффективность управления предприятием. Эффективный результат управления финансовыми рисками выражается в предпринимательстве как деятельности, связанной с формированием новых комбинаций использования факторов производства, в инновациях и сопровождающей их экономической прибыли.

Мы исследовали и проанализировали финансово-хозяйственную деятельность ОАО «Проект-Вектор» и дали оценку его управлению финансовыми рисками. Финансовый риск данного предприятия представляет собой результат выбора его собственниками или менеджерами альтернативного финансового решения, направленного на достижение желаемого целевого результата хозяйственной деятельности при вероятности понести экономический ущерб (финансовые потери) в силу неопределенности условий его реализации. Таким образом, управление финансовыми рисками в ОАО «Проект-Вектор» представляет собой использование внутренних связей предприятия, увеличения капитала для управления доходами и расходами.

Исторически первоначально возникло нефинансовое управление финансовыми рисками, основанное на непосредственном управлении предприятием и его ресурсами. В настоящее время в управлении финансовыми рисками предприятий активно используются прогнозирование и планирование результатов производства, что позволяет распознавать и идентифицировать различные проявления финансового риска.

**УДК 336**

**Н. Я. Головецкий,**
к.э.н., профессор,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: nik1957@mail.ru

# Механизмы венчурного финансирования предпринимательских проектов

**Аннотация:**
Целью статьи являются анализ и оценка механизмов венчурного финансирования предпринимательских проектов. В работе рассмотрены необходимость инновационной трансформации экономики, развитие венчурного финансирования наноиндустрии в России и разработка путей повышения его эффективности. Источники венчурного финансирования представляют собой актуальную задачу, решение которой будет способствовать увеличению масштабов и положительной динамики инновационного развития в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** венчурный капитал, венчурная фирма, венчурный фонд, инновационно-венчурная система, инновация, механизм венчурного финансирования.

**N. Ya. Golovetsky,**
PhD in Economics, Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nik1957@mail.ru

# Venture financing mechanisms of entrepreneurial projects

**Abstract:**
The purpose of this paper is the analysis and evaluation of mechanisms of venture financing of entrepreneurial projects. The paper considers the need for innovative transformation of the economy, the development of venture capital financing in the Russian nanotechnology industry and development of ways to improve its effectiveness. Sources of venture capital financing are the actual problem, the solution of which will help to increase the scale and the positive dynamics of innovation development in the long term.

**Keywords:** venture capital, venture capital firms, venture capital funds, innovation and venture capital system, innovation, mechanism of venture financing.

Как показывает мировой опыт, механизмы венчурного финансирования предпринимательских проектов широко используются на практике уже много десятилетий и из года в год получают все более широкое распространение. Традиционно мировыми лидерами на рынке венчурного финансирования остаются США и Западная Европа, где сосредоточено 85% мировых инвестиций[1].

[1] Цифры Ernst & Young: в 2013 году спад на мировом рынке венчурного капитала может завершиться // ToWave. URL: http://www.towave.ru/news/ernst-young-v-2013-godu-spad-na-mirovom-rynke-venchurnogo-kapitala-mozhet-zavershitsya.html.

Термины «венчурный капитал» и «венчурный бизнес» берут начало от английского слова venture, которое переводится в известном словаре В. К. Мюллера как «рискованное предприятие или начинание», «спекуляция», «сумма, подвергаемая риску». Хотя в научной литературе встречаются указания на то, что отдельные схемы венчурного финансирования применялись в 30-е годы и даже еще раньше, это явление приобрело современные очертания в США лишь вскоре по окончании Второй мировой войны. Прообразом современных управляющих фирм венчурного капитала стали финансовое партнерство J. H. Уитни & Co, основанное в 1946 году бывшим послом США в Великобритании Дж. Х. Уитни, акционерная компания American Research Development, созданная в том же году под руководством отставного бригадного генерала Ж. Ф. Дорио, и фонд Venrock, учрежденный в конце 1940-х – начале 1950-х годов семейством Рокфеллеров.

Реально же современная венчурная инфраструктура стала складываться после того, как американское правительство, обеспокоенное засилием крупных корпораций в поствоенной промышленности, создало в начале 1950-х годов специальный госинститут SBA (Small Business Adminstration), а Конгресс принял закон об инвестициях в малый бизнес (1958), на основании которого начали организовываться так называемые SBIC (Small Business Investment Companies), собственный капитал которых обеспечивался не только частными источниками, но и государством на условиях льготного займа.

Как показывают специально проводившиеся исследования, в процессе выработки инвестиционных решений фактор риска обычно перевешивает фактор потенциальной выгоды. Поэтому инвесторы рискового капитала предпочитают диверсифицировать свои усилия, разделяя финансовый риск и получаемую в конечном итоге прибыль. Подобная диверсификация может осуществляться в нескольких основных формах.

Во-первых, опытный инвестор не доверит все средства одному предпринимателю, а распределит их между несколькими различными проектами. Практика показывает, что, несмотря на самый тщательный отбор, примерно 4–5 из каждых 10 начатых проектов заканчиваются полной неудачей, 3–4 приводят к появлению жизнеспособных, но не приносящих заметной прибыли фирм и только 1–2 проекта дают действительно блестящие результаты, ради которых, собственно говоря, и существует венчурный бизнес. Именно благодаря таким успешно реализованным проектам обеспечивается в среднем высокая норма прибыли инвесторов.

Во-вторых, инвесторы рискового капитала могут пойти на совместное финансирование каких-то крупных и перспективных предпринимательских проектов. Помимо уменьшения суммы, которой рискует каждый отдельный инвестор, это создает общую заинтересованность в успешном завершении проекта и в ряде случаев обеспечивает эффект синергии от объединения специальных знаний, деловых связей и управленческого опыта.

В-третьих, может быть создан совместный венчурный фонд, от имени которого будут осуществляться рисковые инвестиции. Такие фонды, получившие весьма широкое распространение, имеют статус финансового партнерства с ограниченной ответственностью. Их участники получают прибыль и несут убытки пропорционально вложенным средствам. В США насчитывается, по разным оценкам, от 400 до 600 подобных фондов. На их долю приходится, по опубликованным оценкам, более 75% рискового капитала[1].

При финансовой поддержке со стороны венчурного капитала получили путевку в жизнь такие без преувеличения выдающиеся достижения челове-

[1] Там же.

чества, как микропроцессоры, персональные компьютеры, технология рекомбинантных молекул ДНК (генная инженерия).

Ряд первоначально совсем небольших предпринимательских фирм, таких, как Microsoft, Digital Equipment Corp., Genentech, поднялись на дрожжах венчурного капитала до уровня лидеров новых отраслей современного наукоемкого производства.

Для Российской Федерации в современных условиях актуальное значение имеет максимальное ускорение действий, направленных на переход от сырьевой экономики к инновационной экономике[1]. Инновационно-венчурная система в России сформировалась буквально в последние несколько лет: возникли технологические предприниматели, инвесторы, действующие на разных стадиях, поддерживающие программы со стороны государства, образовательные инициативы и региональная инфраструктура поддержки. Согласно данным консалтинговой компании EY, в 2012 году Россия вышла на второе место в Европе и на пятое в мире по объему венчурных инвестиций. По подсчетам PwC, с 2013 года совокупный объем сделок в российской венчурной экосистеме, с учетом грантов, инвестиций в инфраструктуру и «выходов» инвесторов, вырос до 2,89 млрд долл. В 2014 году Россия вошла в число 50 стран – лидеров глобального инновационного рейтинга The Global Innovation Index. Это значит, что государственные институты развития успешно справились с программой первого уровня: была сформирована архитектура венчурной и инновационной системы[2].

В условиях необходимости инновационной трансформации экономики развитие венчурного финансирования наноиндустрии в России и разработка путей повышения его эффективности представляют собой актуальную задачу, решение которой будет способствовать увеличению масштабов и положительной динамики инновационного развития в долгосрочной перспективе.

В то же время мировой финансовый кризис неизбежно сказался на инвестициях, в том числе и в высокорисковые сферы бизнеса. Так, в 2013 году из-за охватившей экономику неопределенности и сложностей, связанных с выходом из капитала, объем венчурных инвестиций уменьшился на 20%, упав до 41,5 млрд долл. Число состоявшихся раундов финансирования снизилось на 8%, до 4970. Кроме того, средний объем раунда финансирования сократился до 8,4 млн долл.[3]

Тенденции инвестиционной сферы ударили и по венчурным фондам: их численность упала в 2013 году на 13%, с 323 до 280, стоимость снизилась на 31%, достигнув 29 млрд долл. Объем поступлений от IPO в мире упал на 27%, с 22,1 млрд долл. в 2012 году до 16,1 млрд долл. в 2013 году. При этом количество сделок по слиянию и поглощению с участием венчурных компаний снизилось до 618, или более чем на 20%[4].

Если рассматривать тенденции венчурного финансирования на отдельных рынках, то картина складывается следующая. В США объем венчурных инвестиций в 2013 году снизился по сравнению с 2012 годом на 15%, до 29,7 млрд долл. В Китае в 2013 году в ходе 202 раундов финансирования было инвестировано 3,7 млрд долл., при этом оба показателя упали на 40% по сравнению с 2012 годом. В Индии, в отличие от остального мира, наблюдается стабильный рост. Мировые тенденции обошли стороной венчурный рынок этой страны:

[1] Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года // Российская газета. 2009. № 88 (4912).
[2] Россия вошла в топ-50 глобального инновационного рейтинга // RVC. 2014. №1. С. 7.
[3] Цифры Ernst & Young.
[4] Корпоративные венчурные фонды в России: состояние и перспективы (2013–2014 гг.). М.: НП «Клуб директоров по науке и инновациям», 2013.

число состоявшихся раундов растет уже третий год подряд и в 2013 году увеличилось на 17%, до 205[1].

Общий объем венчурных инвестиций на российском рынке в секторах био-, промышленных и информационных технологий за первые три квартала 2013 года составил 551 млн долл. Эти инвестиции были получены в результате 157 сделок. По сравнению с тремя кварталами 2012 года количество венчурных сделок за аналогичный период 2013 года выросло на 17%, при этом средний размер сделки снизился и составил 4,5 млн долл. (против 6,6 млн долл. за аналогичный период 2012 года).

За три квартала 2013 года в сегменте ИТ, по предварительным данным, произошло 138 сделок, что на 26% больше, чем за аналогичный период 2012 года (109 сделок). При этом общая сумма инвестиций за три квартала 2013 года составила 433 млн долл., а средний размер сделки составил 3,9 млн долл. Для сравнения: за аналогичный период 2012 года общая сумма сделок составила 660 млн долл. при среднем размере сделки на уровне 6,6 млн долл[2]. Таким образом, можно говорить о том, что на российском венчурном рынке продолжается рост инвестиционной активности при снижении среднего размера сделки.

Если говорить о распределении по подотраслям, пока бесспорным лидером среди подсекторов ИТ остается сегмент электронной коммерции – на него приходятся наибольшее число сделок (21) и наибольший объем инвестиций (173 млн долл.). На втором месте по числу сделок находятся социальные медиа (17), а по объему инвестиций – сервисы и приложения в сфере туризма (56 млн долл.). Также в 2013 году демонстрировали быстрый рост такие направления, как решения в области образовательных услуг, технологии в финансовом секторе, мобильные приложения, игры и рекламные технологии.

К основному конкурентному преимуществу России до сих пор можно отнести наличие в стране высококвалифицированных научных кадров, специалистов в области НИОКР. По объему проводимых исследовательских работ в нанотехнологической сфере Россия уступает США и Японии, но превосходит другие страны Азиатско-Тихоокеанского бассейна, включая Китай. В соответствии со статистической информацией ОЭСР, в России количество персонала, вовлеченного в научно-исследовательскую деятельность, находится на уровне 451 тыс. человек (в эквиваленте постоянной занятости), что уступает лишь показателям США (1426 тыс. человек), Китая (1423 тыс. человек) и Японии (710 тыс. человек)[3].

Таким образом, венчурный капитал России, в отличие от венчурного капитала развитых стран (США, Германии, Финляндии, Японии, Израиля, Сингапура, Тайваня и др.), не дифференцирован; его источниками в основном выступают бюджетные средства и банковские кредиты. Эффективная система долгосрочного кредитования отсутствует. Согласно действующему законодательству, невозможно и использование такого важного источника венчурного капитала, как средства пенсионных фондов и страховых компаний. Соответственно, не исчерпан ресурс возможностей по страхованию рисков нанотехнологий проектов, что в большинстве случаев важнее, чем непосредственное участие в венчурном проекте.

---

[1] Цифры Ernst & Young.

[2] Развитие венчурного рынка России в 2013 году: вклад РВК // Российская ассоциация венчурного инвестирования. URL: http://www.rvca.ru/download.php?file=2013/Russian-venture-market-development-2013.pdf.

[3] Васильева М. В., Муслимова Г. Е. Венчурное финансирование нанотехнологий в России: проблемы и приоритеты // Вопросы современной экономики. 2013. №1.

**УДК 336 (201.3)**

**А. В. Грищенко,**
аттестованный аудитор Минфина России, к.э.н., доцент,
кафедра «Финансовый менеджмент»
МГУУ Правительства Москвы
докторант
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: grishchenko7@gmail.com

# Механизмы финансирования некоммерческих организаций

**Аннотация:**
В современных условиях развития страны третий сектор занимает существенную нишу во всестороннем развитии государства как центра экономических и социальных инноваций. Дискуссия о необходимости реформирования финансовых отношений некоммерческих организаций ведется давно. Автором рассмотрены принципы организации финансов некоммерческих организаций, их развитие в современных условиях, отношения некоммерческих организаций с бюджетами разных уровней, особенности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций.

**Ключевые слова:** некоммерческая организация, финансы, финансовые отношения, механизм, целевой капитал, третий сектор.

**A. V. Grishchenko,**
Certified Auditor of the Russian Ministry of Finance, PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Financial Management
Moscow State University of Management under Moscow Government
Doctoral Candidate
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: grishchenko7@gmail.com

# Funding mechanisms for non-profit organizations

**Abstract:**
In modern conditions of development of the country «third sector» occupies a significant niche in the comprehensive development of the state as the center of economic and social innovation. Discussion about the need to reform the financial relations of nonprofit organizations has been conducted for a long time. The author examines the principles of finance of non-profit organizations, their development in modern conditions, non-profit organizations with budgets of different levels, particularities of state support for socially oriented non-profit organizations.

**Keywords:** non-profit organization, finances, financial relationship, mechanism, target capital, third sector.

Финансы некоммерческих организаций являются частью национальной финансовой системы, включающей финансы государственных, муниципальных, коммерческих и некоммерческих организаций (НКО)

и финансы домохозяйств, а также международной финансовой системы. НКО участвуют в движении финансовых потоков, перераспределении денежных средств между физическими и юридическими лицами. В то же время институты, регулирующие правила финансирования деятельности НКО, формируются с учетом социальной направленности их уставной деятельности[1].

В Российской Федерации при переходе к рыночной экономике произошла трансформация всей системы институтов. Были приняты Конституция РФ, Гражданский, Бюджетный, Налоговый, Трудовой и Жилищный кодексы РФ, ряд федеральных законов и законов субъектов РФ, в которых содержатся правовые основы государственного регулирования финансовой стороны деятельности НКО. Изменились также источники финансирования и направления расходования средств НКО.

Большинство НКО осуществляют не только уставную, но и коммерческую деятельность, поэтому доходы НКО делятся на получаемые при осуществлении уставной деятельности и от коммерческой деятельности[2].

На основе вышеизложенного мы считаем, что финансы НКО – это социально-экономические отношения, имеющие денежный характер, возникающие по поводу распределения, формирования и использования денежных фондов, связанных с осуществлением общественной деятельности некоммерческих организаций.

Особенности организации финансов НКО определяются целевой направленностью уставной деятельности, порядком и источниками ее финансирования. Имущество НКО может формироваться за счет денежных поступлений и за счет имущественных взносов (передачи имущества в натуральной форме).

Финансы некоммерческих организаций строятся по следующим принципам: внешнее финансирование, целевой характер расходования денежных средств, отсутствие прибыли и окупаемости, открытость финансов и общественный контроль, подотчетность лицу – источнику финансирования, социальная направленность деятельности, социальная ответственность НКО. Необходимо отметить, что НКО могут получать финансирование из разнообразных источников: в виде вступительных взносов, от органов власти, пожертвования и т. д., а также от клиентов (например, вуз – от учащихся) в форме оплаты предоставляемых услуг.

В России пока нет практики широкого финансирования НКО государством. Оно оказывает помощь НКО в основном через субсидии и государственные заказы.

История государственного финансирования третьего сектора экономики в России началась в 2005 году. На заседании Совета по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека президент РФ В. В. Путин заявил: «Мы понимаем, что некоммерческие организации нуждаются в поддержке. Давайте подумаем над формами решения этой проблемы»[3]. С этого мероприятия началось строительство системы поддержки НКО со стороны государства.

В 2006 году были впервые распределены гранты президента России, так началась системная финансовая господдержка НКО, участвующих в развитии институтов гражданского общества. Из федерального бюджета было выделено 500 млн руб.

[1] Экономика общественного сектора: Учебник / Под ред. П. В. Савченко, И. А. Погосова, Е. Н. Жильцова. М.: Инфра-М, 2010.

[2] Гончаренко Л. И., Смирнова Е. Е., Чемерицкий Л. К. и др. Налогообложение некоммерческих организаций: Учеб. пос. для студ. вузов. М.: Кнорус, 2014.

[3] Вступительное слово В. В. Путина на заседании Совета по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека // Президент России. URL: http://archive.kremlin.ru/text/appears/2005/07/91629.shtml.

В 2007 году механизм финансирования НКО был изменен. Распоряжением Президента РФ от 30.06.2007 г. № 367-рп «Об обеспечении в 2007 году государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества» были определены 14 НКО, получивших адресную поддержку на сумму 4,2 млн руб., и 1224 НКО по итогам конкурсов получили 1,2 млрд руб.

В 2008 году развитие сектора НКО в сфере оказания социальных услуг определено в качестве одного из приоритетных направлений долгосрочной политики социальной поддержки населения в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года».

В 2009 году было принято решение финансово поддерживать именно социально ориентированные НКО (СО НКО), которые возьмут на себя часть государственных функций по оказанию социальных услуг населению и будут содействовать решению наиболее актуальных социальных задач, развитию гражданского общества.

В 2010 году был принят закон № 40-ФЗ от 05.04.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций», который дал определение социально ориентированных НКО и описал предназначенные для них виды поддержки.

Федеральным законом «О федеральном бюджете на 2013 год и плановый период 2014–2015 годов» предусмотрено увеличение бюджетных ассигнований на поддержку некоммерческого сектора в 2013 году до 8,285 млрд руб. На финансирование СО НКО планируется выделить финансирование на сумму 13,5 млрд руб. в 2013–2020 годах.

В развитых странах государственное финансирование НКО составляет 48% их дохода (в развивающихся – 22%, в России – 5%), доходы от деятельности, включая членские взносы – 35% (в развивающихся странах – 61%, в России – 22%), пожертвования бизнеса, граждан и зарубежных фондов – 17% (в развивающихся странах – 17%, в России – 73%)[1].

В России сложились следующие формы государственной финансовой поддержки организаций третьего сектора:

- Гранты – целевые средства, безвозмездно и безвозвратно предоставляемые НКО на реализацию конкретных проектов (программ). Данные проекты (программы) должны быть направлены на создание общественных благ, оказание социальной поддержки, реализацию профессиональных, общественных интересов отдельных групп населения.
- Субсидии – средства, которые безвозмездно выделяются государством бюджетам другого уровня, юридическим лицам (НКО входят в их число), а также физическим лицам на условиях долевого финансирования целевых расходов.
- Контрактные отношения – размещение у НКО заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд.
- Предоставление налоговых льгот. Они предоставляются как самим НКО, так и лицам (физическим и юридическим), осуществляющим пожертвования в их пользу. В настоящий момент это происходит фрагментарно и касается менее 1% НКО.

[1] Грищенко А.В. Целевой капитал: бухгалтерский учет и налогообложение // Некоммерческие организации в России. 2010. № 5. С. 25–34.

На этом фоне существующая система финансирования НКО имеет определенные недостатки:

- отсутствие прозрачного механизма финансирования НКО;
- отсутствие достаточного количества информации об объемах финансовых средств, выделяемых конкретным НКО;
- нетранспарентный отбор субъектов, ответственных за организацию и проведение конкурсов президентских грантов (НКО-операторов);
- слабая организация системы отчетности НКО о результатах работы по грантовым программам;
- выделение финансовых ресурсов на небольшие проекты, препятствующее формированию крупных (зонтичных) национальных НКО.

Относительно новым источником финансирования НКО можно считать целевой капитал некоммерческой организации. Принятие Федерального закона от 30.12.2006 г. №275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» – результат заинтересованности государства в финансовой устойчивости некоммерческого сектора.

В зарубежных странах одним из популярных инструментов финансирования деятельности НКО является формирование эндаумента (ресурсный или целевой капитал). В США эндаумент-фонды существуют более 350 лет. Крупнейшими фондами в мире являются эндаументы Гарварда (30 млрд долл.), Стэнфорда (19 млрд долл.), Йеля (19 млрд долл.), Техаса (17 млрд долл.), Принстона (17 млрд долл.).

Эндаумент НКО образуется в результате передачи учредителем/иным лицом в собственность НКО денежных средств или имущества, которые впоследствии должны использоваться для достижения целей создания организации. Российским аналогом данного финансового механизма является целевой капитал[1]. Целевой капитал НКО – это часть ее имущества, сформированная за счет пожертвований, внесенных жертвователями в виде денежных средств (в рублях или иностранной валюте) на отдельный, специально открытый для этого банковский счет, принадлежащий некоммерческой организации, которая впоследствии передается в доверительное управление управляющей компании для получения дохода.

По данным программы «Целевые капиталы» НП «Форум доноров», в настоящее время в Российской Федерации зарегистрировано около 110 фондов целевого капитала (см. рис.). Половина зарегистрированных фондов сформировала целевой капитал, остальные находятся в процессе привлечения пожертвований[2]. Большинство фондов целевого капитала, около 45, сформировано для поддержки высшего профессионального образования.

По информации из публичных источников, совокупный объем средств, аккумулированный целевыми капиталами в России, составляет около 17 млрд руб., но, по оценке экспертов, может быть больше. Самые крупные собственники целевых капиталов в России – фонды поддержки вузов:

- Финансового университета при Правительстве РФ (0,015 млрд долл.);
- МГИМО (0,033 млрд долл.);
- Санкт-Петербургского государственного университета (0,028 млрд долл.);

[1] Повышение эффективности государственных инвестиций в сектор социально ориентированных (СО) НКО. The Boston Consulting Group. М., 2011. С. 55.
[2] Фонды целевого капитала. URL: http://endowment.donorsforum.ru/content/fondy-celevogo-kapitala.html.

- Европейского университета в Санкт-Петербурге (0,033 млрд долл.);
- Сколковского института науки и технологий (0,124 млрд долл.);
- Российской экономической школы (0,010 млрд долл.);
- ВШЭ (0,001 млрд долл.).

**Зарегистрированные эндаумент-фонды в России**

Целевой капитал отличается от обычных пожертвований тем, что при поступлении в НКО не расходуется сразу, а представляет собой инвестиции, которые передаются в доверительное управление с целью получения регулярного долгосрочного дохода. Именно доходы тратятся на уставные цели НКО.

Возможны две модели формирования целевого капитала. Первая модель предусматривает формирование НКО (собственник целевого капитала). Согласно второй модели, специализированная организация управления целевым капиталом НКО создается в организационно-правовой форме фонда. В международной практике примером такого способа финансирования НКО является учреждение Нобелевской премии. Альфред Нобель завещал бóльшую часть своих сбережений специально созданной некоммерческой организации – Фонду Нобеля. Завещанные средства были инвестированы фондом, за счет дохода от указанных инвестиций и выплачиваются денежные премии нобелевским лауреатам.

Подытоживая вышесказанное, необходимо отметить, что институты финансирования НКО постепенно приобретают функции, соответствующие особенностям этих организаций:

- НКО ориентируются на целевое использование средств;
- повышается эффективность взаимодействия НКО с органами государственного и муниципального управления;
- в российскую практику финансирования НКО успешно внедрен механизм формирования целевого капитала;
- стимулируется развитие НКО в направлении расширения уставной деятельности.

**УДК 658.15**

**В. В. Ильин,**
д.э.н., профессор, главный научный сотрудник
ГНИИ системного анализа Счетной палаты Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: vladimir_v_ilyin@hotmail.com

**В. Н. Жуков,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Бухгалтерский учет»
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vn-zhukov@mail.ru

# Системная методология в исследованиях внутреннего финансового контроля компании

**Аннотация:**
В центре внимания настоящего доклада находится проблема выбора методологического инструментария для исследований, проводимых в области системной организации внутреннего финансового контроля компаний. Авторы раскрывают ограниченность доминирующей здесь методологии системного подхода и в качестве альтернативы предлагают использовать методологию системного анализа. При этом дается оценка существенным свойствам системы внутреннего финансового контроля, формируемой с использованием методологии системного анализа.

**Ключевые слова:** внутренний финансовый контроль, система внутреннего финансового контроля, системный анализ, системный подход, финансовый менеджмент, финансы компании.

**V. V. Ilyin,**
Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher,
State Scientific Research Institute of system analysis
Accounts Chamber of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vladimir_v_ilyin@hotmail.com

**V. N. Zhukov,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Accounting
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: vn-zhukov@mail.ru

# System methodology in research of internal financial control of companies

**Abstract:**
The focus of this report is the problem of choice of methodological tools for research conducted in the field of system of internal financial control companies. The authors reveal the limitations of the dominant methodology of a systematic

approach and propose as an alternative the use of a methodology for system analysis. In this case, an assessment of the essential features of the system of internal financial control, formed by using the methodology of system analysis is given.

**Keywords:** internal financial control, the system of internal financial control, systematic analysis, systematic approach, financial management, corporate finance.

Внутренний финансовый контроль одновременно рассматривается как функция бухгалтерского (финансового) учета и как функция управления финансами компаний[1]. Указанные подходы отнюдь не исключают друг друга, а только подчеркивают сложность этого объекта исследования.

Первый подход имеет косвенное отношение к финансам компаний, так как отводит внутреннему финансовому контролю роль гаранта в обеспечении всех заинтересованных лиц качественной информацией о деятельности экономического субъекта. Упоминание здесь о финансах лишь констатирует факт использования универсального денежного измерителя при оценке контрольной информации.

Второй подход охватывает более широкий круг изучаемых вопросов поиска резервов повышения эффективности управления финансами компаний, роста их финансового потенциала, обеспечения финансовой безопасности бизнеса за счет использования возможностей внутреннего контроля. Именно этот подход и соответствующая ему область исследования положены в основу настоящей статьи.

Современный внутренний финансовый контроль выступает функцией финансового менеджмента, представляет собой сложное явление, в силу чего на передний план вышла проблема его системной организации[2], а основой проведения научных исследований в последние годы стал системный подход.

Системный подход – методологическое направление теории научного познания, рассматривающее любой объект действительности как целостный организм, то есть систему упорядоченных элементов, совместное взаимодействие которых направлено на решение общих задач[3]. Приложение системного подхода в сфере внутреннего финансового контроля вполне закономерно. Оно явилось ответной реакцией на современные тенденции и вызовы в области управления финансами компаний и во многом обусловлено усиливающимися потребностями субъектов финансового менеджмента в комплексной, упорядоченной и целенаправленной контрольной деятельности.

Несмотря на неоспоримые методологические преимущества, выгодно отличающие системный подход от других форм научного познания, было бы ошибкой переоценить роль этого инструмента в исследовании прикладных вопросов системной организации внутреннего финансового контроля. По своей сути и возможностям системный подход продолжает оставаться общим гносеологическим средством, призванным задавать лишь вектор любого прикладного исследования. Как следствие, большинство научных работ скорее ставят проблему системного контроля финансов коммерческих организаций, а не предлагают дееспособную методологию ее решения. Основной акцент сделан на постулировании принципов системной организации контроля,

[1] Бровкина Н. Д. Основы финансового контроля. М.: Магистр, 2011; Ковалев В. В. Финансовый менеджмент. Теория и практика. М.: Проспект, 2013. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент. М.: Национальное образование, 2012; Финансовый менеджмент / Под ред. В. В. Ильина. М.: Омега-Л, 2013.
[2] Гританс Я. М. Система внутреннего контроля. М.; Берлин: Инфотропик Медиа, 2011; Лебедев К. Н. Системный подход и теория контроля в менеджменте // Вестник РУДН. Сер. «Экономика». 2009. № 2. С. 69–75; Хасыкова Д. О. Организационно-системный подход в системе внутрикорпоративного финансового контроля // Экономический вестник РосГУ. 2008. Т. 6. № 1. Ч. 2. С. 352–356.
[3] Берталанфи Л., фон. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 1969. С. 23–82.

выделении элементов системы, изучении характера существующих между ними взаимосвязей, что само по себе является новаторским относительно традиционных (несистемных) исследований. Вместе с тем предшествующие работы обходят стороной такие насущные вопросы системного исследования, как типология систем контроля, целеполагание контрольной системы, определение содержания ее входных и выходных характеристик, увязка целевых ориентиров со средствами их достижения, направления взаимодействия с внутренней и внешней средой бизнеса, этапы формирования контрольной системы. Следует указать и на скудость понятийного аппарата системного контроля, который по большому счету до сих пор не создан.

Таким образом, налицо существенная асимметрия между уровнем сложности проблемы системной организации внутреннего финансового контроля и уровнем применяемого для ее решения методологического инструментария. В этих условиях остро стоит вопрос о смене методологических приоритетов. По нашему мнению, ведущим методологическим инструментом проводимых исследований в рассматриваемой области должен стать системный анализ – прикладное направление системного подхода, базирующееся на общей теории систем и новой системной парадигме[1]. Согласно классическому определению, системный анализ есть методология исследования трудно наблюдаемых и трудно понимаемых свойств и отношений в объектах с помощью представления этих объектов в качестве целенаправленных систем и взаимоотношений между целями и средствами их реализации. Принципиально важным в приведенном определении является то, что здесь отсутствует ставшее традиционным отождествление понятий «анализ систем» и «системный анализ». Благодаря этому подчеркивается системность как онтологии, так и гносеологии проводимого исследования.

В теоретическом плане приложение методологии системного анализа к области внутреннего системного контроля финансов компаний дает возможность сформулировать качественно новый тип научной концепции для рассматриваемой области изысканий – интеграционную концепцию. С позиции интеграционной концепции внутренний системный контроль финансов компаний предлагается понимать как сложное социально-экономическое явление, объединяющее в себе управленческое, институциональное и когнитивное начала. Другими словами, внутренний системный контроль выступает одновременно функцией управления финансами компаний, институтом и источником знаний.

В практическом плане использование системного анализа в процессе внутреннего финансового контроля открывает новые перспективы для решения проблемы системной организации этой функции финансового менеджмента. Благодаря использованию методологии системного анализа создаваемые системы внутреннего финансового контроля компаний обретают следующие существенные свойства:

- *Целостность, ориентирующая на исследование внутреннего системного контроля финансов организаций через раскрытие содержания его структуры и изучение взаимодействий между всеми структурными элементами (компонентами, подсистемами).*

С позиции новой методологии целостность внутреннего системного

[1] Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. М.: ЛКИ, 2008; Дрогобыцкий И. Н. Системный анализ в экономике. М.: Юнити-Дана, 2013; Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 3. С. 27–50; Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. 2002. № 4. С. 4–22; Оптнер С. Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности. М.: Концепт, 2006; Черняк Ю. И. Системный анализ в управлении экономикой. М.: Экономика, 1975.

контроля определяет не только структура, но также функция, процесс и среда. Структура выявляет компоненты и их связи, функция обуславливает конечные результаты, процесс моделирует последовательность действий для получения результата, а среда определяет внешние условия существования системы. Кроме того, в отличие от системного подхода, задающего исследованиям восходящую траекторию (от частей к целому), при новой методологии вектор проводимых изысканий принимает обратную направленность (от целого к частям).

- *Целенаправленность, постулирующая прагматизм и конструктивизм методологии внутреннего системного контроля.* Посредством целенаправленности обеспечиваются постановка, структурирование, ранжирование, коррекция целей для формирующейся или функционирующей контрольной системы, разрабатывается программа их реализации, производится оценка существующих условий и ограничений.

- *Автономность, свойственная высокоорганизованным системам, способным самостоятельно регулировать свою деятельность.* В методологическом аспекте системная автономность влечет за собой необходимость обособления исследуемой системы контроля от окружающей среды с последующим разделением целого на три составные части – вход, структуру и выход.

- *Методический плюрализм, имманентный характеру решаемых проблем.* По этому поводу в системном анализе выделяются три класса проблем:

· хорошо структурированные и количественно сформулированные проблемы;

· слабоструктурированные проблемы, содержащие смешанные (количественные и качественные) оценки;

· неструктурированные проблемы.

- *Проблемы системной организации внутреннего финансового контроля относятся ко второму классу.* В противном случае методы системного анализа были бы не нужны, поскольку проблемы первого класса решаются с помощью развитого аппарата математического моделирования, а проблемы третьего класса – посредством применения эвристических методов.

- *Утилитарность, ориентирующая на разработку прикладной методологии, соответствующей особенностям поставленных целей.* В этих условиях заметно возрастает роль субъективной компоненты любой системы контроля – человека (наблюдателя), обладающего междисциплинарным мировоззрением, способного системно мыслить и принимать комплексные решения. Таким образом, парадокс утилитарности состоит в том, что практичность и гибкость требуют интеллектуального стиля мышления, соответствующего самому высокому (четвертому) уровню системности человеческой деятельности.

УДК 336.64

**Е. В. Красильникова,**
младший научный сотрудник
Центральный экономико-математический институт РАН
Москва, Российская Федерация
E-mail: krasilnikova_lena@list.ru

# Финансирование и структура капитала: микроэкономический аспект[1]

**Аннотация:**
Исследованы факторы формирования капитала фирмы в контексте особенностей стадий ее развития; приведена схема перехода от стадии к стадии.
**Ключевые слова:** корпоративное управление, противоречия интересов, стадия жизненного цикла, структура собственности, финансовые решения.

**E. V. Krasilnikova,**
Junior Researcher
Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Science
Moscow, Russian Federation
E-mail: krasilnikova_lena@list.ru

# Financing and capital structure: micro-economic dimension

**Abstract:**
The factors of capital formation are investigated in the context of the features of life cycle organization. The transition scheme for all stages is suggested.
**Keywords:** corporate governance, conflict of interest, life cycle organization, ownership structure, financial decisions.

Финансирование микроэкономических объектов (предприятий, корпораций) рассматривается как результат поведения и взаимодействия субъектов (индивидов и организаций), материализующийся в форме притока нужных для бесперебойного функционирования предприятия средств под влиянием сложившихся на данный момент предпочтений субъектов и некоторых других факторов. Нематериальными результатами являются наращивание нематериальных активов и рыночное позиционирование предприятия. Выбор финансовых решений (способы финансирования, структура финансовых источников, условия привлечения средств) формирует определенную структуру капитала, и он чрезвычайно значим для эффективной деятельности, устойчивости микроэкономического объекта, создания его стоимости.

## Постановка задачи: системный подход

В системном понимании предприятие рассматривается как сложная микроэкономическая система – целостность во множестве разнообразных связей элементов, взаимодействующих между собой и с элементами целостности более высокого порядка, внешняя по отношению к исследуемому микроэкономическому объекту (включая всех стейкхолдеров – заинтересованные стороны, участников процесса финансирования). Их предпочтения нередко выступают решающим фактором принятия решений, наряду, разумеется,

[1] Работа выполнена при поддержке РГНФ, исследовательский проект № 15-32-01297 «а 2».

с такими существенными факторами, как особенные свойства микроэкономической системы, специфика этапов ее развития и воздействие окружающей среды. Так, разделение функций владения, распоряжения и управления вызвало достаточно хорошо определенные в экономической науке противоречия интересов экономических агентов, у которых разные статусы и права собственности субъектов управления, вплоть до конфликтов (проявляющихся в случае недостатков механизмов согласования интересов – мотивационных и /или компенсационных мер).

Задача состоит в том, чтобы идентифицировать существенные факторы принятия финансовых решений, обуславливающих структуру корпоративного капитала и финансово-экономическую результативность предприятия, принимая во внимание внешние факторы и внутренние особенности развития фирмы, в том числе ее движение по кривой жизненного цикла. Важность поставленной задачи гораздо шире актуальной для современной России проблемы повышения качества корпоративного управления и организационно-экономических механизмов согласования стратегических решений на микроуровне. С позиций системного понимания микроэкономических объектов как элементов целостной системы речь идет о перспективах капитализации российской экономики на основе повышения стоимости ее отдельных звеньев.

Решение задачи усложняется тем, что среда функционирования экономических объектов стремительно меняется, во-первых, в связи с объективными закономерностями этапов внутреннего развития системы, во-вторых, по мере структурных и технологических сдвигов современного глобального мира. Вместе с этим меняются свойства микроэкономических объектов, предпочтения субъектов и институты (правила игры). При принятии финансово-экономических решений приходится учитывать подвижность условий и факторов функциональной среды, а также предпочтений как субъектов внутрифирменного планирования и управления, так и участников глобального рынка (инвесторов, кредиторов, поставщиков). Над всеми этими факторами и условиями довлеют макроэкономические тренды глобального развития и приоритеты национальной стратегии. Важно выявить наиболее существенные из них, определяющие микроэкономические закономерности финансовой политики, идентифицировать значимые факторы принятия финансовых решений в условиях изменчивой функциональной среды, и лучше всего установить тип и степень зависимости ключевых детерминант структуры капитала. Данная работа сфокусирована на механизмах жизненного цикла и влиянии его факторов на способы финансирования фирмы.

В связи с разнообразием факторных воздействий решение задачи предполагает трансдисциплинарный подход на базе синтеза нескольких теорий: общей теории систем, теории корпоративных финансов, агентской теории, институциональной парадигмы, концепции жизненного цикла организации.

### Факторы и критерии стадий роста фирмы

Согласно выводам ведущих исследователей в области жизненного цикла организации, предложено несколько критериев, определяющих стадии развития российских компаний: возраст, размер фирмы, тип организационной структуры, уровень формализации, степень централизации управления, число иерархических уровней. На основе кластерного анализа по эмпирическим данным обследования 593 российских компаний установлена существенная роль организационных характеристик фирм для идентификации стадий их роста. Выявлено, что компании, прошедшие приватизацию, обладают

более высоким уровнем формализации по сравнению с организациями, созданными «с нуля» и / или с преимущественно иностранным участием. Причем такие организации в большей степени адаптированы к изменению рыночных условий, в то время как фирмы, созданные «с нуля», изначально обладают такими способностями. На наш взгляд, результаты выявления стадий могут быть более точными, если анализ будет дополнен исследованием влияния финансовых характеристик в относительном выражении и факторов внешней среды функционирования организации.

Предполагается, что на переход от одной стадии роста к другой влияет, помимо предпочтений собственника, доступность капитала, однако, как правило, детально такая зависимость не рассматривается[1]. На различных стадиях развития заемный капитал неодинаково влияет на итоговый показатель стоимости компании. Активное наращивание заемных источников капитала на стадии роста способствует повышению требований к выплатам, что неминуемо сдерживает инвестирование. С одной стороны, организации нуждаются в быстром и недорогом инвестировании для стимулирования, поддержания и финансирования качественного долгосрочного роста, а с другой – это выдвигает дополнительные ограничения свободы действий и рыночных маневров.

Для молодых компаний определено влияние нескольких существенных факторов на результативность деятельности: кризис в отрасли, рост объемов производства в связи с увеличением спроса, предсказуемость воздействий регулятора и ситуации на финансовых рынках. При этом исследованы такие параметры воздействий централизации на финансово-экономические показатели, как централизация, управление собственником – главой компании, группой владельцев, менеджерами среднего звена[2].

На стадии спада наблюдается рост издержек финансовой неустойчивости при активном привлечении долгового капитала, существенно повышающий риск убыточности и банкротства. Таким образом, для устойчивого развития фирмы при движении по кривой жизненного цикла требуется найти определенный баланс структуры финансовых источников роста.

В ряде исследований установлена негативная роль увеличения долга, вызывающего недоинвестирование на стадии роста, и издержек банкротства на стадии зрелости, которые, однако, не оказывают влияния на стадии рецессии[3]. Как нам представляется, следует определить оптимальное значение выгод и издержек от привлечения того или иного источника финансирования и в соответствии с долгосрочными потребностями компании, не ограничиваясь однозначным определением отрицательного эффекта.

Идентификацию стадий жизненного цикла компании уточняют теоретические выводы, полученные на основе сравнения темпов роста выручки со средним темпом роста отрасли за два периода[4]. В этом случае индикатором стадии роста организации является превышение среднеотраслевых значений за сравниваемые периоды; на стадию зрелости указывает более низкий темп ее роста во втором периоде, чем среднеотраслевое значение; для стадии спада характерен более низкий темп роста выручки за оба периода. Так определены некоторые критериальные признаки этапов роста.

---

[1] Широкова Г. В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии: Автореф. дис. … д-ра экон. наук. СПб., 2010. URL: http://oldvak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/files/vak/2010/announcements/economich/06-09/SHirokovaGV.pdf.

[2] Широкова Г. В., Шаталов А. И. Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа // Вестн. СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2009. Вып. 2. С. 3–31.

[3] Степанова А. Н., Балкина Е. А. Финансовая архитектура компаний на разных этапах жизненного цикла: влияние на эффективность российских компаний // Корпоративные финансы. 2013. № 3 (27). С. 5–22.

[4] Там же.

**Финансовая архитектура компании на разных стадиях роста**

В соответствии с системным представлением факторных воздействий анализ финансирования и его влияния на деятельность фирмы предполагает исследование комплекса факторов результативности и ее зависимости от стадий жизненного цикла и от некоторых особенностей внутрифирменной организации, которые во многом определяют финансово-экономическое состояние компании. На основе эмпирических результатов и теоретических гипотез исследователей о влиянии характеристик финансовой архитектуры компании на показатели стоимости компании, определяемых как Q-Тобина, обычно выделяют несколько ключевых факторов: структуру собственности, состав совета директоров, структуру капитала. Такие факторные воздействия описаны в виде модели следующего вида[1]:

$$Q_{it} = a_{it} + (b_1 \dots b_n)\,\bar{OWN}_{itn} + (y_1 \dots y_n)\,\bar{BOARD}_{itn} +$$
$$+ (c_1 \dots c_n)\,CS_{itn} + cont_{itk}\,,$$

где $Q_{it}$ – показатель $Q$-Тобина; $OWN_{itn}$ – индикатор структуры собственности; $BOARD_{itn}$ – характеристика совета директоров; $CS_{itn}$ – показатель структуры капитала, измеряемый как отношение долга к общим активам; $cont_{itk}$ – контрольные переменные; $i$ – номер стадии жизненного цикла; $t$ – обследуемый период; $n$ – число переменных.

Исследование модели выполнено для разных стадий жизненного цикла. Авторы модели эмпирически подтвердили позитивное влияние невысокой концентрации собственности на стадии роста фирмы, но после определенного критического значения (свыше 50%) данный фактор снижает показатели результативности деятельности. Напротив, на стадии зрелости значительная концентрация собственности является благоприятным фактором, тогда как при средней концентрации возможно проявление агентского конфликта между мажоритарными и миноритарными акционерами. Также выявлено отрицательное воздействие указанного выше показателя структуры капитала на коэффициент $Q$-Тобина на стадии зрелости; предполагается незначительная динамика общих активов при возможном повышении заемного капитала. В данном исследовании обращает на себя внимание тот факт, что однозначное определение эффекта структуры капитала, определяемого как отношение долга к собственному капиталу, не совсем релевантно в силу необходимости изучения данного параметра и в краткосрочном, и в долгосрочном периоде с учетом динамики долга и активов. На этапе спада активности компании наличие крупного собственника и участие государства стимулируют рост зависимой переменной, а структура капитала не оказывает влияния на итоговый показатель.

По нашему мнению, уточнение характеристик стадий роста, их особенностей и критериев на основе системных принципов анализа позволит разработать интегративную модель жизненного цикла организации с учетом определенных корректировок в зависимости от способа создания, структуры собственности, размера фирмы. Кроме того, интересно предусмотреть возможность существования как цикличности развития, так и наступления упадка на начальных стадиях, что характерно для эволюции корпоративного сектора российской экономики. Такие задачи определяют научно-практическую

[1] Там же.

значимость исследования в контексте анализа критических параметров, характеризующих переход от одной стадии к другой.

**Механизмы жизненного цикла и факторы финансирования**

Предлагаемая схема исследования финансирования фирмы с учетом механизмов жизненного цикла базируется на результатах ряда эмпирических исследований[1] и нашем представлении о значительной роли предпочтений доминирующего собственника как основного драйвера механизмов перехода российских компаний от одной стадии к другой (см. рис.). Также важно исследовать влияние внешних воздействий, которым компании в трансформируемой экономике подвержены в большей степени, чем в развитой.

**Механизм движения фирмы по кривой жизненного цикла**

Уточнение факторов развития фирмы определяет область управляющих воздействий на результативность деятельности, способствует обоснованному выбору финансовых решений и подходящей структуры капитала.

[1] Широкова Г. В. Жизненные циклы.

**УДК 336.6**

**О. В. Макашина,**
д.э.н., профессор,
кафедра менеджмента и маркетинга
ФГБОУ ВПО « Ивановский государственный энергетический университет
им. В. И. Ленина»
Иваново, Российская Федерация
E-mail: makashina@mim.ispu.ru

**М. С. Таланова,**
аспирант,
кафедра менеджмента и маркетинга
ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет
им. В. И. Ленина»
Иваново, Российская Федерация
E-mail: mstalanova@gmail.com

# Методика оценки эффективности расходования бюджетных средств в финансировании лесного хозяйства

**Аннотация:**
В условиях современной экономики, когда большое внимание общественности и научного сообщества уделяется вопросам управления эффективностью расходования бюджетных средств, необходимость оптимизации бюджетных расходов актуальна и для лесного хозяйства – одной из важнейших отраслей народного хозяйства, сильно зависимой от бюджетного финансирования.

**Ключевые слова:** бюджетирование, ориентированное на результат, лесное хозяйство, результативность, финансирование, эффективность.

**O. V. Makashina,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Management and Marketing
Lenin Ivanovo State Power University
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: makashina@mim.ispu.ru

**M. S. Talanova,**
Post-graduate,
Department of Management and Marketing
Lenin Ivanovo State Power University
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: mstalanova@gmail.com

# Efficiency state expenses estimation in forestry financing

**Abstract:**
In contemporary economics conditions, when a great attention of the science society is dedicated to the management of efficiency of budget expenses, the necessity to optimize budget expenses is urgent for forestry as well as one on important branches of the state economy depending on the state financing.

**Keywords:** performance budgeting, forestry, productivity, financing, efficiency.

В последние десятилетия общественность и научное сообщество уделяют много внимания вопросам управления эффективностью использования бюджетных средств. Это связано с тем, что от бюджетной политики зависят обороноспособность государства, развитие экономики, социальной и иных сфер жизни общества, развитие рыночной экономики в нашей стране выдвигает все новые требования к расходованию государственных финансов. Необходимость оптимизации бюджетных расходов актуальна и для лесного хозяйства – отрасли, которая в настоящее время является зависимой от бюджетного финансирования.

С целью повысить качество управления лесами отдельные полномочия Российской Федерации в области лесных отношений были переданы в 2007 году субъектам Российской Федерации. В соответствии с существующим разделением полномочий осуществляется и финансирование лесного хозяйства. Его порядок определен в пункте 1 статьи 83 Лесного кодекса Российской Федерации: органы государственной власти субъектов РФ получают средства на осуществление переданных полномочий в виде субвенций из федерального бюджета.

Финансирование указанных полномочий осуществляется в виде субвенций из федерального бюджета в соответствии с действующей методикой распределения субвенций, которая была принята в 2006 году. Субвенции субъекту РФ распределяются с учетом площади лесов, интенсивности их использования, количества проживающего на территориях соответствующих субъектов населения, показателей пожарной опасности лесов и вычисляются по формуле

$$C_i = C_{1i} + C_{2i}, \qquad (1)$$

где $C_i$ – объем субвенции, предоставляемой бюджету субъекта РФ; $C_{1i}$ – объем субвенции, предоставляемой бюджету субъекта на осуществление отдельных полномочий РФ в области лесных отношений, за исключением осуществления мер пожарной безопасности; $C_{2i}$ – объем субвенции, предоставляемой бюджету субъекта на осуществление мер пожарной безопасности[1]. Практическое применение методики в течение 7 лет показало ее несовершенство, поскольку она не учитывает эффективность и результативность мероприятий, проведенных на средства, выделяемые из федерального бюджета. Кроме того, с 2008 года произошло увеличение расходов на лесное хозяйство из всех источников, в том числе бюджетных расходов – на 50%, а показатели охраны, защиты лесов и лесовосстановления значительно ухудшились. Получаемые данные позволяют нам сделать вывод о необходимости внесения изменений в методику, чтобы она отвечала современным требованиям к эффективному расходованию бюджетных средств.

Эффективность и результативность использования бюджетных средств являются одним из принципов бюджетной системы, установленных статьей 28 Бюджетного кодекса РФ[2]. Как указано в статье 34 Бюджетного кодекса РФ, принцип результативности и эффективности использования бюджетных средств означает, что при составлении и исполнении бюджетов участники бюджетного процесса в рамках установленных им бюджетных полномочий должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с ис-

[1] Постановление Правительства РФ от 29.12.2006 г. №838 «Об утверждении методики распределения между субъектами Российской Федерации субвенций из Федерального фонда компенсаций для осуществления отдельных полномочий Российской Федерации в области лесных отношений, реализация которых передана органам государственной власти субъектов Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL; http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107227/.

[2] Бюджетный кодекс Российской Федерации, принят Государственной Думой 17.07.1998 г., одобрен Советом Федерации 17.07.1998 г. М.: Омега-Л, 2012. С. 48.

пользованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств[1].

Опыт зарубежных стран свидетельствует об актуальности проведения оценки эффективности расходования государственных средств. Подобный опыт применяется в Канаде, где объем выполняемых лесохозяйственных мероприятий и бюджетных средств, направленных на их оплату, строго соответствует целям и задачам государственной программы в области лесного хозяйства, что позволяет добиться максимальной результативности использования бюджетных средств. В настоящее время в развитых зарубежных странах широко используется модель управления бюджетными расходами, предполагающая оценку эффективности и результативности расходования государственных средств.

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), – это методологический подход к планированию и исполнению государственного и местных бюджетов, в соответствии с которым используются методы распределения бюджетных ресурсов, согласованные с целями, задачами и функциями государства и с учетом меняющихся приоритетов государственной политики[2]. В данной модели предполагается контроль результативности и эффективности расходования бюджетных средств путем оценки достижения количественных и качественных показателей исполнения бюджета.

Постановлением Правительства РФ в марте 2012 года были утверждены критерии оценки переданных полномочий[3], но пока они официально не используются. На наш взгляд, имеющиеся критерии не отражают ни экономическую эффективность, ни результативность исполнения переданных полномочий, а значит, и расходования бюджетных средств. Поэтому на основе указанных критериев нами были разработаны показатели экономической эффективности и результативности бюджетных расходов в лесном хозяйстве.

Указанные показатели предлагаем использовать в методике оценки эффективности расходования бюджетных средств на лесное хозяйство. На этапе планирования считаем целесообразным формировать и устанавливать для субъекта РФ целевые значения показателей эффективности и результативности. По окончании года, на этапе контроля, после выполнения лесохозяйственных мероприятий происходит вычисление фактических значений 18 показателей эффективности и результативности путем вычисления отношения фактических значений к целевым значениям показателей:

$$K_{в} = K_{ф} / K_{ц}, \qquad (2)$$

где $K_{в}$ – коэффициент выполнения мероприятий; $K_{ф}$ – фактическое значение показателя; $K_{ц}$ – целевое значение показателя.

В случае достижения установленного целевого значения показателя значение коэффициента выполнения мероприятий принимается равным 1, если целевое значение не достигнуто, то значение коэффициента выполнения мероприятий будет < 1, а в случае перевыполнения запланированного объема значение коэффициента будет > 1.

С целью провести комплексную оценку эффективности расходования средств федерального бюджета на лесное хозяйство конкретного субъекта РФ

[1] Там же. С. 52.

[2] Гамукин В. Новации бюджетного процесса: бюджетирование, ориентированное на результат // Вопросы экономики. 2005. №2. С. 6.

[3] Постановление Правительства РФ от 06.03.2012 г. № 194 «Об утверждении критериев оценки эффективности деятельности органов государственной власти субъектов РФ по осуществлению переданных полномочий РФ в области лесных отношений» // Референт. URL: https://www.referent.ru/1/226972#h3.

для последнего вычисляется среднее значение коэффициента из полученных 18 коэффициентов. Таким образом, по каждому из 82 субъектов РФ будет вычислен средний коэффициент выполнения лесохозяйственных мероприятий.

Далее необходимо провести ранжирование 82 субъектов РФ (за исключением Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя по причине отнесения лесов, находящихся на территории этих субъектов РФ к области управления Московской и Ленинградской областей, а также Республики Крым соответственно) по значениям этого коэффициента. Субъект с наибольшим коэффициентом займет верхнюю строку рейтинга, а субъект с наименьшим коэффициентом – низшую.

Для дальнейшего ранжирования субъектов РФ и приведения его результатов к единообразному виду необходимо разделить субъекты на группы с учетом мест, занятых в рейтинге. По результатам ранжирования субъектов мы предлагаем разбивать субъекты на пять групп по эффективности использования бюджетных средств, причем для каждой группы необходимо установить значение поправочного коэффициента, отражающего эффективность использования бюджетных средств и влияющего на финансирование субъекта $K_э$. Значения $K_э$ для каждой группы субъектов представлены в таблице.

**Значение коэффициента эффективности использования бюджетных средств в зависимости от группы эффективности и места в рейтинге**

| № группы | Места в итоговом рейтинге | Значение $K_э$ |
|---|---|---|
| 1 | Первые 16 | 1,1 |
| 2 | с 17 по 32 | 1,05 |
| 3 | с 33 по 48 | 1,0 |
| 4 | с 49 по 64 | 0,95 |
| 5 | с 65 по 82 | 0,9 |

Полученное значение $K_э$ предлагаем использовать таким образом, чтобы коэффициент $K_э$ корректировал показатель объема субвенции, предоставляемой бюджету субъекта на осуществление отдельных полномочий РФ в области лесных отношений:

$$C_i = C_{1i} K_э + C_{2i}, \qquad (3)$$

где $K_э$ – коэффициент эффективности использования бюджетных средств.

Таким образом, внедрение коэффициента эффективности использования бюджетных средств в существующую методику финансирования субъектов РФ позволит установить взаимосвязь бюджетных затрат на лесное хозяйство и результатов выполнения лесохозяйственных мероприятий.

На наш взгляд, предлагаемая методика оценки эффективности расходования бюджетных средств в лесном хозяйстве имеет ряд преимуществ:

- Методика основана на объективной оценке достижения или недостижения субъектом установленных целевых значений показателей.
- Применение методики позволит создать мотивацию для органа исполнительной власти субъекта РФ к достижению установленных целевых значений показателей в области лесных отношений, а значит, к более результативному выполнению лесохозяйствен-

ных мероприятий, что, в свою очередь, повысит эффективность использования бюджетных средств.

- Использование $K_э$ в действующей методике распределения субвенций позволит выявить проблемные регионы, деятельность которых по выполнению возложенных на них полномочий следует взять под контроль и должным образом проанализировать.

**Влияние методики оценки эффективности расходования бюджетных средств на систему финансирования лесного хозяйства**

Влияние методики оценки эффективности расходования бюджетных средств на движение финансовых потоков в системе финансирования лесохозяйственной деятельности схематически представлено на рисунке.

УДК 65.0 (075.8)

**Н. И. Морозко,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natmorozko@mail.ru

# Методы оценки финансового потенциала малых организаций

**Аннотация:**
Анализируется низкий уровень финансового потенциала малых организаций. Предлагаются авторские дифференцированные критерии отнесения организаций к малым с учетом экономического содержания их деятельности. Раскрываются индикаторы оценки финансового потенциала организаций малого бизнеса. Обусловливаются финансовые условия устойчивого развития малых организаций.

**Ключевые слова:** малая организация, развитие, рыночная стоимость организации, устойчивость, финансовая оценка, финансовый потенциал.

**N. I. Morozko,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natmorozko@mail.ru

# Methods of assessing of the financial capacity of small organizations

**Abstract:**
The low level of financial capacity of small organizations is analized. Copyrights differentiated criteria by which organizations are considered small, due to the economic content of the organizations are proposed. Indicators for assessing the financial capacity of small businesses are disclosed. The financial terms of sustainable development in small organizations are defined.

**Keywords:** small organizations, development, the market value of the organization sustainability, financial evaluation, financial strength.

Динамика показателей развития организаций малого бизнеса свидетельствует о значительном финансовом потенциале и жизнеспособности этого направления экономики. На современном этапе развития экономики России малый бизнес еще не занял тех позиций, которые характеризуют экономику развитых стран. В США по состоянию на 1 января 2013 года насчитывалось 22,9 млн малых организаций, в которых было занято 50,1% населения страны и которые выпускали 55–68% ВВП страны.

Для сравнения: по данным агентства «Эксперт-РА», в России в этот же период менее 2 млн малых организаций, занято 23% населения, и объем вы-

пускаемой этими организациями продукции колеблется в пределах 14–18% ВВП. Доля малых организаций в суммарном объеме инвестиций в основной капитал составляет около 3%, что не отражает их реального инвестиционного потенциала (см. табл.). Анализ динамики показателей развития малых организаций свидетельствует о значительном финансовом потенциале и жизнеспособности этого направления экономики[1].

**Инвестиции в основной капитал в малых организациях[2]**

| Федеральный округ | Объем инвестиций в январе-марте 2013 года | | |
|---|---|---|---|
| | млн руб. | На душу населения, руб.* | % к январю-марту 2013 года** |
| РФ | 56 761,5 | 396,0 | 107,1 |
| Центральный | 17 133,1 | 443,0 | 115,4 |
| Северо-Западный | 3080,7 | 224,6 | 79,8 |
| Южный | 8187,1 | 588,6 | 96,0 |
| Приволжский | 14 238,7 | 478,3 | 115,8 |
| Уральский | 2917,0 | 239,1 | 104,5 |
| Сибирский | 6449,3 | 334,5 | 85,5 |
| Дальневосточный | 1709,7 | 273,5 | 90,7 |

* Рассчитано исходя из численности населения на 1 января 2013 года.
** Рассчитано с учетом региональных ИПЦ.

В настоящее время определение субъектов малого бизнеса в разных институциональных структурах трактуется по-разному. По нашему мнению, в качестве критериев отнесения организаций к малым следует использовать дифференцированные показатели:

- для фондоемких видов экономической деятельности (промышленные производства, строительство, транспорт) – величина активов (менее 500 млн руб.);
- для материалоемких видов экономической деятельности (оптовая, розничная торговля) – годовой объем оборота (менее 300 млн руб.);
- для трудоемких видов экономической деятельности (научно-техническая сфера и другие инновационные формы) – численность работников (менее 50 чел.)[3].

Идентификация пока не введенного в научный оборот и управленческую практику критерия «экономическое содержание деятельности малых организаций» позволит характеризовать субъекты малого бизнеса дифференцированно, с учетом разных условий экономического развития и особенностей функционирования малого предпринимательства в различных видах экономической деятельности.

[1] Федеральный закон №209-ФЗ от 24.07.2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» // КонсультантПлюс. URL: http://goo.gl/6QlGk8; Федеральный закон №88-ФЗ от 14.06. 1995 г. «О государственной поддержке малого предпринимательства» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6857/.
[2] Динамика развития малого предпринимательства в регионах России в январе-марте 2013 года: Ежеквартальный информационно-аналитический доклад. М.: АНО НИСИПП, 2013. С. 13.
[3] Аносова Л.А., Диденко В.Ю., Морозко Н.И. Финансовый менеджмент в малом бизнесе. М.: Дашков и К°, 2009. С. 5.

По нашему мнению, малые организации – это самостоятельные коммерческие рисковые организации, позволяющие активно раскрывать индивидуальные способности предпринимателей с высокой степенью стимулирования и ответственности[1]. Главной целью функционирования малой организации является обеспечение роста рыночной стоимости организации и благосостояния ее собственников. Рассматривая малую организацию как систему с заданными параметрами функционирования, предлагается использовать минимум показателей, отражающих условия достижения главной цели. Финансовыми индикаторами, характеризующими рациональный подход к обеспечению стабильного развития малой организации, по нашему мнению, выступают:

- максимизация отдачи на капитал, то есть оценка эффективного использования капитала, что характеризует показатель рентабельности совокупных активов (ROA)[2];
- минимизация финансовых рисков при использовании заемных средств, этот индикатор можно отследить на основе расчета эффекта финансового рычага (the effect of financial leverage, EFL);
- эффективность используемого капитала на основе минимизации затрат по его привлечению, таким индикатором выступает средневзвешенная стоимость капитала (Weighted Average Cost of Capital, WACC), позволяющая оценить затраты по привлечению капитала всех видов[3];
- уровень достижимого роста – возможности развития малой организации в условиях взаимно согласованных маркетинговых, производственных и финансовых требований, что можно оценить с помощью модели SGR (Sustainable Growth Rate).

Предлагаемые финансовые индикаторы позволяют отследить рост рыночной стоимости малой организации, что отражается на результативном показателе эффективности процессов привлечения и использования капитала в заданных рамках доходности и риска – экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA). Увеличение экономической добавленной стоимости свидетельствует о максимальной отдаче капитала, минимизации рисков и затрат по использованию капитала, об обеспечении устойчивого роста малой организации.

Для обеспечения устойчивости организации необходимо, чтобы высокий финансовый риск не сочетался с высоким производственным риском. Для выполнения этого условия фондоемкие и трудоемкие организации (производительный малый бизнес) должны финансироваться преимущественно собственным капиталом с частичным привлечением заемного. Материалоемкие организации (оптовая и розничная торговля) могут развиваться с использованием как собственного капитала, так и широко использовать внешнее финансирование: банковский или коммерческий кредит. Соответственно, эти условия можно определить, исходя из дифференциала финансового левериджа:

- фондоемкие и трудоемкие малые организации могут руководствоваться соотношением: $ROA \leq i$;
- материалоемкие малые организации должны следовать соотношению: $ROA > i$.

[1] Там же. С. 55.
[2] Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. 2-е изд. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2012. С. 355.
[3] Морозко Н. И. Обоснование финансовых решений в управлении структурой капитала малых организаций // Аудит и финансовый анализ. 2014. №3. С. 163.

Основным финансовым показателем, характеризующим использование активов, является ROA. Его целевое значение должно быть обосновано.

Для установления оценки привлеченных ресурсов используем определение WACC, позволяющей установить затраты, связанные с привлечением разных видов капитала[1]. При расчетах средневзвешенной стоимости капитала следует ориентироваться на рентабельность активов организации как на ограничение привлечения средств из различных источников. При разработке финансовой политики малой организации необходимо учитывать следующее условие: ROA ≥ WACC.

Устойчивый рост, который может быть достигнут без трансформации финансовых показателей текущего периода, должен соответствовать возможностям малой организации и внешней среды. Модель устойчивого роста выступает индикатором, который позволяет проверить такое соответствие, и способствует разработке более эффективных маркетинговых, производственных и финансовых решений. Управление ростом требует сбалансированности целей организации в том, что касается объемов продаж, эффективности ее деятельности и финансовых ресурсов. Задача заключается в определении соответствия уровня роста и объема продаж, реального положения малой организации и рынка финансовых услуг.

Достижение главной цели функционирования малой организации – рост рыночной стоимости организации, отражает EVA. В индикаторе EVA отражается заинтересованность и собственников, и менеджеров. Если цель малой организации – увеличение EVA, то это можно осуществить следующими способами:

- малая организация должна инвестировать в процессы, где рентабельность выше средневзвешенной стоимости капитала;
- малая организация может увеличить эффективность операций и повысить рентабельность;
- малая организация может извлечь капитал из убыточных программ и вложить их в более выгодные программы;

При положительном значении (EVA > 0) можно констатировать рост благосостояния собственников, капитал обеспечивает норму возврата на вложенный капитал, тогда как отрицательное значение (EVA < 0) свидетельствует о неэффективном менеджменте.

[1] Modigliani F., Miller M. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // American Economic Review. 1958. Vol. 48. P. 261–297.

**УДК 336.748.12**

**А. С. Мухин,**
аспирант,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mukhin.alexey@gmail.com

# Политика инфляционного таргетирования ЦБ РФ

**Аннотация:**

Множество как мировых, так и российских исследований показывает, что политика центральных банков может быть описана той или иной версией правила Тейлора. Правило Тейлора – это правило ДКП, которое определяет, насколько изменяется процентная ставка в случае изменения показателей ВВП и инфляции. В частности, правило гласит, что на каждый процент роста инфляции Центральный банк должен поднять номинальную процентную ставку более чем на один процентный пункт. Этот аспект правила часто называется принципом Тейлора.

В данной работе после рассмотрения и анализа ключевых аспектов стандартного правила Тейлора была проведена эмпирическая оценка эффективности политики ЦБ РФ и построена эконометрическая модель.

**Ключевые слова:** денежно-кредитная политика, модель Тейлора, таргетирование инфляции.

**A. S. Mukhin,**
Graduate Student,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mukhin.alexey@gmail.com

# Inflation targeting policy of the Central Bank of the Russian Federation

**Abstract:**

Set of both global and Russian researches shows that Central Bank policy can be described by one or another version of the Taylor rule. Taylor rule is the rule of DCT, which determines how much the interest rate in case of changes in GDP and inflation changes. In particular, the rule says that for every percentage point of rise in inflation, the Central Bank should raise the nominal interest rate by more than one percentage point. This aspect of the rule is often called the Taylor principle.

In this paper, after a review and analysis of key aspects of the standard Taylor rule, empirical evaluation of the effectiveness of policies and building CBR econometric model was conducted.

**Keywords:** monetary policy, Taylor model, inflation targeting.

За последние десятилетия можно наблюдать значительные изменения в денежно-кредитной политике (ДКП) экономик развивающихся стран. Особое внимание центральных банков развитых и развивающихся стран сосре-

доточено на достижении стабильности основных макроэкономических показателей: инфляции, объемов производства, реального и номинального курса обмена национальной валюты и, как следствие, повышения уровня жизни населения, повышения монетизации экономики и поддержания долговременного экономического роста[1]. Согласно основным направлениям единой государственной ДКП Центрального банка Российской Федерации, за последние 10 лет основной целью ЦБ РФ является снижение инфляции или сохранение инфляции на уровне, при котором обеспечивается устойчивый экономический рост, улучшается инвестиционная привлекательность страны. Для достижения этих целей Центральному банку необходимо решить ряд задач: обеспечить устойчивость национальной валюты, постепенно сузить коридор процентных ставок для снижения волатильности ставок монетарного рынка и т. д. Для их решения ЦБ РФ использует следующий набор инструментов: процентные ставки по операциям Банка России, нормативы обязательных резервов (резервные требования) Банка России, обеспеченные кредиты Банка России, операции прямого РЕПО Банка России, сделки «валютный своп» Банка России, депозитные операции Банка России, операции с облигациями Банка России, операции Банка России по покупке/продаже ценных бумаг на открытом рынке, кредиты Банка России без обеспечения.

В настоящее время нет единого мнения относительно методов достижения указанных целей. Дискуссионными остаются следующие вопросы:

- Требуется ли активное вмешательство государственной власти на рынке или лучший способ регулирования – это нейтральное отношение к происходящему в экономике?
- Становится ли эффективнее денежная политика при прогнозировании и определении нормативных значений макроэкономических показателей?

Несмотря на многочисленные исследования в области ДКП, отдельные аспекты недостаточно изучены в российской экономике, что побуждает современных аналитиков разрабатывать математические модели, изучающие поведение временны́х рядов и позволяющие прогнозировать финансовую устойчивость страны. Также необходимо уделять внимание выбору адекватного метода анализа, точности оценок параметров функциональных зависимостей. Таким образом, ДКП может быть описана через определенную функцию от нескольких переменных. Основные разновидности правила Тейлора[2] базируются либо на совпадающих данных, либо на совокупности прогнозов, либо на точной информации, доступной центральным банкам на момент принятия решения (данные в режиме реального времени). Помимо правила Тейлора, существуют и другие методы описания и моделирования ДКП страны.

В работе была проведена оценка правила Тейлора для РФ. Стоит отметить, что коэффициенты при разрыве инфляции, при значении процентной ставки в предыдущий период оказались незначимыми и имеют отрицательный знак при коэффициенте. Кроме того, значение коэффициента при разрыве ВВП оказалось гораздо ниже, чем в 2001–2008 годах.

Данный период характеризуется мировым экономическим кризисом 2008–2009 годов. Особенность ситуации, которая сложилась в стране, заключается в том, что основные негативные тенденции, определившие глубину и тяжесть кризиса, стали следствием развития событий в мировой экономике. Однако,

[1] Ball L. Policy rules for open economies // Working paper NBER/Cambridge. 1998. № 6760.
[2] Taylor J. B. Discretion versus policy rules in practice // Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy. 1993. Vol. 39. P. 195–214.

несмотря на официально объявленный ЦБ приоритет – антиинфляционную политику, его основные усилия были направлены на сглаживание колебаний ВВП, что подтверждается результатами оценки правила Тейлора в данный период (незначимость коэффициента при инфляционном разрыве). Кроме того, незначимость коэффициента сглаживания монетарной политики говорит нам об отсутствии инертности в установлении процентных ставок, то есть при принятии решения о процентных ставках ЦБ мало руководствовался значением ставки в предыдущий период.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о некорректности использования стандартного правила Тейлора для различных периодов развития экономики России. Таким образом, видится актуальной задача разработки такого правила Тейлора, которое ЦБ РФ может применять при таргетировании инфляции с учетом кризисных ситуаций.

Выполненные расчеты показывают, что монетарная политика в большей степени описывается именно моделью с двумя режимами. Так, например, во время кризиса данная модель показывает более точные предсказания, нежели стандартное правило Тейлора. Кроме того, для российской экономики больше подходит модель с использованием дополнительной переменной в виде индекса финансового стресса МВФ. Оценка, анализ и своевременная корректировка процентных ставок приведут к гибкости обменного курса и будут способствовать снижению инфляции и инфляционных ожиданий и, как следствие, более плавному переходу к инфляционному таргетированию.

**УДК 336**

**Д. А. Седых,**
аспирант,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: d.sedykh@list.ru

# Управление пенсионными накоплениями

**Аннотация:**
Уровень доходности портфелей, сформированных на основе законодательно разрешенных активов, является низким, его увеличение возможно за счет расширения списка активов, законодательно разрешенных к инвестированию средств пенсионных накоплений. На основе проведенного анализа мы предлагаем расширить инструменты, доступные для инвестирования средств пенсионных накоплений.
**Ключевые слова:** модель Марковица, модель Тобина, управление пенсионными накоплениями.

**D. A. Sedykh,**
PhD Student,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: d.sedykh@list.ru

# Management of pension savings

**Abstract:**
The rate of return of portfolios formed on the basis of legally permitted assets is low, and it may increase due to expansion of the list of assets legally permitted to invest pension savings. Based on this analysis, we propose to expand the tools available for investing pension savings.
**Keywords:** Markowitz model, Tobin model, management of pension savings.

Объем пенсионных накоплений на декабрь 2013 года составил 2,99 трлн руб. Более трети от данной суммы приходится на средства негосударственных пенсионных фондов (НПФ). Это позволяет говорить о рынке НПФ как о серьезном внутреннем инвесторе, стимулирующем развитие рынка доверительного управления в России. Пенсионные накопления представляют собой совокупность средств:

- суммы страховых взносов на финансирование накопительной части трудовой пенсии;
- суммы взносов на софинансирование формирования пенсионных накоплений;
- средства материнского капитала, направленные на формирование накопительной части трудовой пенсии;

- средства, переданные в доверительное управление управляющим компаниям Пенсионным фондом Российской Федерации.

На начало 2013 года лицензию на ведение деятельности в Российской Федерации имели 107 НПФ. По сравнению с началом 2012 года их количество уменьшилось на 6 НПФ, но уже к середине июля 2014 года возросло до 120. Увеличение доли депозитов в инвестиционных портфелях НПФ в 2010–2012 годах связано с первую очередь с оживлением рынка высокомаржинального потребительского кредитования, которое потребовало от банков привлечения дополнительных резервов, осуществляемого за счет предложения.

Портфель, составленный с использованием законодательно разрешенных инструментов[1] и оптимизированный по методу Марковица, содержал 31,6% субфедеральных облигаций и 61,9% валютных активов: долларов и евро. Портфель, оптимизированный по методу Тобина, также имел в своей структуре 33,2% государственных ценных бумаг и 59% валютных инструментов. Показатель риска был меньше у портфеля, оптимизированного по методу Тобина, поэтому мы отдали ему предпочтение. Оба портфеля показали доходность, соответствующую нашему ориентиру, – 6,99%. На наш взгляд, данный уровень доходности является низким, его увеличение возможно за счет расширения списка активов, в которые законодательно разрешено инвестировать средства пенсионных накоплений. Методология подробно описана[2].

На основе анализа инвестиционных стратегий зарубежных пенсионных фондов предлагается включить в имеющуюся инвестиционную декларацию следующие инструменты:

- инвестиции в недвижимость;
- инвестиции в иностранные ценные бумаги.
- прямые инвестиции – инвестиции в капитал компании для дальнейшего участия в управлении ею и получения дохода от ее деятельности; инвестиции в капитал компании, в результате которых доля уставного капитала, принадлежащая инвестору, составляет не менее 10%;
- инвестиции на товарном рынке;
- ценные бумаги с низким кредитным рейтингом или без него.

В состав анализируемого портфеля были добавлены акции авиакомпании «Ютэйр», не входящие в котировальный лист первого уровня, котировки платины, торгуемой в товарной секции Московской биржи, а также акции американских компаний Exxon Mobil и Wells Fargo.

По итогам расчета оптимального портфеля, составленного с учетом альтернативных инструментов по методам Марковица и Тобина, все добавленные активы были включены в оптимальный портфель. В портфеле, оптимизированном по методу Марковица, наибольшую долю заняли субфедеральные облигации (32,8%), однако заметно снизилась концентрация валютных активов (до 35,9%). Высокую долю (27,2%) получили акции иностранных эмитентов. Данный портфель показал доходность 10,37%, однако уровень риска был выше, чем у портфеля, составленного из законодательно разрешенных активов.

---

[1] Постановление Правительства РФ № 379 от 30.06. 2003 г. «Об установлении дополнительных ограничений на инвестирование средств пенсионных накоплений в отдельные классы активов и определении максимальной доли отдельных классов активов в инвестиционном портфеле в соответствии со статьями 26 и 28 Федерального закона «Об инвестировании средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии в Российской Федерации»» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_43041/.

[2] Буренин А. Н. Управление портфелем ценных бумаг: Практическое руководство. М.: Школа срочного рынка, 2012.

Портфель, сформированный по методу Тобина, также содержал большую долю субфедеральных бумаг (30%), валютных инструментов (30,7%) и акций иностранных эмитентов (23,3%). Данный портфель показал доходность 9,81%, с меньшим уровнем риска, чем у портфеля, оптимизированного по методу Марковица, и портфеля, составленного из законодательно допускаемых бумаг.

Таким образом, мы считаем, что необходимо внести дополнения в п. 1 статьи 26 Федерального закона № 111-ФЗ от 24.07.2002 г. «Об инвестировании средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии в Российской Федерации», который определяет перечень разрешенных к использованию инструментов для инвестирования средств пенсионных накоплений. Данный пункт следует дополнить пятью вышеперечисленными пунктами, детально проработав их формулировку с юридической стороны. Данная модернизация законодательной базы позволит формировать инвестиционные портфели из средств пенсионных накоплений, которые при сопоставимом или даже более низком уровне риска будут иметь значительно более высокую доходность.

Как уже оговаривалось ранее, объем оперируемых пенсионных накоплений, находящихся под управлением НПФ, составляет 1 088 854 млн руб. Мораторий на использование предлагаемых нами инвестиционных инструментов предполагает около 3,5% недополученной доходности. При переводе данного показателя в плоскость абсолютных величин мы увидим, что по итогам 2014 года НПФ недополучат более 38 млрд руб. возможного дохода от своих инвестиционных портфелей. В свете продленного до середины 2015 года моратория на инвестирование пенсионных накоплений послабление регулирующего законодательства смогло бы помочь НПФ наращивать суммы инвестируемых капиталов и показывать позитивные результаты своей деятельности даже в столь неблагоприятных условиях.

Необходимо заметить, что все оптимизируемые нами портфели показали очень низкий уровень риска, соответственно, в нашей ситуации необходимо ориентироваться на показатели доходности. На основе проведенного анализа мы предлагаем расширить перечень инструментов, доступных для инвестирования средств пенсионных накоплений, добавив активы, предложенные нами выше. Это определенно потребует большей активности аналитических центров управляющих компаний, но позволит ощутимо увеличить доход будущих и нынешних пенсионеров, сделавших свой выбор в пользу НПФ.

**УДК 336**

**В. А. Сердюков,**
к. т. н., профессор,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: serdvlad@mail.ru

# Финансирование российского бизнеса

**Аннотация:**
Рассмотрены вопросы влияния Банка России, Минфина и Минэкономразвития на бизнес России в условиях санкций.

**Ключевые слова:** Банк России, бизнес, Минфин, Минэкономразвития, налог.

**V. A. Serdyukov,**
PhD in Engineering Science, Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: serdvlad@mail.ru

# Financing of the Russian business

**Abstract:**
Questions of the influence of the Bank to Russia, Ministry of Finance and Ministry of Economic Development and Trade on business of the Russia in condition of sanctions are considered.

**Keywords:** Bank to Russia, business, Ministry of Finance, Ministry of Economic Development and Trade, tax.

Начиная с 2012 года темп развития экономики России стал падать, тогда цены на нефть были еще стабильны, а о санкциях никто не говорил. Но подоспел 2014 год, и в полный рост встал вопрос: что делать? На кризис, вызванный падением цен на нефть, наложились санкции, которые резко обострили многие проблемы, которые ранее широко не обсуждались. Решая текущие задачи, правительство отодвигало многие вопросы экономической безопасности России в неопределенное будущее, и вот из-за санкций возникла проблема импортозамещения. Обеспечить замещение импорта должен российский бизнес. Его можно разделить на две группы: крупный и все остальные организации (средний, малый, микро и индивидуальный). В финансировании каждой группы есть существенные особенности. Если крупный бизнес за счет политики Банка России и Минфина должен и мог получить финансирование за рубежом (кредитные ставки ниже, кредиты сразу в валюте, взаимодействие с иностранными партнерами проще, и офшор рядом), то все остальные организации были вынуждены искать финансирование внутри страны. Поэтому все решения по регулированию экономических отношений «государство – бизнес» касались в первую очередь второй группы.

На развитие экономики России в основном влияют три ведомства: Министерство экономического развития (прогнозирование и планирование развития

экономики страны), Министерство финансов (обеспечение бюджета страны средствами: сбор и распределение налогов и средств из других источников) и Центральный банк России (обеспечение стабильности национальной валюты (конституциональная задача) и таргетирование инфляции (собственная задача банка)). Как видно из перечисления, за решение основных задач развития экономики страны и обеспечение ее экономической безопасности никто из главных распорядителей не отвечает. Ситуация напоминает басню И. А. Крылова «Лебедь, рак и щука», где роль воза отведена экономике страны.

Рассмотрим влияние на экономику каждого из трех ведомств, от которых зависит судьба страны.

В соответствии с Конституцией и Федеральным законом о ЦБ[1] Центральный банк является юридическим лицом, независимым от государства. ЦБ обладает исключительным правом эмиссии наличных денег и организации наличного денежного обращения в стране. Без разрешения ЦБ государство не может распоряжаться его имуществом и золотовалютными резервами страны. Государство не отвечает по обязательствам ЦБ, а Банк России – по обязательствам государства. Взаимоотношение валют регулирует ЦБ независимо от Правительства РФ. Банк России вправе обращаться за защитой своих интересов в международные суды, суды иностранных государств и третейские суды.

Банк России в финансовой сфере может издавать указания, положения и инструкции, что нужно делать как государственным органам управления, так и юридическим и физическим лицам, и все вышеперечисленные должны беспрекословно выполнять их.

Банк России не вправе предоставлять кредиты Правительству Российской Федерации, зато может кредитовать экономики других стран. ЦБ России не обязан выполнять распоряжения президента, Государственной думы, Министерства финансов и любых других органов государственного управления. МВФ (Международный валютный фонд) – единственная структура, чьи указания должен выполнять Центральный банк.

Как же использует ЦБ свои возможности? В рамках «борьбы с инфляцией» банк устанавливает учетную ставку на уровне 8,25%, поэтому с учетом рисков и своей маржи коммерческие банки предоставляют кредиты предприятиям по ставке 15–25% в зависимости от рисков. Естественно, крупный бизнес, получив разрешение на ведение валютных операций, перешел на кредитование у зарубежных банков под приемлемые 5–7% годовых. Следовательно, вся тяжесть выплаты неподъемных для производящего бизнеса процентов легла на малый, средний и прочий бизнес. Это одна из причин, почему в стране развиваются в основном посреднические и торговые операции.

Для получения кредита на зарубежных рынках нужно представлять обеспечение, которым, как правило, являются ценные бумаги, в основном акции. Существует правило, что на стабильном рынке за акции на 100 единиц (долларов, евро …) дается не более 70 единиц валюты (процент зависит от степени рисков). После введения санкций против России курс рубля стал резко падать, и удержать его ЦБ не в силах. Следовательно, зарубежные банки запросят от российских организаций дополнительного обеспечения. Если же в рамках санкций они потребуют немедленного погашения долга, то компании или попадают в ситуацию банкротства, или обязаны будут просить правительство их спасать, иначе активы этих компаний переходят в собственность кредиторов. Но всех золотовалютных запасов России не хватит, чтобы погасить все

[1] Федеральный закон от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ (ред. от 29.06.2015 г.) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // КонсультантПлюс. URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182049/.

долги компаний, кредитовавшихся за рубежом, в первую очередь это ориентированные на экспорт «Газпром», «Роснефть» и т. д. И одной из причин такой ситуации является политика процентных ставок ЦБ. Кредитование крупного бизнеса вынесено за пределы страны, проценты за кредит получают зарубежные банки, а не российские, а бизнес в производственной, перерабатывающей и сельскохозяйственной отраслях ЦБ душит посредством высоких процентных ставок коммерческих банков.

В настоящее время ЦБ взялся решать еще одну задачу – очистить банковские ряды от организаций, не отвечающих определенным требованиям. За 2014 год лицензий лишились уже более 40 банков. Хотя депозиты физических лиц застрахованы в пределах 1 400 000 рублей, но массовое закрытие банков отрицательно сказывается на имидже всей банковской системы России, во многих банках вкладчики забирают депозиты. При этом вообще не обсуждается проблема бизнеса, который имел счета в этих банках. А что происходит с деньгами на их счетах? Как отражается проблема банка на финансовых взаимоотношениях организаций, осуществляющих операции при посредстве закрывающегося банка? Это еще одна удавка на национальный бизнес, и она в руках Банка России.

**Таблица 1**
**Коэффициент монетизации экономики отдельных стран мира (М2, М3), % к ВВП на конец года)[1]**

| Страна | Показатель | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Китай | М2 | 82 | 100 | 136 | 162 | 160 | 152 | 151 | 178 | 181 | 161 |
| Япония | М2 | 105 | 106 | 123 | 139 | 140 | 140 | 147 | 160 | 161 | 170 |
| Страны зоны евро | М3 | | 71 | 72 | 88 | 91 | 96 | 102 | 105 | 102 | 101 |
| Индия | М3 | 45 | 48 | 60 | 71 | 73 | 77 | 81 | 86 | 84 | 84 |
| Великобритания | М2 | 54 | 59 | 61 | 73 | 75 | 76 | 78 | 85 | 84 | 84 |
| США | М2 | 56 | 48 | 48 | 52 | 51 | 52 | 54 | 60 | 59 | 61 |
| ЮАР | М2 | 46 | 45 | 51 | 61 | 65 | 69 | 69 | 66 | 63 | 61 |

ЦБ принадлежит монополия на эмиссию денег в России. Деньги называют кровью экономики; если крови в организме нет или ее очень мало, то организм умирает. Одним из инструментов борьбы с инфляцией у Банка России является денежная масса. Банк считает, что чем меньше денег в обращении, тем меньше должна быть инфляция. История и текущая мировая практика не принимаются во внимание. В России уже была ситуация, когда для подавления инфляции так сжали денежную массу, что вся страна перешла на бартер, в дальнейшем это привело к дефолту. С другой стороны, есть современный мировой опыт насыщения деньгами экономик как развитых, так и развивающихся стран. В табл. 1 и 2 приведены коэффициенты монетизации отдельных стран и России[2]. Видно, что экономика России существенно

[1] На основе сопоставимых показателей М2.
[2] Андрианов В. Монетизация экономики: глобальные тенденции и российские реалии //Виперсон. URL: http://viperson.ru/articles/vladimir-andrianov-monetizatsiya-ekonomiki-globalnye-tendentsii-i-rossiyskie-realii.

недофинансирована, а следовательно, у нее нет возможности роста. Политика Банка России в отношении управления инфляцией с помощью денежной массы ошибочна (см. рис.).

**Таблица 2**

**Показатели монетизации российской экономики (на конец периода)**

| Год | ВВП, млрд руб. | Денежная масса М-2, млрд руб. | Денежная масса М-2+валютные вклады и наличность,* млрд руб. | Коэффициент монетизации по М2 | Коэффициент монетизации по М2+ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1990 | 0,6 | 0,4 | Н/д | 65,8 | Н/д |
| 1991 | 1,4 | 1,0 | 2,1 | 68,4 | 150,8 |
| 1992 | 19,0 | 6,4 | 13,6 | 33,7 | 71,8 |
| 1993 | 171,5 | 32,6 | 55,6 | 19,0 | 32,4 |
| 1994 | 610,7 | 97,8 | 187,5 | 16,0 | 30,7 |
| 1995 | 1428,5 | 220,8 | 343,4 | 15,5 | 24,0 |
| 1996 | 2007,8 | 288,3 | 487,6 | 14,4 | 24,3 |
| 1997 | 2342,5 | 374,1 | 676,6 | 16,0 | 28,9 |
| 1998 | 2629,6 | 453,7 | 1373,1 | 17,3 | 52,2 |
| 1999 | 4823,2 | 714,6 | 1930,2 | 14,8 | 40,0 |
| 2000 | 7305,6 | 1150,6 | 2571,4 | 15,7 | 35,2 |
| 2001 | 8943,6 | 1609,4 | 3229,7 | 18,0 | 36,1 |
| 2002 | 10 819,2 | 2130,6 | 4039,2 | 19,7 | 37,3 |
| 2003 | 13 208,2 | 3205,2 | 4883,7 | 24,3 | 37,0 |
| 2004 | 17 027,2 | 4353,9 | 6114,6 | 25,6 | 35,9 |
| 2005 | 21 609,8 | 6032,1 | 8008,6 | 27,9 | 37,1 |
| 2006 | 26 917,2 | 8970,7 | 10 577,7 | 33,3 | 39,3 |
| 2007 | 33 247,5 | 12 869,0 | 14 644,0 | 38,7 | 44,0 |
| 2008 | 41 276,8 | 12 975,9 | 17 529,5 | 31,4 | 42,5 |
| 2009 | 38 807,2 | 15 267,6 | 19 754,8 | 39,3 | 50,9 |
| 2010 | 45 172,7 | 20 011,9 | 24 053,0 | 44,3 | 53,2 |
| 2011 | 54 585,6 | 24 483,1 | 28 873,5 | 45,0 | 52,9 |
| 2012** | 61 238,0 | 27 405,0 | – | 43,9 | – |
| 2013** | 66 515,0 | 33 370,0 | – | 50,4 | – |

* Оценка наличной валюты в экономике на основе данных платежного баланса.
** Прогноз.
Источник: подсчитано по Бюллетеню банковской статистики (Центральный банк Российской Федерации) за соответствующие годы.

Необходимо сменить приоритеты ЦБ с внесением изменений в Конституцию России и закон о ЦБ.

Основными задачами Министерства финансов РФ являются:

- совершенствование бюджетной системы и развитие бюджетного федерализма;
- разработка и реализация единой финансовой, бюджетной, налоговой и валютной политики в РФ;
- концентрация финансовых ресурсов на приоритетных направлениях социально-экономического развития;
- разработка проекта федерального бюджета и обеспечение исполнения федерального бюджета;
- составление отчета об исполнении федерального бюджета и консолидированного бюджета РФ;
- разработка программ государственных заимствований и их реализация от имени РФ;
- управление государственным внутренним и внешним долгом РФ;
- разработка и реализация единой политики в сфере развития финансовых рынков;
- разработка единой методологии составления бюджетов всех уровней и отчетов об их исполнении;
- осуществление государственного финансового контроля;
- обеспечение методологического руководства бухгалтерским учетом и отчетностью, а также аудитом.

**Сравнительный анализ динамики роста денежной массы и изменение среднегодового уровня инфляции Источник: подсчитано по Бюллетеню банковской статистики, Центральный банк Российской Федерации, за соответствующие годы.**

Из перечисленных задач следует, что Минфин концентрирует свое внимание на бюджете страны и на обеспечении финансовыми ресурсами приоритетных направлений социально-экономического развития. Основными инструментами воздействия на экономику страны являются налоги и заимствования на внутреннем и внешнем валютных рынках. Налоговая система

России и налоговая политика Минфина подвергаются постоянной критике и требуют существенных изменений. Важнейшими недостатками российской системы налогообложения являются:

- отсутствие социальной справедливости (ни в одной развитой стране мира не присутствует плоская шкала подоходного налога, более того, в США, ФРГ, Франции многие богатые люди во время финансового кризиса обратились к правительству с предложением повысить налоговую ставку на высокие доходы физических лиц);
- регрессионные социальные сборы;
- коррупционная составляющая налога на добавленную стоимость:
  - в экономике РФ, где более половины ВВП составляют услуги, трудно реально выделить добавленную стоимость;
  - крупный бизнес за счет разнесенных в пространстве страны фирм-однодневок может существенно влиять на добавленную стоимость;
  - фирмам-экспортерам государство обязано возвращать НДС;
  - крупный бизнес, как правило, ведет свои дела через офшоры;
- неразвитость стимулирующей функции налогов, например, чем лучше работает бизнес, тем в абсолютном значении больше платит налогов на прибыль;
- отсутствие таможенных сборов с переводов капитала за рубеж, что уже приводило ряд стран к временной потере финансовой устойчивости;
- принятие законов, в основном пролоббированных в интересах крупных компаний и финансовых спекулянтов.

Перечисленные недостатки не позволят правительству решить проблему модернизации экономики страны и перевести ее на инновационное развитие[1].

Для решения поставленных правительством задач необходимо существенно изменить действующую налоговую систему:

- по примеру развитых стран ввести прогрессивную шкалу подоходного налога на семью, одновременно установить нулевую ставку налога на малообеспеченных (принцип социальной справедливости);
- отменить регрессивную шкалу социальных отчислений (пенсионный фонд, медицинское страхование);
- заменить коррупционный налог на добавленную стоимость налогом с оборота (продаж) по примеру США;
- с целью сокращения утечек капиталов за рубеж обложить налогом некоммерческие переводы капитала;
- увеличить налог на дивиденды с действующих 9 до 30%, как было первоначально установлено в 1992 году;
- ввести налог на спекулятивные операции фондового рынка, учитывая причины мирового финансового кризиса;
- отменить налог на прибыль, оставив налог с оборота;
- для поддержания продовольственной безопасности страны отменить налог на производство сельскохозяйственной продукции;
- ввести налог на богатство (вместо обсуждаемого в настоящее время налога на роскошь);

[1] Сердюков В. А. Налоговая система и модернизация экономики России // Современная налоговая система: состояние и перспективы. 2-я Междунар. науч.-практ. конф. /Финансовый университет. М., 2012.

- ввести прогрессивный налог на недвижимость с нулевой ставкой до определенного, социального необходимого размера;
- ввести регрессионный налог на развивающиеся в инновационном направлении отрасли, обеспечивающие экономическую безопасность страны;
- сократить налоги в бюджет для бизнеса, работающего на Дальнем Востоке и в ряде районов Сибири.

Перечисленные изменения налоговой системы позволят создать условия для решения задач импортозамещения и модернизации экономики страны.

Министерство экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России) является федеральным органом исполнительной власти, к его функциям относятся выработка государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сфере анализа и прогнозирования социально-экономического развития, развитие предпринимательской деятельности, в том числе среднего и малого бизнеса, и т. д. Реальных инструментов воздействия на бизнес министерство фактически не имеет и может влиять на экономику опосредованно вместе с ЦБ и Минфином РФ.

Существующая система управления экономикой не может выполнить свои функции для решения задач модернизации и импортозамещения. Сложившаяся ситуация требует немедленного принятия решения по модернизации системы, в том числе с учетом представленных предложений.

**УДК 334**

**Е. А. Федорова,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ecolena@mail.ru

**Е. И. Изотова,**
аспирант,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: izotova.elena.mglu@yandex.ru

**Д. О. Афанасьев,**
аспирант,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dmafanasyev@gmail.com

# Влияние внешних факторов на рынок слияний и поглощений в энергетической отрасли в РФ

**Аннотация:**

Статья исследует влияние внешних макроэкономических факторов на рынок слияний и поглощений в энергетическом секторе Российской Федерации. Рассматривается влияние факторов на активность на рынке, определяемую на основе двух индикаторов – наличия сделок и среднемесячной стоимости сделок, и на эффективность сделок, измеряемую с помощью метода кумулятивной избыточной доходности. Эффективность сделок определяется как кумулятивная избыточная доходность. Выдвигаются три гипотезы: о влиянии финансового рынка (фондового и валютного), цен на энергоресурсы (нефть и газ), а также общего состояния рынка электроэнергетики. В ходе анализа временны́х рядов с помощью вышеуказанных методов были доказаны все три выдвинутые гипотезы. Показана степень влияния курса рубля к доллару, индекса ММВБ, цен на нефть и газ, а также цен на электроэнергию, генерации и потребления электроэнергии на рынок слияния и поглощения и на эффективность. Статья обладает отраслевой спецификой. Выводы, приведенные в статье, могут быть полезны при организации сделок слияния и поглощения в секторе энергетики.

**Ключевые слова:** кумулятивная избыточная доходность, линейная регрессия, поглощение, пробит-модель, слияние, энергетика, CAR.

**E. A. Fedorova,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ecolena@mail.ru

**E. I. Izotova,**
PhD Student,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: izotova.elena.mglu@yandex.ru

**D. O. Afanasyev,**
Post-graduate Student,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dmafanasyev@gmail.com

# Influence of external factors on mergers and acquisitions in Russian energy sector

**Abstract:**
The research considers effect of external macroeconomic factors on mergers and acquisitions in the Russian energy sector. It estimates how the factors influence both activity in the M&A market, measured by two indicators, i.e. average monthly number of deals and average monthly deal value, and deal efficiency, evaluated based on cumulative abnormal returns. Deal efficiency is calculated as cumulative abnormal returns. The authors put forward three hypotheses: about influence of the financial market (both stock market and foreign exchange one), energy resources prices (oil and gas) and general situation at the power market. After analyzing the time series with the methods above all three hypotheses are confirmed. It is shown how the ruble to dollar exchange rate, MICEX index, oil and gas prices, energy prices, production and consumption influence on the M&A market and effect of such deals. The research is industry-specific. The conclusions made are useful for arrangement of mergers and acquisitions in the energy sector.
**Keywords:** effect of deals, cumulative abnormal return, OLS-regression, acquisition, probit model, merger, energy, CAR.

В настоящее время в условиях жесткой конкурентной борьбы и постоянно изменяющейся рыночной конъюнктуры компаниям часто приходится прибегать к стратегиям внешнего роста. В результате сделки по слиянию и поглощению стали одним из основных инструментов развития компании и рынка в целом. Сделки слияния и поглощения позволяют укрепить свои позиции на рынке, диверсифицировать бизнес, выйти на новые рынки сбыта продукции и в новые регионы для размещения производственных мощностей. Несмотря на то что в России рынок слияний и поглощений сформировался относительно недавно, он развивается хорошими темпами и быстро набирает обороты. Именно поэтому при формировании стратегии российской компании необходимо учитывать возможности слияний и поглощений.

Сделки слияния и поглощения представляют особый интерес для исследования, так как, в отличие от сделок других отраслей, реагируют на фундаментальные изменения в экономике. Ранее мы уже рассматривали подобные сделки в исследованиях[1]. В целях анализа взаимосвязей между внешними ма-

[1] Федорова Е. А., Изотова Е. И. Особенности слияний и поглощений в РФ на примере рынка энергетики // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 4. С. 65–72; Федорова Е. А., Изотова Е. И. Оценка слияний и поглощений в секторе энергетики Российской Федерации на основе метода кумулятивной избыточной доходности // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 34. С. 12–21.

кроэкономическими факторами и рынком слияний и поглощений в секторе энергетики мы выдвигаем следующие гипотезы.

**Гипотеза 1.** На активность на рынке слияний и поглощений, среднюю стоимость сделок и их эффективность влияет общее состояние финансового рынка. Некоторые исследователи полагают, что энергетика оказывает влияние на фондовые рынки[1]. Мы предполагаем, что более общие экономические факторы могут оказывать воздействие на процесс принятия финансовых решений в энергетической отрасли, а именно решений о проведении сделок реструктуризации. Влияние макроэкономических факторов, экономических, политических и т. д. отмечали многие ученые. К примеру, Wu Changqi, Xie Ningling[2] утверждали, что сделки слияния и поглощения зависят от внешней среды, то есть от таких факторов, как рост экономики, степень конкуренции в стране компании-покупателя и политических и экономических изменений в стране компании-цели. Некоторые исследователи подчеркивают важность неэкономических факторов: политических, правовых и т. д.[3] Кроме того, российские исследователи, например Д. Русаков, признают, что состояние рынка не играет большую роль, поскольку если одна компания приобретает другую компанию при благоприятной рыночной конъюнктуре, а через некоторое время после завершения сделки рыночная ситуация меняется и приводит к снижению стоимости компаний данной отрасли, то это приводит к переплате за компанию-мишень, и синергетический эффект в данном случае будет недостижим[4]. В данной работе мы исследуем влияние состояния фондовых и валютных рынков на активность, стоимость и эффективность сделок слияний и поглощений. В качестве показателей общего состояния фондовых рынков мы выбрали индекс ММВБ, индекс ММВБ электроэнергетики и нефтегазовой отрасли. В качестве показателя, характеризующего состояние валютного рынка, был взят курс рубля к доллару. Кроме того, было проанализировано влияние волатильности данных показателей, рассчитанной по модели GARCH, на сделки слияний и поглощений. K. Mohn и B. Misund [5] утверждают, что неопределенность на финансовом рынке в целом негативно влияет на инвестиции и сделки слияний и поглощения. Мы проверяем данную гипотезу на сделках российских компаний сектора энергетики.

**Гипотеза 2.** На активность на рынке слияний и поглощений, среднюю стоимость сделок и их эффективность оказывают влияние цены на энергоресурсы, а именно на нефть и газ, и волатильность цен. Некоторые исследователи доказывают связь сделок слияний и поглощений с состоянием отрасли и рынка в целом. Так, например, J. F. Weston[6] указывает на то, что активность на рынке слияний и поглощений повышается в отраслях, характеризующихся ослаблением регулирования государства, значительной зависимостью от цен на нефть и структурными изменениями. Кроме того, некоторые исследователи утверждают, что одним из основных мотивов слияний и поглощений в секторе энергетики является приобретение запасов нефти и газа. R. Ferguson

[1] Jones C. M., Kaul G. Oil and the stock markets // J. Finance. 1996. Vol. 51, N 2. P. 463–491.
[2] Changqi W., Ningling X. Determinants of Cross-Border Merger & Acquisition Performance of Chinese Enterprises // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2010. Vol. 2. P. 6896–6905.
[3] Yan L., Ming L. The Analysis on Non-Economic Influencing Factors in Transnational Mergers Made by Chinese Energy Firms Based on ESP Paradigm // Energy Procedia. 2011. Vol. 5. P. 69–73.
[4] Русаков Д. Трансграничные слияния и поглощения // Вестник Института экономики РАН. 2008. № 4. С. 376–386.
[5] Mohn K., Misund B. Investment and uncertainty in the international oil and gas industry // Energy Economics. 2009. Vol. 31. P. 240–248.
[6] Weston J. F., Johnson B. A., Siu J. A. Mergers and restructuring in the world oil industry // J. Energy Finan. Dev. 1999. Vol. 4. P. 149–183.

и P. Popkin[1] полагают, что рыночная стоимость компании-цели должна быть равна рыночной стоимости ее запасов. Как отмечают исследователи, покупатели готовы платить более высокие премии за компании-цели, так как запасы нефти обеспечивают компании налоговые послабления и тем самым увеличивают ее стоимость. Другие исследователи полагают, что компании стремятся приобрести запасы нефти и газа, так как запасы генерируют стоимость в долгосрочной перспективе[2]. Цены на нефть и газ показывают устойчивую тенденцию к росту, поэтому предполагается, что стоимость запасов нефти и газа, приобретаемых в результате слияний и поглощений, в долгосрочной перспективе вырастет, а с ней и стоимость компании в целом. В свете вышесказанного можно сделать вывод, что на сделки слияния и поглощения оказывают влияние запасы нефти и газа, следовательно, и цены на них. Это подтверждается в работе P. Sadorsky[3]. Ученые полагают, что компании более склонны заключать сделки слияний и поглощений при высоких ценах на нефть и газ, так как это влечет за собой более высокие цены на их акции, денежные потоки и отдачу на инвестиции[4]. Кроме того, по мнению J. F. Weston[5] и соавторов, нестабильные цены на нефть подстегивают сделки слияний и поглощений за счет того, что в ситуации неопределенности повышается важность таких мотивов слияний и поглощений, как получение экономии от масштаба, расширение рынка и т. д. Ученые подчеркивают, что нестабильность цены на нефть влияет на управленческую стратегию и политику компаний. K. Mohn и B. Misund[6] утверждают, что, в отличие от нестабильности на финансовых рынках, волатильность цены на нефть оказывает значительное положительное влияние на инвестиции и на сделки реструктуризации. Данная гипотеза недостаточно исследована на примере российских компаний, поэтому мы полагаем, что ее анализ достаточно уместен.

**Гипотеза 3.** На активность на рынке слияний и поглощений, среднюю стоимость сделок и их эффективность оказывают влияние состояние рынка электроэнергетики (генерация и потребление), цена и спрос на оптовом рынке. Как мы уже упоминали выше, на сделки слияния и поглощения влияют резервы нефти и газа, цены на данные энергоресурсы. Однако после либерализации некоторых рынков энергетики, например европейского, компании несколько изменили свою бизнес-стратегию. В первую очередь они теперь заинтересованы в объединении газодобывающих и энергетических компаний. Эта тенденция освещается в работе S. Verde[7]. Автор приходит к выводу, что слияние между такими компаниями вызвано желанием энергетических компаний обезопасить поставки сырья и желанием газодобывающих компаний выйти на рынок электроэнергетики. Либерализация рынка электроэнергетики стимулирует рост сделок слияния и поглощения, так как в результате неопределенности и рисков, связанных с постройкой собственной инфраструктуры, компании в секторе энергетики предпочитают покупать другие компании. Российский рынок электроэнергетики был либерализован в 2010 году, поэтому мы используем данные за 2010–2013 годы для исследования релевантности данной гипотезы для российского рынка.

[1] Ferguson R., Popkin P. Pulling rabbits out of hats in the oil business-and elsewhere // Fin. Anal. J. 1982. Vol. 38, № 2. P. 24–27.
[2] Donker H. Purchasing reserves and commodity market timing as takeover motives in the oil and gas industry // Energy Economics. 2013. Vol. 37. P. 167–181.
[3] Sadorsky P. Time-varying risk premium in petroleum futures prices // Energy Econ. 2002. Vol. 24. P. 539–556.
[4] Donker H. Op. cit.
[5] Weston J. F., Johnson B. A., Siu J. A. Op. cit.
[6] Mohn K., Misund B. Op. cit.
[7] Verde S. Everybody merges with somebody – The wave of M&As in the energy industry and the EU merger policy // Energy Policy. 2008. Vol. 36. P. 1125–1133.

В нашем исследовании мы анализируем ряд макроэкономических факторов с целью проверить выдвинутые нами гипотезы. Помимо прочего, мы рассматриваем влияние различных показателей на эффективность сделок слияния и поглощения. Для оценки эффективности мы используем метод избыточной доходности. Данный метод предусматривает рассмотрение отклонения наблюдаемой доходности акций компании-покупателя в момент объявления о сделке от «нормальной» доходности при отсутствии сделки. Избыточная доходность рассчитывалась для двух периодов: (–2;+2) и (–10;+2), где 0 – это дата официального объявления о сделке. В рамках настоящей работы исследование эффективности сделок слияния и поглощения проводится на примере сделок, осуществленных российскими компаниями в секторе энергетики с 2010 по 2013 год.

По результатам построенных регрессионных моделей выдвинутая нами гипотеза 1 подтверждается. Построенные пробит-модель и линейные регрессии позволили выделить следующую тенденцию: рост курса доллара к рублю увеличивает количество сделок, при этом уменьшая их стоимость и эффективность. Кроме того, можно отметить, что волатильность фондовых индексов отрицательно влияет на эффективность сделок, а рост индекса ММВБ – положительно. Таким образом, подтверждаются связь сектора энергетики с фондовым рынком, как в исследовании C. M. Jones и G. Kaul[1], а также подтверждаются результаты исследования K. Mohn и B. Misund[2], доказавших, что неопределенность на финансовом рынке в целом негативно влияет на инвестиции.

Выдвинутая нами гипотеза 2 также подтверждается. Построенные пробит-модель и линейные регрессии позволили выделить следующие тенденции:

- Цены на энергоресурсы отрицательно влияют на количество и стоимость сделок слияния и поглощение в российской энергетике, что противоречит исследованиям H. Donker[3], проведенным с привлечением данных о рынке энергетики Канады. Это может быть связано с нежеланием владельцев активов продавать их при высоких ценах на сырье. При этом подтверждается гипотеза о том, что цены на энергоресурсы положительно влияют на эффективность сделок.
- Было выявлено положительное влияние амплитуды изменения цен на газ и нефть на стоимость сделок. Таким образом, рост цен на газ и на нефть (их изменение за два и один месяц соответственно) стимулирует инвесторов приобретать более дорогие активы, так как может свидетельствовать о дальнейшем увеличении цен на энергоресурсы, а значит, и стоимости компании.
- Волатильность цены на нефть оказывает положительное влияние на количество сделок и отрицательное на стоимость. Таким образом, подтвердились результаты исследований J. F. Weston[4] и Klaus Mohn и Bård Misund[5], утверждавших, что нестабильность цены на нефть оказывает значительное положительное влияние на инвестиции.

Гипотеза 3 в нашем исследовании также подтвердилась. Несмотря на то что результаты разнонаправлены и вопрос требует дальнейшего изучения, на наш взгляд, можно выделить тенденцию: рост цен на электроэнергию, генерация и спрос положительно влияют на сделки слияния и поглощения.

[1] Jones C. M., Kaul G. Op. cit.
[2] Mohn K., Misund B. Op. cit.
[3] Donker H. Op. cit.
[4] Weston J. F., Johnson B. A., Siu J. A. Op. cit.
[5] Mohn K., Misund B. Op. cit.

УДК 338 (470):658.1

**Т. А. Федорова,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Финансы и менеджмент»
ФГБОУ ВПО «Тульский государственный университет»
Тула, Российская Федерация
E-mail: eafokt@rambler.ru

# Стратегия управления стоимостью предприятия в условиях нерыночных ограничений

**Аннотация:**
Введенные США, странами Евросоюза и другими государствами экономические санкции в отношении российских компаний не являются рыночными, но отражаются на рыночной стоимости российских компаний. В связи с этим возрастает задача управления стоимостью, а в ее рамках – управление фундаментальными переменными стоимости, которые в меньшей степени подвержены внерыночному давлению.

**Ключевые слова:** стоимость бизнеса, управление стоимостью, фундаментальные переменные стоимости.

**T. A. Fedorova,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Finance and Management
Tula State University
Tula, Russian Federation
E-mail: eafokt@rambler.ru

# Management strategy of the value of the enterprise in the conditions of non-market restrictions

**Abstract:**
Economic sanctions against Russian companies imposed by the US, EU and other countries are not market, but affect the market value of Russian companies. This further increases the control target value, and in its framework – managing of the fundamental variables of the cost that is less susceptible to non-market pressure.

**Keywords:** cost of business, cost management, fundamental variables value.

Рыночная стоимость предприятия обычно рассматривается как объективный индикатор финансового состояния предприятия и занимаемой им позиции на рынке. При этом на фондовом рынке сконцентрирована информация по разным отраслям, и по всей их совокупности происходит ранжирование предприятий по критерию стоимости. Однако фондовый рынок подвержен спекулятивным колебаниям, причины которых далеки от рыночных или тем более от фундаментальных основ функционирования того или иного бизнеса. Вследствие этого существует проблема недооценки или переоценки фондовым рынком конкретных предприятий.

При оценке стоимости бизнеса серьезные инвесторы опираются на достигнутые этим бизнесом значения фундаментальных переменных, определяющих его стоимость. Поэтому предприятия, ориентированные на рост стоимости,

должны иметь устойчивую стратегию управления стоимостью бизнеса вне зависимости от потрясений, происходящих на фондовых рынках, тем более когда эти потрясения создаются искусственно, как в ситуации с экономическими санкциями в отношении российских компаний со стороны США, Европейского Союза и других государств.

Стратегия управления стоимостью представляет собой целенаправленный комплекс мер в отношении формирования рыночной стоимости предприятия, обоснования подходов к оценке, применения различных инструментов и методов для достижения установленных целей. Стратегия управления стоимостью должна содержать такие блоки, как цели и задачи, составляющие стратегии, уровни реализации стратегии, внешние и внутренние факторы изменения стратегии, инструменты ее реализации, методы реализации, результативность процесса формирования стоимости предприятия. Все блоки стратегии управления стоимостью взаимосвязаны. Стратегия управления стоимостью реализуется непрерывно, начиная от постановки целей и заканчивая их пересмотром при изменении внешней и внутренней среды, в том числе под воздействием достигнутых результатов.

Основными составляющими стратегии формирования стоимости являются:

- операционная стратегия в отношении производственно-коммерческой деятельности предприятия;
- финансовая стратегия управления стоимостью капитала предприятия;
- стратегия инновационного развития[1].

В рамках каждой из указанных стратегий предприятие может управлять фундаментальными переменными стоимости предприятия. Так, операционная стратегия оказывает влияние на результаты таких фундаментальных переменных, как объем продаж и операционная прибыль. Финансовая стратегия влияет на структуру и стоимость источников финансирования, от которых зависит стоимость капитала предприятия. В рамках стратегии инновационного развития управление темпами роста прибыли осуществляется на основе принятия решений об объеме инвестируемого капитала и коэффициенте реинвестиций[2].

При управлении стоимостью важно понимать, на каких уровнях формируется стоимость. С учетом фундаментальных переменных: объема продаж, прибыли, объема реинвестиций и др., можно установить конкретные задачи исполнителям в рамках выполняемых ими функций. Моделирование взаимосвязей операционной, финансовой стратегий и стратегии инновационного развития в рамках стратегии управления стоимостью предприятия позволяет установить привычные для исполнителей показатели, а затем привести их в систему на более высоких уровнях управления предприятием, обеспечивая комплексный подход к формированию стоимости.

Моделирование взаимосвязей операционной, финансовой стратегий и стратегии инновационного развития в рамках стратегии управления стоимостью предприятия возможно при использовании рыночного подхода к оценке стоимости и выбора в качестве целевого индикатора стратегии управления стоимостью относительного мультипликатора «стоимость/объем продаж»[3]. Последний представляет собой отношение одноименного мультипликатора

[1] Федорова Т. А. Система рыночных и внутренних индикаторов стратегии формирования стоимости предприятия // Финансы и кредит. 2009. № 18 (354). С. 64–69.
[2] Федорова Е. А., Болдырева Р. Ю. Инновационный подход к стратегическому управлению предприятиями // Стратегии бизнеса. 2013. № 1. С. 22–26.
[3] Федорова Т. А. Указ. соч.

предприятия к рыночному мультипликатору «стоимость/объем продаж». Разложение относительного мультипликатора «стоимость/объем продаж» на факторы позволяет установить соотношение между основными составляющими стратегии управления стоимостью.

На определенных этапах развития предприятия указанное соотношение позволяет использовать разные рычаги управления стоимостью в рамках операционной деятельности, финансовой деятельности и разработки и реализации инновационно-инвестиционных проектов.

УДК 336

**Е.А. Федорова,**
д.э.н., зав. кафедрой,
кафедра «Финансы и менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ecolena@mail.ru

# Оценка влияния прямых иностранных инвестиций на конкурентоспособность отраслей национальной экономики Российской Федерации

**Аннотация:**
В работе проведена оценка влияния прямых иностранных инвестиций на конкурентоспособность отраслей национальной экономики Российской Федерации. Количество анализируемых компаний изменяется от 26 466 компаний в 2005 году до 49 507 компаний в 2012 году, компании разделены на 35 агрегированных отраслей и 82 региона деятельности. Для целей анализа отраслевых факторов все компании были разделены на 35 агрегированных отраслей по основному коду ОКВЭД.

**Ключевые слова:** отрасль, прямые иностранные инвестиции, рентабельность предприятий.

**E.A. Fedorova,**
Doctor of Economics, Head of Department
Department of Finance and Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ecolena@mail.ru

# Assessment of foreign direct investment on competitiveness of national industries of the Russian Federation

**Abstract:**
In this paper, the impact of foreign direct investment on the competitiveness of sectors of the national economy of the Russian Federation is evaluated. Number of analyzed companies varies from 26,466 companies in 2005 to 49 507 companies in 2012, the companies are divided into 35 sectors and 82 aggregated activities of the region. For purposes of analysis, all of industry factors are divided into 35 aggregated fields in the main NACE code.

**Keywords:** industry, foreign direct investment, profitability of enterprises.

Приходя на отечественные рынки, зарубежные компании, в зависимости от масштабов и направленности деятельности, могут оказывать различное влияние на национальную экономическую ситуацию. Новые продукты, попадая на рынки, чаще всего становятся серьезными конкурентами уже существующим товарам. Изменяя баланс сил в одной сфере, иностранные компании зачастую оказывают влияние на целые отрасли или регионы, а иногда

и на государственную экономику. Транснациональные компании могут конкурировать с более информированными местными фирмами благодаря тому, что они обладают уникальными недвижимыми активами: технологическими ноу-хау, маркетинговыми и управленческими способностями, экспортными контактами, налаженными отношениями с поставщиками и покупателями и репутацией. Поскольку подобные активы практически всегда появляются только с опытом, их невозможно быстро освоить самостоятельно в стране-реципиенте, но они могут быть переданы за умеренную плату в филиалы, находящиеся в этой стране, что может способствовать увеличению продуктивности фирм благодаря притоку в них иностранного капитала.

Отечественные фирмы могут получать выгоду от присутствия рядом с ними иностранных фирм. Работники, нанятые иностранными предприятиями или принимающие участие в совместных проектах, могут накапливать опыт и знания, которые представляют ценность и за пределами предприятий. Когда опытные работники покидают иностранную компанию, их человеческий капитал становится доступным отечественным компаниям, способным увеличивать продуктивность. Точно так же некоторые специфические знания зарубежных компаний могут влиять на отечественные отрасли, когда местные фирмы сталкиваются с новыми продуктами, производством или маркетинговыми приемами или получают техническую поддержку из входящих или исходящих отраслей. Иностранные фирмы могут также выступать в качестве стабильного источника спроса на продукцию.

Кроме положительных эффектов, приход на рынок иностранных инвесторов может иметь и отрицательные последствия. Приток иностранного капитала может снизить производительность отечественных фирм, особенно в краткосрочном периоде. Если в условиях несовершенной конкуренции фирмы сталкиваются с проблемой распределения постоянных расходов, иностранные фирмы с более низкими маржинальными затратами будут иметь стимул к увеличению производства относительно отечественного конкурента. Таким образом, проникая на отечественные рынки, иностранные фирмы отнимают долю рынка у местных производителей, соответственно, растут затраты отечественных фирм на единицу продукции и снижается их производительность.

За последние годы наибольший прирост иностранных инвестиций отмечен в таких отраслях, как аренда, транспорт (особенно сухопутный транспорт), обрабатывающие производства и добыча полезных ископаемых. В транспорт и связь в 2013 году было инвестировано 3374,3 млрд руб. За последние 10 лет эта отрасль привлекла более 20 трлн руб. Также стабильно привлекательными для инвесторов сферами деятельности являются операции с недвижимостью и работа сухопутного транспорта (13 и 12 трлн руб. за 10 лет соответственно). В 2013 году в них поступило более 2 трлн руб. иностранных инвестиций.

В работе проведена оценка влияния прямых иностранных инвестиций на конкурентоспособность отраслей национальной экономики Российской Федерации. Похожие исследования были представлены в работах[1]. Количество анализируемых компаний изменяется от 26 466 в 2005 году до 49 507 в 2012 году, они разделены на 35 агрегированных отраслей и 82 региона деятельности. Для анализа отраслевых факторов все компании были разделены на 35 агрегированных отраслей по основному коду ОКВЭД.

[1] Федорова Е. А., Древинг С. Р., Апатеева Т. Л. Сравнительный анализ акционерных обществ с прямыми иностранными инвестициями и без прямых иностранных инвестиций // Экономический анализ: теория и практика. 2014. №27. С. 19–26; Федорова Е. А., Древинг С. Р. Влияние уровня развития региона на производительность труда компаний с прямыми иностранными инвестициями // Финансы и кредит. 2014. №36. С. 22–28.

Наибольшая доля прямых иностранных инвестиций (ПИИ) получена в оптовой торговле: 51,6% активов приобретены за счет ПИИ, на втором месте – розничная торговля (40,1%), на третьем – торговля автотранспортными средствами (36,6%). Отрасль с наименьшей долей ПИИ – производство и распределение электроэнергии, газа и воды (9,8%), на предпоследнем месте – сельское хозяйство, охота, лесное хозяйство и рыболовство (10,4%).

По результатам расчетов видно, что рентабельность компаний с ПИИ выше, чем компаний без ПИИ, кроме того, разница по рентабельности растет с годами. Рентабельность акционерного капитала компаний с ПИИ выше на 20, 26 и 30 п.п. в 2005–2007, 2008–2009 и 2010–2012 годах соответственно, рентабельность привлеченного капитала – на 19, 23 и 30 п.п. соответственно, рентабельность активов выше на 2,2; 2,6 и 4,3 п.п. соответственно. Наибольшая отрицательная разница между рентабельностью фирм с ПИИ и без ПИИ была выявлена в таких отраслях, как финансовая деятельность и производство кокса и нефтепродуктов, а значит, в этих отраслях наилучшего результата достигают местные фирмы. Наибольшая положительная разница наблюдается в отраслях «сухопутный транспорт» и «прочие коммунальные, социальные и персональные услуги», в этих отраслях наилучшего результата достигают фирмы с ПИИ.

Для отраслей по отдельности и для страны в целом можно отметить, что для отечественных предприятий характерно скорее ненормальное распределение себестоимости по сравнению с предприятиями с ПИИ. Это может являться косвенным признаком того, что российские предприятия склонны завышать себестоимость для уменьшения налога на прибыль. В таком случае не следует полностью полагаться на данные по рентабельности фирм.

**УДК 336**

**Е. А. Федорова,**
д.э.н., зав. кафедрой,
кафедра «Финансы и менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ecolena@mail.ru

**С. Е. Довженко,**
аспирант,
кафедра экономической кибернетики
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: serg.dovzhenko@gmail.com

# Применение классических моделей для оценки банкротства предприятий РФ

**Аннотация:**

Цель данной работы – выявить модель прогнозирования банкротства российских предприятий, обладающую наиболее высокой прогнозной силой. В своей работе мы разработали пороговые значения для известных зарубежных и отечественных моделей, которые учитывают отраслевую специфику. Также мы предлагаем собственную девятифакторную модель с отраслевыми пороговыми значениями, обладающую высокой прогностической способностью. На основании полученных результатов можно рекомендовать компаниям использовать разработанную модель для текущего финансового анализа, прогнозирования риска банкротства и принятия эффективных управленческих решений.

**Ключевые слова:** модель Альтмана, модель прогнозирования банкротства предприятия, модель Фулмера, прогностическая способность.

**E. A. Fedorova,**
Doctor of Economics, Head of Department,
Department of Finance and Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ecolena@mail.ru

**S. E. Dovzhenko,**
PhD Student,
Department of Economic Cybernetics
St. Petersburg State University
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: serg.dovzhenko@gmail.com

# Application of the classical model for estimating of enterprise bankruptcy of Russian Federation

**Abstract:**

The aim of this work is to reveal the bankruptcy prediction model of Russian enterprises with the highest predictive power. In this work, we have developed

thresholds for well-known foreign and domestic models, which take into account a specifics of the industry. We also offer our own 9-factor model with industry thresholds, which has a high predictive ability. Based on these results, we can recommend to companies to use the developed model for the current financial analysis, forecasting, risk of bankruptcy and make effective management decisions.
**Keywords:** Altman model, predictive models of the bankruptcy probability of enterprises, Fulmer model, predictive capability.

Проблема прогнозирования банкротства занимает особое место среди теоретических и практических проблем управления предприятиями. Развивающаяся экономика России характеризуется нестабильностью многих факторов внешней среды предпринимательства. В результате для обеспечения эффективного управления необходимо не только осуществлять финансовый анализ предприятия в целях определения его состояния на заданном этапе развития, но и проводить диагностику на предмет возможного банкротства в будущем. Таким образом, определение нежелательных тенденций развития предприятия, прогнозирование кризисной ситуации и банкротства приобретают первостепенное значение.

В современных условиях применение методик прогнозирования банкротства целесообразно и полезно как самим предприятиям для осуществления превентивного антикризисного управления на основании раннего обнаружения признаков ухудшения своего положения, так и их деловым партнерам, а также кредитным организациям, оценивающим риск кредитования фирм-заемщиков, контролирующим и фискальным органам. В мировой и отечественной экономической науке и в реальной практике используется множество моделей оценки банкротства предприятий и организаций, построенных по различным принципам и методам[1]. Эффективность той или иной модели банкротства зависит не только от специфики национальной системы рыночных отношений, особенностей ее развития, разработанных правил и норм, регулирующих несостоятельность экономических субъектов, но и от набора инструментов, возможности раннего выявления признаков банкротства и умения выбрать наиболее эффективные инструменты[2].

Цель данной работы – выявить модель прогнозирования банкротства российских предприятий, обладающую наиболее высокой прогнозной силой в таких отраслях, как информация и коммуникация, наука и техника, недвижимость, промышленность, сельское хозяйство, транспортная отрасль, строительство, финансы и страхование, электроэнергия и транспорт.

Финансовые показатели, входящие в наши модели, были рассчитаны по всем предприятиям за год до банкротства. Путем сравнения рассчитанного интегрального показателя с разработанным пороговым значением критерия по каждой зарубежной и отечественной модели был сделан вывод о вероятности наступления банкротства предприятия. Модель Зайцевой была исключена из анализа, так как она показывала невысокий процент прогностической способности. Критический пороговый критерий был разработан на основе применения техники BCT с применением алгоритма CART. Техника

[1] Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // Journal of Finance. 1968. Vol. 23. P. 589–609; Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting Selected Studies // Journal of Accounting Research (Suppl.). 1966. Vol. 4. P. 71–111; Fulmer J., Moon J., Gavin T. et al. A Bankruptcy Classification Model For Small Firms // Journal of Commercial Bank Lending. 1984. July. P. 25–37;

[2] Федорова Е. А., Гиленко Е. В. Применение моделей бинарного выбора для прогнозирования банкротства банков // Экономика и математические методы. 2013. №1. С. 106–118; Федорова Е. А., Гиленко Е. В., Довженко С. Е. Модели прогнозирования банкротства: особенности российских предприятий // Проблемы прогнозирования. 2013. №2. С. 85–92.

CART применима для анализа сложных взаимодействий между факторами, модель CART также признает, что выбранные переменные могут оказывать нелинейное влияние на вероятность банкротства предприятия, любое увеличение или уменьшение ключевого показателя не обязательно увеличивает вероятность возникновения банкротства предприятия, до тех пор пока значение индикатора не пересекает некий порог, определяемый моделью. Каждый узел бинарного древа при разбиении имеет только два дочерних узла. Дальнейшее разделение ветви зависит от того, много ли исходных данных описывает данная ветвь. На каждом шаге построения древа правило, формируемое в узле, делит заданное множество примеров на две части. Правая часть – та часть множества, в которой правило выполняется; левая – та, для которой правило не выполняется, для нашего случая заданное правило – это наличие кризисной ситуации в стране. Процесс продолжается до тех пор, пока дальнейшее разделение будет невозможно. Последнее происходит, когда в любом случае результат дочернего узла будет одинаковым или в узле остается только один-единственный возможный случай. Таким образом, с помощью техники BCT (построение бинарного древа) мы находили такую границу единого обобщающего показателя исследуемой модели, которая максимально точно делит выборку на банкротов и небанкротов и обладает максимальной прогностической способностью.

Предлагаемая модель обладает наибольшей прогностической способностью для всех отраслей, кроме отраслей промышленности (83% против 84% модели Змиевского), финансов и страхования, электроэнергии. Средняя прогностическая способность разработанной модели составила 81%, показатель превышает среднюю прогностическую способность всех моделей на 7%. Также разработанная модель лучше сбалансирована в отношении качества предсказания предприятий-банкротов и здоровых предприятий, для некоторых отраслей разница составляет около 5% (информации и коммуникации, науки и техники, промышленности, торговли, финансов и страхования, электроэнергии), причем как в сторону здоровых предприятий, так и в сторону предприятий-банкротов.

В своем исследовании мы разработали пороговые значения для известных зарубежных и отечественных моделей, которые учитывают отраслевую специфику. Также мы предлагаем собственную девятифакторную модель с отраслевыми пороговыми значениями, обладающую высокой прогностической способностью. На основании полученных результатов можно рекомендовать компаниям использовать разработанную модель для текущего финансового анализа, прогнозирования риска банкротства и принятия эффективных управленческих решений. Поскольку модель не учитывает качественные данные внешней и внутренней среды компании, следует применять ее вместе с методом экспертных оценок для проведения всестороннего анализа. Кроме того, модель может быть использована банками и кредитными организациями при анализе кредитоспособности заемщика.

**УДК 338**

**А. М. Емельянова,**
магистрант,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: a_mih@list.ru

**С. Р. Древинг,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: drevingsr@mail.ru

# Влияние санкций на развитие российского рынка частной медицины

**Аннотация:**

Рост уровня заболеваемости и доли пожилых людей в структуре населения Российской Федерации увеличивает нагрузку на государственную систему здравоохранения, материально-техническое оснащение организаций которой до сих пор остается в достаточно тяжелом состоянии. Наши результаты показывают, что во время кризисов 1998 и 2008 годов, несмотря на ухудшение уровня жизни населения, не было выявлено уменьшение частных расходов на медицинские услуги. Отсутствие влияния кризиса прошлых лет на спрос на медицинские услуги и ограничения государственной системы здравоохранения дают возможность активно развивать рынок частной медицины.

**Ключевые слова:** доступность медицинской помощи, заболеваемость, расходы на здравоохранение, санкции, частная медицинская организация.

**A. M. Emelyanova,**
Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: a_mih@list.ru

**S. R. Dreving,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: drevingsr@mail.ru

# Influence of sanctions on development of private medicine market in Russian Federation

**Abstract:**

An incidence of morbidity in Russian Federation and growth of share of the elderly population increase load of the state health system which still has insufficient material and technical infrastructure. Our study shows that in spite of crises

in 1998 and 2008 when population suffered from the fall of living standards, the private expenditure on health kept on before-crisis level. The absence of the crisis influence on the medical services gives possibility for active growth of private medicine market.

**Keywords:** access to healthcare, morbidity, expenditure on health, sanctions, private clinic.

В результате напряженности на юго-востоке Украины и присоединения полуострова Крым целый ряд стран применили санкции в отношении Российской Федерации, которые поначалу касались только отдельных персоналий (чиновников, бизнесменов), а в дальнейшем и некоторых секторов российской экономики (банковского, нефтяного, военно-промышленного). Указанные события уже оказали влияние на национальную экономику: если по результатам третьего и четвертого кварталов 2013 года наблюдался рост ВВП на 101,3 и 102,0% относительно соответствующих периодов предыдущего года (рис. 1), то в первом и втором кварталах 2014 года темп роста ВВП замедлился и составил 100,9 и 100,8%[1].

**Рис. 1. Валовой внутренний продукт за период III квартал 2012 года – II квартал 2014 года, млрд руб., на основании статистических данных Федеральной службы государственной статистики**

Кризисные времена ставят перед государством задачи по поддержке реальных секторов экономики. Так, в период кризиса 2008 года расходы консолидированного бюджета Российской Федерации были перераспределены для поддержки национальной экономики: топливно-энергетического комплекса, сельского хозяйства, также были увеличены расходы на национальную безопасность, национальную оборону и обслуживание государственного долга. В условиях ограниченности доходов поддерживать все секторы экономики невозможно, в связи с чем доля расходов на здравоохранение, физкультуру и спорт уменьшилась с 10,92 до 10,30%[2], в частности на здравоохранение с 5,7 до 5,23% (рис. 2). Таким образом, можно предположить, что в 2015 году государственные расходы на здравоохранение бюджетов всех уровней могут быть пересмотрены в сторону уменьшения. Об этом косвенно свидетельствуют опубликованные Минфином России «Основные направления бюджетной политики на 2015 год и плановый период 2016 и 2017 годов», где рассматривается вопрос о введении соплатежей неработающих граждан на обязательное медицинское страхование как дополнительного источника доходов системы обязательного медицинского страхования[3].

Для оценки степени влияния сложившейся внешнеэкономической ситуации на систему здравоохранения и спрос на медицинские услуги, в том числе

[1] Федеральная служба государственной статистики. URL: www.gks.ru.
[2] Федеральное казначейство. URL: www.roskazna.ru.
[3] Министерство финансов Российской Федерации. URL: www.minfin.ru.

медицинские услуги, предоставляемые частными медицинскими организациями, можно экстраполировать результаты влияния кризисов 1998 и 2008 годов на динамику общих и частных расходов на здравоохранение (рис. 3). Так, в 1998–1999 годах общие расходы на здравоохранение, рассчитанные в процентах ВВП, уменьшились на 12,39%, при этом частные расходы домохозяйств на медицинские услуги снизились только на 4,33%. Кризис 2008 года вообще не оказал влияния на частные расходы на здравоохранение, в 2009 году темп прироста последних увеличился на 18,02% относительно 2008 года[1].

**Рис. 2. Структура расходов консолидированного бюджета Российской Федерации в 2008–2009 годах (по исполнению), %, на основании статистических данных Федерального казначейства**

Следует отметить, что отсутствие выраженного влияния кризиса прошлых лет на прямые расходы граждан на медицинскую помощь и, как следствие, развитие частной медицины обусловлены двумя основными причинами: ростом общей заболеваемости населения и ограничением доступности медицинской помощи, предоставляемой государственными медицинскими организациями.

**Рис. 3. Динамика расходов на здравоохранение в Российской Федерации, % от ВВП, на основании статистических данных Всемирного банка**

Показатель заболеваемости населения Российской Федерации с 2000 по 2012 год неуклонно растет[2]. Если в 2000 году на 100 тысяч населения было зарегистрировано 106 328 больных с диагнозом, установленным впервые в жизни, то в 2012 году – 113 688 больных (рис. 4).

[1] The World Bank. URL: www.worldbank.org.
[2] Федеральная служба государственной статистики.

**Рис. 4. Динамика показателя первичной заболеваемости населения Российской Федерации в 2000–2012 годах на 100 000 населения, тыс. человек, на основании статистических данных Федеральной службы государственной статистики**

**Рис. 5. Доля лиц старше 25 лет, имеющая систолическое артериальное давление выше 140 мм рт.ст. и диастолическое давление выше 90 мм рт. ст., %, 2008 год, на основании статистических данных Всемирной организации здравоохранения, www.who.int**

Следует признать, что в ближайшие десятилетия не приходится ожидать снижения показателя общей заболеваемости. Например, болезни системы кровообращения (ишемическая болезнь сердца, стенокардия, инфаркт миокарда и другие) занимают первое место как причины инвалидности и смертности в Российской Федерации. По состоянию на 2012 год диагноз, связанный с болезнями системы кровообращения, установлен у 27% взрослых и почти у 64% лиц старше трудоспособного возраста. Одним из факторов риска развития болезней системы кровообращения является артериальная гипертензия. По данным исследования, проведенного Всемирной организацией здравоохранения[1], в 2008 году в Российской Федерации у трети населения старше 25 лет (37,2% мужчин и 31,8% женщин) регистрируется артериальное давление выше 90–140 мм рт. ст., что является нижним пороговым значением артериальной гипертензии первой степени тяжести (рис. 5). Следовательно, треть населения старше 25 лет находится в зоне риска заболеваний, являющихся главными причинами потери трудоспособности и смерти.

На спрос на медицинские услуги частных медицинских организаций также влияют ограничения при предоставлении медицинской помощи в государствен-

[1] World Health Organization. URL: www.who.int.

ных медицинских организациях. С 2010 по 2012 год наблюдается уменьшение количества государственных амбулаторно-поликлинических организаций, что обусловлено политикой Минздрава России по реформированию системы здравоохранения и закрытию неэффективных лечебных учреждений[1]. Освободившуюся нишу занимают частные медицинские организации, темп прироста которых в 2012 году составил 22,16% (относительно 2010 года) (рис. 6).

**Рис. 6. Количество амбулаторно-поликлинических организаций по формам собственности в 2010–2012 годах, на основании статистических данных Федеральной службы государственной статистики**

Более 27% зданий находится в аварийном состоянии или требует реконструкции и капитального ремонта (рис. 7)[2]. Помимо достаточно тяжелого материально-технического состояния государственных медицинских организаций, остается проблема с доступностью медицинской помощи. В рамках «Комплексного наблюдения условий жизни населения» (2011) Росстат провел опрос о причинах, по которым лица старше 15 лет, обратившиеся за медицинской помощью в государственные медицинские учреждения, не получили ее. Были выявлены основные причины: отсутствие нужного специалиста и большие очереди на прием (среднее время ожидания приема в амбулаторно-поликлинических организациях составило 55,2 мин)[3].

Согласно «Территориальной программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в Москве на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов», утвержденной постановлением Правительства Москвы от 24.12.2013 г. №892-ПП, срок ожидания диагностических лабораторных и инструментальных исследований при оказании помощи в плановом порядке составляет не более 7 дней, а срок ожидания компьютерной томографии и магнитно-резонансной томографии – не более 20 дней. При этом в частных медицинских организациях данные исследования можно провести в минимально короткие сроки[4].

Развитию рынка частной медицины косвенно способствует также уменьшение доли трудоспособного населения. По состоянию на 1 января 2014 года доля трудоспособного населения в Российской Федерации (женщины от 16 до 54 лет, мужчины от 16 до 59 лет) составляет 60%. По прогнозу Росстата России (средний вариант) (рис. 8), уже к 2024 году отношение трудоспособного населения и населения моложе и старше трудоспособного будет почти

[1] Министерство здравоохранения Российской Федерации. URL: www.rosminzdrav.ru.
[2] Федеральная служба государственной статистики.
[3] Там же.
[4] Территориальная программа государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в городе Москве на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов. Утв. Правительством Москвы от 24.12.2013 г. №892-ПП.

1:1 (54,3%:45,7% соответственно)[1]. Уменьшение доли трудоспособного населения вкупе с повышением показателя общей заболеваемости запускает цепной механизм: рост заболеваемости увеличивает потребность населения в медицинской помощи, что повышает нагрузку на государственную систему здравоохранения, увеличивая потребности в финансировании отрасли. В условиях кризиса увеличение финансирования возможно путем повышения размера страхового взноса на обязательное медицинское страхование, что, в свою очередь, увеличивает нагрузку на работодателя и стимулирует его уйти в теневой сектор экономики.

**Рис. 7. Общее количество, тыс. зданий, и техническое состояние зданий амбулаторно-поликлинических организаций в 2000–2012 годах, % от общего количества зданий, на основании статистических данных Федеральной службы государственной статистики**

**Рис. 8. Динамика прогноза численности населения в 2015–2031 годах по отдельным возрастным группам на начало года, на основании статистических данных Федеральной службы государственной статистики**

Один из способов решения проблем государственной медицины – это развитие частных медицинских организаций или привлечение частных инвестиций в государственный сектор.

[1] Федеральная служба государственной статистики.

По данным Росстата, объем прямых инвестиций иностранных инвесторов, владеющих всей организацией или контролирующих не менее 10% акций или уставного капитала, в здравоохранение в 2010–2012 годах увеличился более чем в 15 раз (рис. 9)[1].

**Рис. 9. Динамика поступлений иностранных инвестиций в здравоохранение в 2010–2012 годах, млн долл., на основании статистических данных Федеральной службы государственной статистики**

Наиболее затратными статьями расходов для государственных медицинских учреждений являются капитальный ремонт, строительство и реконструкция, а также покупка медицинского оборудования. В целях привлечения инвестиций и обеспечения эффективного использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, был принят Федеральный закон Российской Федерации от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»[2]. В 2013 году был заключен первый концессионный договор в сфере здравоохранения между правительством города Москвы и Европейским медицинским центром (ЗАО «ЮМС»), по которому медицинская организация получила в концессию на 49 лет городскую больницу № 63 с обязательным условием оказывать медицинскую помощь пациентам в рамках программы обязательного медицинского страхования (в объеме 30% производственной мощности больницы)[3].

Таким образом, отсутствие выраженного влияния кризиса прошлых лет на спрос на медицинские услуги, рост общей заболеваемости населения, уменьшение доли трудоспособного населения, а также ограничения государственной системы здравоохранения дают возможности для активного развития рынка частной медицины, несмотря на применяемые в отношении Российской Федерации санкции. Одновременно с этим на государственном (муниципальном) уровне предпринимают дополнительные меры для привлечения инвестиций в сектор здравоохранения путем развития концессионных взаимоотношений с частными инвесторами.

[1] Там же.
[2] Федеральный закон РФ от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/popular/o_koncessionnyh_soglashenijah/.
[3] Group of Companies European Medical Center. URL: http://www.emcmos.ru.

УДК 351.72

**Т. В. Тищенко,**
к.э.н., старший научный сотрудник,
лаборатория исследований бюджетной политики
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: tatyana-kat@yandex.ru

# Межстрановые подходы к планированию бюджета

**Аннотация:**
В статье представлены основные выводы по анализу международного опыта бюджетного планирования, в частности межстрановые различия по распределению полномочий органов власти, особенности формирования программного бюджета и перераспределения утвержденных бюджетных ассигнований
**Ключевые слова:** бюджет, государственные финансы.

**T. V. Tischenko,**
PhD in Economics, Senior Research Associate,
Laboratory of Researches of the Budgetary Policy
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Moscow, Russian Federation
E-mail: tatyana-kat@yandex.ru

# Intercountry approaches to planning of the budget

**Abstract:**
In the report, the main conclusions according to the analysis of the international experience of budgetary planning, in particular intercountry distinctions on distribution of powers of authorities, features of forming of the program budget and redistribution of the approved budgetary appropriations are provided.
**Keywords:** budget, public finances.

Накопленный в России опыт при реализации бюджетных реформ позволил решить стоящие перед государством задачи повышения результативности бюджетных расходов, однако следует признать, что потенциал программно-целевого управления использован не в полной мере с точки зрения эффективного распределения бюджетных ресурсов, а задача совершенствования планирования бюджета по-прежнему актуальна.

## Полномочия исполнительных и законодательных органов власти по планированию бюджета

Основные полномочия по планированию бюджета концентрируются на уровне Министерства финансов (исключение составляют США) и специальных органов при правительстве. В США органом, который играет ключевую роль в планировании бюджета, является Административно-бюджетное управление при администрации президента[1]; отраслевые ведомства отвечают за подготовку бюджетных заявок в соответствии с долгосрочными целевыми программами.

[1] The White House. URL: http://www.whitehouse.gov.

Правительство, как правило, формирует приоритеты бюджетной политики, обеспечивает баланс целей отраслевых министерств и ведомств при определении потолков расходов, осуществляет общий контроль планирования и исполнения бюджета. Функции главного финансового органа страны, Министерства финансов, как правило, являются распределительными и координирующими; в частности, министерство определяет лимиты бюджетных расходов для субъектов бюджетного планирования, координирует деятельность отраслевых министерств, формирует свод бюджетных заявок, готовит пакет документов к проекту бюджетов. В ряде стран, например в Великобритании[1] и Канаде[2], существенная роль в бюджетном процессе отводится Казначейству, которое обеспечивает дополнительный, наряду с Министерством финансов и правительством, контроль над планируемыми расходами. При этом Казначейство является независимым органом власти.

Полномочия законодательных органов по рассмотрению и утверждению проекта правительственного бюджета, как правило, сосредоточены в нижней палате, но не столь широки, чтобы вносить существенные изменения в параметры бюджета. Исключение составляют США, где Конгресс играет важную роль при рассмотрении бюджета.

Несмотря на некоторые различия в полномочиях органов государственной власти в разных странах, можно признать, что подходы к распределению функций по планированию и утверждению бюджета не оказывают существенного влияния на качество управления государственными финансами: более значимым фактором являются подходы к программному планированию бюджета, мониторингу и контролю программных расходов. В то же время участие Казначейства как третьего игрока, наряду с Минфином и органами при Правительстве, в бюджетном процессе является лучшей практикой с точки зрения повышения эффективности бюджетных расходов.

**Особенности формирования программного формата бюджета**

К общим подходам к формированию программного бюджета в различных странах мира можно отнести их ведомственный характер, то есть расходы по программе включаются в финансовый документ по министерствам и ведомствам, в разрезе функциональной классификации расходов, которая используется практически всеми развитыми и развивающимися странами.

Например, в Великобритании программные расходы понимаются как расходы на реализацию определенных целей департамента (приобретение товаров и услуг, заработная плата и пособия, за исключением административных расходов). Установлены лимиты ведомственных расходов, по которым определяются трехлетние лимиты, и лимиты управляемых расходов, по которым лимиты доводятся ежегодно (социальные платежи, выплаты процентов по долгу, расходы местных органов власти за счет собственных доходов). Затраты на активы с длительным сроком службы (здания, оборудование) и ассигнования на текущие и инвестиционные расходы планируются раздельно.

Формат программного бюджета может формироваться на основе как долгосрочных целевых программ (общепринятый формат), так и долгосрочных проектов (Корея)[3]. Основным назначением программного бюджетирования является согласованность расходов бюджета с целями государственной политики.

По структуре программных расходов отмечаются существенные межстрановые различия. В зависимости от принятой классификации бюджетной

[1] Gov.uk. URL: http://www.gov.uk.
[2] Treasury Board of Canada Secretariat. URL: http//www.tbs-sct.gc.ca.
[3] Министерство стратегии и финансов Кореи. URL: http://english.mosf.go.kr.

системы программные расходы в бюджете ведомства также разделяются по видам/типам/направлениям расходов.

Наиболее крупной является группировка программных расходов по обязательным и необязательным программам, которая используется в США и Великобритании. Такое подразделение позволяет сконцентрироваться на управлении дискреционными расходами на всех стадиях бюджетного процесса – от планирования до оценки результатов.

Другая укрупненная группа расходов – это разделение на инвестиционные и неинвестиционные, капитальные и некапитальные, и здесь также существуют межстрановые различия. В Великобритании планирование ассигнований на текущие и инвестиционные расходы осуществляется раздельно, а в США инвестиционные расходы министерств и ведомств не отделяются от операционных. В рамках настоящей работы выделить все преимущества и недостатки не представляется возможным; мнения международных экспертов в сфере государственных финансов по этому вопросу расходятся.

К общестрановым подходам можно отнести и подразделение расходов на текущие (операционные или административные), расходы на предоставление услуг от расходов на реализацию программных целей министерств/ведомств. Такая классификация позволяет выделить бюджетные ассигнования на текущую деятельность департамента, функциональную деятельность и на развитие, что обеспечивает лучшую увязку целей и расходов и повышает достоверность оценки эффективности бюджетных расходов.

В ряде стран бюджетные ассигнования на текущую деятельность, или на оказание услуг, включаются в программные расходы министерств; в других случаях выделяются расходы на социальное обеспечение, или эксплуатационные. Однако нельзя однозначно утверждать, что такой подход имеет больше недостатков, чем предыдущий, так как для каждого из них нужно создавать свою систему оценки результативности и эффективности.

**Подходы к планированию дополнительных бюджетных ассигнований**

Законодательство большинства стран предусматривает возможность внести изменения в текущий бюджет, в частности принять дополнительные бюджетные ассигнования, перенести расходы между статьями или программами и другие изменения.

Например, в США президент имеет право внести в Конгресс законопроект о дополнительных ассигнованиях с объяснением причин, по которым они не были ранее включены в проект бюджета. Неизрасходованные в конце года ассигнования на операционные расходы возвращаются в Казначейство, кроме случаев, предусмотренных законодательством. Однако существует возможность переноса ассигнований на следующий год, но средства должны быть израсходованы в течение пяти лет начиная с года, для которого установлено ассигнование, если в законе не предусмотрены иные сроки. Министерство обороны может переносить до 10% объема средств с одного счета на другой в рамках своего бюджета.

В Великобритании ограничения на принятие дополнительных законов об ассигнованиях отсутствуют. Парламент может принять нормативный документ, подтверждающий полномочия осуществлять эти расходы по факту израсходованных бюджетных средств. Превышение трехлетних лимитов рассматривается как признак серьезного ухудшения финансового менеджмента, и министр обязан представить объяснение причин превышения лимитов и предложить меры по недопущению таких случаев в дальнейшем. Перерасход

лимитов обычно компенсируется за счет сокращения лимитов ассигнований, утвержденных на следующие годы. Такой подход обеспечивает гибкость бюджетной политики, однако для предотвращения возможности наращивания дополнительных бюджетных ассигнований существует жесткая система ограничений по видам, направлениям и объемам перераспределяемых расходов. К первой группе разрешенных дополнительных расходов относятся финансирование программ, ко второй – инвестиционные расходы.

Например, в рамках бюджетного процесса в Канаде министерства не имеют права переводить затраты из капитальных в текущие расходы в рамках программ. Данный запрет объясняется тем, что ведомства могут произвести резкое сокращение капитальных затрат с целью решить проблемы с текущими расходами, что может сказаться на выполнении целевых индикаторов программ.

В Австралии[1] в течение финансового года могут быть приняты законы о дополнительных ассигнованиях в рамках трех групп расходов: расходов на регулярную деятельность, расходов на нужды парламента страны, расходов на новую деятельность в рамках программного бюджета.

Можно признать целесообразным для использования в России возможность переноса расходов между статьями утвержденного бюджета министерств без внесения изменений в закон о бюджете, однако должны быть ограничения по видам и объемам перераспределяемых расходов.

**Выводы**

В мировой практике программно-целевое планирование является основным методом формирования программного формата бюджета. Однако отмечаются существенные межстрановые различия в подходах к планированию бюджета, в частности в роли и функциях Министерства финансов, Казначейства и других органов при правительстве, в подходах к формированию бюджетных программ и корректировке утвержденных расходов. Необходимо дальнейшее исследование международного опыта программного бюджетирования для оценки возможности использования лучших практик в России.

[1] Australian Government. The Treasure. URL: www.treasury.gov.au.

**УДК 336**

**О. В. Борисова,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Финансовый менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: jalo-jalo@mail.ru

# Влияние трансформации финансовых институтов в России на принятие управленческих решений организацией

**Аннотация:**
В статье анализируются основные изменения в деятельности финансовых институтов. Определены тенденции и перспективы их развития в будущем, влияющие на принятие организациями инвестиционных решений.

**Ключевые слова:** банк, кредитный потребительский кооператив, пенсионный фонд, страховая компания, финансовый институт, финансовый рынок.

**O. V. Borisova,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Financial Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: jalo-jalo@mail.ru

# The influence of transformation of financial institutions in Russia on decision-making organization

**Abstract:**
The article analyzes the major changes in the activities of financial institutions. Trends and prospects of their development in the future, affecting the adoption of investment decisions by organizations are identified.

**Keywords:** bank, credit consumer cooperative, pension fund, insurance company, financial institution, financial market.

Радикальные изменения в мировой экономике в результате событий на Украине оказали серьезное влияние на финансовый рынок в России. До введения санкций финансовый рынок рос, хотя и незначительными темпами. В настоящее время он стремительно трансформируется под влиянием происходящих процессов, а вместе с ним меняются финансовые институты. В подобных условиях принятие управленческого решения по вопросам инвестирования и кредитования для организаций сопряжено с увеличением риска. В связи с вышеизложенным является актуальным детальное изучение процессов, происходящих на данном рынке.

Финансовый рынок представляет собой систему, позволяющую осуществить перераспределение капитала между участниками, к которым относят как физических, так и юридических лиц. На рынке свободные активы, меняя форму, превращаются в ссудный капитал. Основную роль в этом превраще-

нии играют финансовые институты. На российском рынке они представлены коммерческими банками, небанковскими кредитно-финансовыми и инвестиционными институтами. Их основная задача – перераспределение денежных потоков от домашних хозяйств к основным потребителям инвестиций. Далее мы разберем, в каком направлении трансформируются финансовые институты за последние десять лет.

Трансформация (лат. transformation – изменение) – это преобразование структур, форм и способов, изменение целевой направленности деятельности[1]. Для более детального понимания этого процесса рассмотрим динамику основных участников финансового рынка (см. табл.) и выявим основные тенденции, происходящие на рынке.

Во всех сегментах рынка количество участников сокращается с различными темпами. Количество банков уменьшалось на 3,75% в год, страховых организаций – на 10,51%, негосударственных пенсионных фондов – на 10,67%, брокеров – на 4,82%, дилеров – на 5,01%, организаций, занимающихся управлением ценными бумагами, – на 2,69% соответственно. Подобное изменение рынка объясняется тем, что:

- в последнее время наметилась тенденция к укрупнению бизнеса, в связи с чем многие организации пережили процесс слияния (присоединения);
- количество организаций изменилось в связи с отзывом у банков лицензий на осуществление деятельности (на доверительное управление ценными бумагами, брокерскую и дилерскую деятельность).

Изменения количества организаций, имеющих лицензии на один вид деятельности на данном рынке, фактически не произошло. По нашему мнению, это связано со слабым развитием отдельных сегментов финансового рынка и низкой востребованностью услуг у российских физических и юридических лиц.

На рынке страховых услуг, где существовало много игроков, не интегрированных с банковской деятельностью, изменение рынка существенно, так же как и у негосударственных пенсионных фондов.

Меняются и сами организации. В 2014 году они продолжали укрупняться, с рынка уходили те, кто не удовлетворяет жестким требованиям российского законодательства, а также несколько менялись ключевые продукты, предлагаемые потребителю.

Рассмотрим банковскую деятельность. Все российские банки подразделяются на специализированные и универсальные. За счет высокой степени рисков, связанных с низким уровнем диверсификации вложений, специализированные банки проигрывают универсальным. За счет высокой степени диверсификации рисков более устойчивыми по сравнению со специализированными являются универсальные банки. К этой категории относится большинство российских банков, которые предлагают клиентам большой спектр услуг. Они занимают ведущие позиции в рейтингах. Так, на 1 сентября 2014 года в рейтинге банков по активам на первых позициях находились Сбербанк, Газпромбанк, ВТБ[2], как крупнейшие российские банки с государственным участием. Тенденция сокращения количества универсальных банков по-прежнему существует на рынке. Специализированных банков в России немного. Проведенный нами анализ банковского сектора свидетельствует об увеличении банков, имевших негативную динамику в 2012 году, что вызвано ростом конкуренции и ухудшением ситуации в экономике. Подобная динамика сохраняется до сих пор.

[1] Кураков Л. П., Кураков В. Л., Кураков А. Л. Экономика и право: Словарь-справочник. М.: Вуз и школа, 2004.
[2] Рейтинг банков России на 1.09.2014 г. // Сравни.ru. URL: http://www.sravni.ru/banki/rating/.

В 2011 году у 14% банков был отрицательный темп роста активов, а в 2012 году их доля увеличилась до 23,2%. Однако у 716 банков в 2012 году наблюдался рост активов. В 2013 году рентабельность активов банков составила 1,9%, рентабельность капитала – 15,2%. В 2012 году данные показатели составили 2,3 и 18,2% соответственно, а в 2011 году – 2,4 и 17,6%[1]. Тенденция к снижению доходности сохранится до конца 2014 года в связи с негативными прогнозами макроэкономической ситуации в России и в мире.

В последние несколько лет наблюдается тенденция, в рамках которой специализированные банки побеждают универсальные в борьбе за потребителя благодаря более интересным продуктовым линейкам и их оперативной адаптации к меняющимся условиям.

Ужесточение требований банков при выдаче кредитных средств привело к переделу финансового рынка. В последнее время значительно увеличилось количество финансовых организаций, оказывающих услуги по микрофинансированию. Часть из них является дочерними структурами банков. Активы этих организаций формируются в основном за счет краткосрочных обязательств, размещаемых на рынке, и банковских кредитов. В 2013 году выдано микрокредитов на сумму 68 млрд руб. В среднем рост рынка подобных займов за 2005–2013 годы составил 32,87% за год. При сравнении темпа роста этих организаций и банковской системы видно, что банки уступают свои позиции в сегменте микрофинансирования. Подобная динамика сохранится и в 2014 году за счет более гибких решений, принимаемых финансовыми организациями.

Микрофинансовые организации также неоднородны. Восемь финансовых компаний покрывают потребности 20% рынка микрофинансирования. При этом пять крупнейших компаний за последние три года ежегодно растут на 70%. Лидером в данном сегменте финансового рынка является ООО «Домашние деньги».

На рынке микрофинансирования есть организации с государственным капиталом. Они растут медленнее, чем частный бизнес. Темп прироста составляет 16%, а эффективность размещения их средств – 60%. Лидирующие позиции в этой группе занимают Ставропольский краевой фонд микрофинансирования (+186%) и Фонд инвестиционного развития Забайкальского края (+59%).

Страховые компании также являются участниками финансового рынка. За 2005–2013 годы их количество существенно сократилось (см. табл.). В среднем за год их становилось меньше на 10,5%. Однако за рассматриваемый промежуток времени компании существенно укрупнились, поделив между собой рынок. В 2013 году объем страхового рынка, который пришелся на долю 50 крупнейших страховщиков, составил 86,56% страховых премий (или 783,24 млрд руб.) и 89,54% выплат (или 376,62 млрд руб.)[2].

Несмотря на уменьшение количества компаний на рынке, их совокупные премии увеличились на 11,8% за 2012–2013 годы. В то же время на 13,9% возрос объем выплат. Проведенный анализ структуры рынка страховых услуг показывает, что размер страховых премий максимален в сегменте страхования имущества. Так, в 2013 году он составлял 43,5%, а в 2012-м – 46,1%. На втором месте стоит добровольное личное страхование (23,06 и 22,5%). Далее следуют КАСКО (23 и 24,13%) и огневое страхование (14,8 и 16,2%). Несмотря на рост страховых премий, число заключенных на рынке договоров

[1] Рейтинг крупнейших банков по рентабельности в 2013 г. // РИА «Рейтинг». URL: http://riarating.ru/banks_rankings/20140312/610610536.html.
[2] Сафронова Н. Страховой рынок России в 2013 году // Прайм страхование. URL: http://ins.1prime.ru/news/0/%7BA4218021-059E-47BF-BDE8-6CA1378686BC%7D.uif.

практически не изменилось. За 2013 год рост составил 0,1%. Чтобы увеличить рынок, компании расширяли номенклатуру страховых услуг и увеличивали число каналов продаж. В 2012 году крупнейшими каналами продаж страховых услуг являлись прямой (35,26%) и агентский (28,87%). Наиболее быстрыми темпами развивается банковский канал (38,3% от общей суммы вознаграждений посредникам). В дальнейшем ожидается существенный рост его доли. Новой тенденцией в 2011–2013 годах для российского рынка стало расширение круга нестраховых посредников. В настоящее время страховые полисы можно приобрести в банках, туристических агентствах, у телекоммуникационных и авиакомпаний, автодилеров и т. д. Возрастает число интернет-агенств, оказывающих посреднические услуги по выбору страховых компаний и покупке полиса через Интернет.

**Динамика участников финансового рынка, количество организаций[1]**

| Участник | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Банки | 1253 | 1189 | 1136 | 1108 | 1058 | 1012 | 978 | 956 | 923 |
| Страховые организации | 1075 | 918 | 857 | 786 | 702 | 618 | 572 | 458 | 442 |
| Негосударственные пенсионные фонды | 296 | 293 | 253 | 241 | 164 | 150 | 147 | 130 | 120 |
| Негосударственные пенсионные фонды, допущенные к ОПС | – | 102 | 126 | 136 | 133 | 117 | 116 | 109 | 99 |
| Брокеры | 1379 | 1433 | 1445 | 1475 | 1347 | 1213 | 1090 | 983 | 929 |
| Дилеры | 1398 | 1394 | 1422 | 1470 | 1347 | 1198 | 1088 | 984 | 927 |
| Управление ценными бумагами | 1022 | 1100 | 1169 | 1286 | 1202 | 1103 | 987 | 880 | 822 |

Активными участниками финансового рынка являются пенсионные фонды. В настоящее время большинство фондов финансово устойчиво. В 2015–2016 годах их положение может существенно измениться в связи с принятием ряда нормативных документов, регулирующих их деятельность и повышающих гарантии для граждан РФ.

Проведенное исследование показало, что за последние три года рынок негосударственных пенсионных фондов вырос в 2 раза. Сегодня на нем обслуживается 20 млн клиентов[2]. На начало 2014 года стоимость чистых активов, в которые инвестированы средства пенсионных накоплений, составила 1902 млрд руб. Пенсионные накопления за 2013 год по балансовой стоимости увеличились на 56% и составили 1,086 трлн руб.

Активным участником финансового рынка являются ломбарды. За последние годы доля их услуг на рынке значительно увеличилась, что связано с ужесточением кредитной банковской политики. Значительный рост данного сегмента рынка был зафиксирован в 2008–2009 годах. В настоящее время их количество точно не известно. По данным Лиги ломбардов, их насчитыва-

[1] Центральный банк Российской Федерации. URL: http://www.cbr.ru; Трегуб А. Я., Грабуча И. Ю. Российский фондовый рынок: 2013. События и факты. М.: НАУФОР, 2014.
[2] Обзор рынка НПФ за 2012 г.: Рынок на распутье // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: http://www.raexpert.ru/researches/npf/.

ется 851[1]. Ежегодно на данном рынке появляются порядка 10% новых организаций, но большинство из них не выдерживают и года. Размер этого рынка оценивается в 40–50 млн руб. Сегодня существуют государственные и частные ломбарды. Доля государственных ломбардов составляет 10%[2].

В случае еще большего ужесточения кредитной политики банками и снижения уровня жизни населения вследствие санкций России и ответных мер со стороны США и Евросоюза у данного сегмента рынка имеются возможности для интенсивного роста в конце 2014 – начале 2015 года.

Часть финансового рынка контролируют кредитные потребительские кооперативы (КПК). В 2012 году в реестрах саморегулируемых организаций находилось 1319 КПК, активы которых составляли 31,6 млрд руб. Членами КПК являются пайщики, преимущественно физические лица[3]. Сегодня в России зарегистрировано 6 кредитных кооперативов второго уровня. Их паевой фонд – более 50 млн руб. Их участниками являются 14% КПК. Помимо этого, насчитывается 14 региональных ассоциаций кредитных кооперативов. Доля данного рынка достаточно стабильна, что связано с месторасположением большинства КПК вдалеке от финансовых центров.

Активную деятельность на финансовом рынке осуществляют инвестиционные компании и фонды. В 2012 году суммарный оборот инвестиционных компаний составил 70 трлн руб. По результатам первого полугодия 2013 года первенство на данном рынке принадлежит БД «Открытие», ЗАО «ВТБ капитал» и компании «Брокеркредитсервис»[4]. Следует отметить, что значительную часть инвестиционных компаний и фондов составляют инвестиционные дилеры и брокеры, но их количество сокращается (см. табл.). В связи с тем что банки и еще ряд участников финансового рынка имеют лицензии на осуществление брокерской и дилерской деятельности, определить объемы рынка, приходящиеся только на инвестиционные компании и фонды, не представляется возможным. В результате санкций объемы деятельности данных организаций сократятся, поскольку инвесторы предпочтут перестраховаться и занять выжидательную позицию.

Таким образом, за последнее время финансовый рынок резко меняется. Основные тенденции в 2005–2013 годах состояли в укрупнении организаций и увеличении объемов рынка практически по всем сегментам. Однако есть существенные вариации. Так, рост банков незначителен, а прирост ломбардов и микрофинансовых организаций составляет бóльшую его долю. При этом события на Украине еще больше укрепят наметившиеся тенденции, поскольку снижение доходов населения и увеличение уровня безработицы в России за счет ответных санкций США и Евросоюза в ряде отраслей промышленности приведут к увеличению рынка микрокредитования. Выявленные направления развития финансового рынка на современном этапе ключевым образом отразятся на принятии управленческих решений в части повышения уровня риска, что будет способствовать свертыванию ряда инвестиционных проектов организациями в случае отсутствия грамотной государственной политики по поддержке отечественных товаропроизводителей.

---

[1] Лига ломбардов. URL: http://www.ligalomb.ru/memb.htm.
[2] Россияне стали реже ходить в ломбарды // Lenta.ru. URL: http://lenta.ru/news/2012/ 12/14/lombard/.
[3] Волохонский Ю. Концепция развития кредитной кооперации Российской Федерации на период 2012-2016 годы. М., 2012. С. 41.
[4] Крупнейшие инвестиционные компании по совокупным оборотам за 6 мес. 2013 г. в разрезе клиентской базы, размера собственных средств и чистой прибыли // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: http://raexpert.ru/rankingtable/?table_folder=/investment/1h_2013/tab04.

УДК 336

**К. В. Боева,**
аспирант,
кафедра «Информационные системы в денежно-кредитной сфере»
ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского»
Нижний Новгород, Российская Федерация
E-mail: kseniya.dobrovskaya@mail.ru

# Управление системой финансовой безопасности коммерческих банков. Проблемы и перспективы

**Аннотация:**
В статье рассматриваются проблемы обеспечения финансовой безопасности отечественных коммерческих банков, механизмы управления системой финансовой безопасности как на уровне государства, так и на уровне отдельных банков.

**Ключевые слова:** банковский менеджмент, банковский надзор, коммерческий банк, отзыв лицензии, потеря ликвидности, управление рисками, финансовая безопасность, финансовый менеджмент.

**K. V. Boeva,**
PhD Student,
Department of Information Systems in Monetary and Credit Sector
Lobachevsky Nizhny Novgorod State University
Nizhny Novgorod, Russian Federation
E-mail: kseniya.dobrovskaya@mail.ru

# Management of financial security of commercial banks. Problems and prospects

**Abstract:**
In the article, we consider the problem of ensuring of the financial security of domestic commercial banks, system management mechanisms of financial security, both at the state level and at the level of individual banks.

**Keywords:** bank management, bank supervision, commercial banks, revocation of license, loss of liquidity, risk management, financial security, financial management.

Для современного коммерческого банка управление финансовыми ресурсами и денежными потоками является одним из ключевых элементов всей системы менеджмента банка. Коммерческие банки принадлежат к финансовому сектору экономики, и поэтому для них управление финансами является более сложной и более важной задачей, чем для любого предприятия, относящегося к реальному сектору.

Зачастую наиболее важной и сложной является проблема безопасности финансовой системы коммерческого банка, поскольку у устойчивого и эффективно работающего банка достаточно средств для решения прочих проблем и задач[1]. Сегодня проблемы финансовой безопасности отечественных банков

[1] Федеральный закон от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ (ред. от 29.06.2015 г.) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182049/.

приобретают особую актуальность вследствие последних событий – введения экономических санкций против России и дестабилизации внешнеполитической обстановки. Эксперты уже признают, что кризис в банковской системе все-таки наступил и сейчас российские банки испытывают наибольшие проблемы со времен глобального финансового кризиса 2008 года. Шесть крупнейших связанных с государством банков, на долю которых приходится более 50% российских банковских активов, оказались фактически отрезанными от западного финансирования из-за санкций США и ЕС. Кроме того, падение курса рубля и цен на нефть создает дефицит долларового финансирования[1]. 16 октября 2014 года в ходе круглого стола, организованного порталом Banki.ru и Национальным рейтинговым агентством, главный экономист АФК «Система» Евгений Надоршин заявил: «Если в 2013 году у большинства крупных финансовых учреждений была "легкая паника", то в этом году – "полноценный кризис". Мы имеем дело с полноценным кризисом, очень многогранным. Даже если вдруг сложатся условия для роста, банки будут не в состоянии его поддержать, им будет не до этого. В среднесрочной и долгосрочной перспективе именно финансовый сектор может стать тормозом российской экономики»[2].

Подобные пугающие выводы экспертов в очередной раз напоминают об особой важности устойчивого функционирования банковской системы, поскольку любой неуспех банка снижает доверие ко всей банковской системе, оказывает воздействие на общество в целом. Финансовая стабильность и безопасность банка, безопасность его финансовой системы – это фундамент для устойчивой и эффективной деятельности банка. Следовательно, вопросы управления системой финансовой безопасности коммерческого банка требуют сегодня особого внимания как со стороны самих банкиров, так и со стороны государства и научного сообщества.

В современной экономической литературе методы и инструментарий обеспечения финансовой безопасности являются недостаточно изученными. Нет единого перечня внешних и внутренних методов и инструментов обеспечения финансовой безопасности коммерческих банков. Имеющиеся работы рассматривают лишь отдельные вопросы финансовой безопасности[3].

К инструментам финансовой безопасности коммерческих банков, как правило, относят финансовое планирование, финансовый анализ, финансовое регулирование и финансовый контроль. В свою очередь, анализ, планирование, регулирование и контроль являются инструментами финансового менеджмента банка[4].

Информационной базой финансового менеджмента банка являются информация бухгалтерского, финансового, управленческого и статистического учета, внешняя экономическая информация, внутрибанковская правовая и нормативная база, правовая и нормативная база регулирующих и законодательных органов[5].

Также методы обеспечения финансовой устойчивости делятся на внутренние и внешние. В свою очередь, внутренние методы обеспечения финансовой безопасности могут быть разделены на регулирующие (управление активами и пассивами банка, оптимизация ресурсов, диверсификация деятельности

[1] Быкова А. Невозможно говорить, сколько стоят деньги, пока их нет // banki.ru. URL: http://www.banki.ru/news/lenta/?id=7246397.
[2] Там же.
[3] Управление экономическими системами. URL: http://www.uecs.
[4] Сенчагов В. К. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник. 2-е изд. М.: Дело, 2005.
[5] Букин С. О. Безопасность банковской деятельности: Учебник. М.: Питер, 2013; Букин С. О. Секреты банковского бизнеса. М.: БДЦ-пресс, 2011.

и т. д.) и стабилизирующие (формирование страховых резервов, повышение прибыльности, эффективность менеджмента, снижение уровня риска и т. д.)[1].

Существует и другая классификация инструментов обеспечения финансовой безопасности коммерческих банков, к которой можно отнести банковский контроль, банковский надзор и банковское регулирование. В данном подходе к классификации среди ученых-экономистов нет полного согласия, поскольку некоторые исследователи фактически ставят знак равенства между этими тремя группами, объединяя их под одним понятием «банковское регулирование»[2]. В действительности, банковское регулирование, банковский контроль и банковский надзор – это разные виды деятельности, направленные на выполнение разных заданий, которые имеют одну цель – обеспечение финансовой безопасности в отдельно взятом банке или банковской системы страны в целом.

Именно отсутствие единой четкой системы обеспечения финансовой безопасности банков является существенной недоработкой как со стороны руководства и менеджмента конкретного банка, так и со стороны государства в целом. Естественно, существуют федеральные законы, нормативные акты Банка России и международные стандарты банковской деятельности, которые регулируют вопросы финансовой устойчивости и финансовой безопасности коммерческих банков[3]. Например, Инструкция Центрального банка РФ об обязательных нормативах банков от 03.12.2012 г. № 139-И устанавливает числовые значения и методику расчета следующих обязательных нормативов банков:

- достаточности собственных средств (капитала);
- ликвидности;
- максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков;
- максимального размера крупных кредитных рисков;
- максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам);
- совокупной величины риска по инсайдерам банка;
- использования собственных средств (капитала) банков для приобретения акций (долей) других юридических лиц[4].

Внутри банка управление системой финансовой безопасности зачастую сводится к управлению рисками. В современной практике банковские риски принято разделять на две большие группы – финансовые и нефинансовые, хотя в законодательных актах Банка России и других надзорных ведомств нет четкого разделения рисков[5].

К финансовым рискам обычно относят:

- кредитный риск;
- рыночный риск (валютный, фондовый, процентный);
- риск потери ликвидности.

Определение и регулирование уровня финансовых рисков, их показателей и пороговых значений производится на государственном уровне. Банк России осуществляет регулирование рисков в соответствии с положениями Федерального закона от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Россий-

[1] Глушкова Н. Б. Банковское дело: Учеб. пос. М.: Академический проект, 2009.
[2] Управление экономическими системами. URL: http://www.uecs.ru.
[3] Сенчагов В. К. Указ. соч.
[4] Инструкции Центрального банка РФ об обязательных нормативах банков от 03.12.2012 г. № 139-И.
[5] Лаврушин О. И. Банковский менеджмент. 4-е изд. М.: Кнорус, 2011; Плотникова Н. К., Тазихина Т. В., Матвеевский С. С. Управление финансами коммерческого банка. М.: Издательство МИЭП, 2013.

ской Федерации (Банке России)» в рамках осуществления функций по банковскому надзору[1]. Предельные значения нормативов и показателей, характеризующих основные виды финансовых рисков, принимаемых кредитными организациями, установлены в нормативных актах Банка России. На современном этапе развития банковской системы России такой подход может оказаться неэффективным. Подтверждение этому можно найти в статистике. Так, за 9 месяцев 2014 года прекратили свое существование 58 российских коммерческих банков[2]. Основными причинами отзыва лицензий Банк России называет вложения в высокорискованные низкокачественные активы, отсутствие РВПС, соразмерное с имеющимися рисками и, как следствие, потерю ликвидности, несоблюдение банками требований законодательства в области противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма, предоставление недостоверной отчетности[3]. Для сравнения: в 2013 году лицензии были отозваны у 43 банков, в 2012 году – у 26 банков, в 2011 году – у 38 кредитных организаций[4] (см. рис.). При этом эксперты констатируют, что количество банков будет сокращаться не только из-за ужесточения контроля со стороны Банка России, но и в целом из-за кризисной ситуации. Такая негативная статистика и должна послужить толчком к созданию единого инструментария в управлении финансовой безопасностью отечественных банков.

**Рис. 1. Статистика отзыва лицензий у отечественных банков**

Инструментом, позволяющим в полной мере оценить внутренние и внешние риски и угрозы на качественном уровне, может выступить система индикаторов финансовой безопасности и их пороговых значений. Одним из ее крупнейших разделов является система индикаторов финансовой безопасности, в составе которой выделяется группа индикаторов, отражающих банковскую деятельность. Тем не менее эти индикаторы освещают лишь ее макроэкономические аспекты, не ориентированы на оценку качества баланса банков и банковской системы в целом, существенным образом влияющего на устойчивость всего банковского сектора и отдельных банков. Система индикаторов финансовой безопасности должна быть дополнена показателями, характеризующими следующие важнейшие операции банков:

- инвестиционные и забалансовые операции;
- структура формирования прибыли;
- величина банковской маржи от кредитно-депозитных операций;

[1] Федеральный закон от 10.07.2002 г. № 86-ФЗ (ред. от 29.06.2015 г. ) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182049/.
[2] Прекратившие существование кредитные организации // banki.ru. URL: http://www.banki.ru/banks/memory/.
[3] Центральный банк Российской Федерации. URL: http://www.cbr.ru.
[4] Прекратившие существование кредитные организации.

- уровень иммобилизации активов (расходы на здания, сооружения, оборудование, приобретение недвижимости).

Также в сегодняшних нестабильных условиях особое внимание следует уделить управлению валютными рисками и риску потери ликвидности.

Когда наступают непростые времена и что-то меняется в экономике, тема ликвидности становится особенно актуальной, и это не случайно, ведь ликвидность банка означает его платежеспособность, платежеспособность – это стабильность, стабильность – это доверие кредиторов и вкладчиков не только к конкретному банку, но и к банковской системе в целом.

# Управление проектами

**УДК 65.012.32**

**А. Н. Павлов,**
к.т. н., управляющий партнер
компания PMExpert
Москва, Российская Федерация
E-mail: a.pavlov@pmexpert.ru

# Пути повышения ценности управления проектами компании

**Аннотация:**
Управление проектами может обеспечить создание дополнительной акционерной стоимости компании. Владельцы бизнеса – ключевые стейкхолдеры, заинтересованные в повышении ценности управления проектами. Выгоды владельцев бизнеса заключаются в достижении стратегических целей инновационных проектов. Ключевым фактором успеха в достижении выгод является внедрение в компании систем управления рисками и изменениями выгод.

**Ключевые слова:** выгода владельцев бизнеса, инновационный проект, стратегическая цель, управление изменениями, управление проектами, управление рисками.

**A. N. Pavlov,**
PhD in Engineering Science, Managing Partner
PM Expert Company
Moscow, Russian Federation
E-mail: a.pavlov@pmexpert.ru

# Ways to increase value of company project management

**Abstract:**
Project management may obtain additional shareholders value of a company. Company Shareholders are key stakeholders interested in project management value increase. Shareholders value comes with achievement of the company innovation projects strategic goals. The key success factor of value achievement is development of the company risk and value change management systems.

**Keywords:** shareholders value, innovation project, strategic goal, change management, project management, risk management.

Ценность управления проектами для организаций является вопросом пристального внимания многих исследований эффективности проектного управления. Очень часто компании не желают ничего менять и начинать проект, поскольку не видят в этом необходимости. Ни один директор компании не станет ничего перестраивать, пока дела идут хорошо.

Руководство компании ощутит важность управления проектами, только если финансовая ситуация резко ухудшится. Когда люди осознают, что на карту поставлена судьба компании, им становится очевидна важность управления проектами.

Уделять повышенное внимание вопросам проектного управления руководство компании заставляют шесть основных факторов:

- планирование инвестиций;
- ожидания клиентов;
- конкуренция;
- прозрачность происходящего для руководства;
- разработка новых продуктов;
- стремление к повышению производительности и эффективности.

Однако решающее значение имеет лишь один фактор, причем он не входит в данный список… **Это – необходимость выживания!**

Управление проектами может обеспечить создание дополнительной акционерной стоимости компании путем[1]:

- выделения ресурсов на надлежащие проекты;
- более быстрого внедрения усовершенствований;
- эффективного использования ресурсов;
- экономичного использования капиталовложений;
- ускорения времени вывода продукта/услуги на рынок.

По результатам исследования с участием более 100 руководителей высшего звена (США), курирующих управление проектами, организации могут ожидать улучшения:

- исполнения процессов организации – на уровне 50%;
- исполнения финансовых показателей – 54%;
- удовлетворенности клиентов – 36%;
- удовлетворенности работой (для штатных сотрудников) – 30%.

Основные барьеры и сдерживающие факторы получения выгод:

- нужны значительные временны́е затраты и много усилий, чтобы изменить культуру организации при внедрении проектного управления;
- отсутствует поддержка со стороны высшего руководства, требующая затрат времени и усилий руководителей;
- существенна стоимость массового обучения сотрудников принципам проектного управления;
- велика стоимость разработки и внедрения КСУП и проектного офиса.

Основные категории стейкхолдеров, для которых управление проектами представляет ценность:

- владельцы бизнеса;
- руководители компаний;
- руководители подразделений компаний, ведущих проекты;
- заказчики проектов;
- руководители проектов;
- члены команд проектов.

[1] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 5th ed./PMI. Newtown square, PA, 2012.

**Владельцы бизнеса – ключевые стейкхолдеры, заинтересованные в повышении ценности управления проектами**[1]. Ценность управления проектами должны осознать владельцы бизнеса. Это достижимо, если управление проектами дает убедительные результаты для выгод владельцев бизнеса. Выгоды владельцев бизнеса заключаются в достижении стратегических целей инновационных проектов[2].

Среди ключевых факторов успеха в деле достижения выгод следует отметить:

- управление рисками выгод;
- управление изменениями выгод[3].

Управление рисками выгод должно обеспечить понижение негативной составляющей и извлечение максимального эффекта положительной составляющей рисков[4]. Управление изменениями выгод должно обеспечить отказ от проектов с потерянными выгодами, поддержку проектов с растущими выгодами и анализ проектов с сомнительными выгодами.

---

[1] LeRoy W. J. PMP®. Project Management Terms: A Working Glossary. 2nd ed. Arlington: ESI International, 2000.
[2] Kerzner H. Project Management. A systems approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 10th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2009.
[3] Павлов А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK: изложение методологии и опыт применения. 3-е изд. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.
[4] Павлов А. Н. Управление программами проектов на основе стандарта PMI The Standard for Program Management. М., 2012; Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии: создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований/Пер. с англ. В. О. Шагоян. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.

УДК 658.4

**В. Л. Сумцов,**
руководитель отдела
ООО «ИБМ Восточная Европа/Азия»
Москва, Российская Федерация
E-mail: v_sumtsov@ru.ibm.com

# Подготовка внутреннего проекта в функциональной организации

**Аннотация:**
В статье рассматриваются механизмы устранения возможных ограничений проектного руководителя на этапе подготовки проекта в рамках функциональной организации; освещаются принципы эффективного взаимодействия со всеми участниками проекта, в том числе проектной командой, в условиях ограниченных полномочий руководителя проекта.

**Ключевые слова:** внутренний проект, иерархическая структура работ, полномочия, устав, фаза подготовки, функциональная организация.

**V. L. Sumtsov,**
SWS Services Leader
IBM East Europe/Asia Ltd.
Moscow, Russian Federation
E-mail: v_sumtsov@ru.ibm.com

# Internal project preparation in a functional organization

**Abstract:**
The mechanisms of elimination of possible limitations of the Project Manager in the preparatory phase of the project within the functional organization is shown in this article; the principles of effective interaction with all participants including the project team within the limited powers of the head of the project are highlighted.

**Keywords:** internal project, work breakdown structure, authority, charter, preparation phase, functional organization.

Характерной чертой функциональной организации является централизованная, вертикальная концепция управления, основанная на директивных указаниях[1]. В такой организации решение о начале внутреннего проекта принимается на верхнем уровне руководства и передается в форме приказа руководителям участвующих подразделений, одно из которых назначается ведущим. В документе ставятся задача (цель) и срок выполнения, приблизительно определенный на этапе принятия решения с учетом исходных требований и имеющихся возможностей и ограничений. Подразумевается, что подразделения-исполнители определят и выполнят необходимые действия, а ведущее подразделение обеспечит необходимую координацию.

В данной статье указанная ситуация рассматривается с точки зрения проектного подхода, и рассматриваются действия, позволяющие руководителю проекта, обладающему лишь незначительными прямыми полномочи-

[1] Управление проектом. Основы проектного управления / Под ред. проф. М. А. Разу. М.: Кнорус, 2006.

ями в отношении членов проектной команды, успешно провести подготовку проекта – важнейшую фазу жизненного цикла любого проекта[1].

Сотруднику, назначенному для управления внутренним проектом, необходимо сначала самому понять цель и исходное содержание проекта, определить участвующие подразделения и их роль, выяснить имеющиеся требования и ограничения. Для этого потребуется собрать как можно больше информации, относящейся к содержанию проекта и заинтересованным в нем сторонам. Уже на этом этапе негативно проявляется фактор недостатка полномочий (прав требования): возможно, запрашиваемая информация предоставляется медленно и не в полном объеме. Сгладить эту проблему поможет ссылка на документ (приказ, распоряжение), инициировавший проект. В некоторых случаях придется обратиться за содействием к руководителям соответствующих подразделений.

Можно воспользоваться и стандартным способом получения полномочий в отношении планирования и исполнения проекта. Для любых проектов применимы подготовка консолидированной информации о проекте в виде документа (этот документ обычно называют уставом проекта), утверждение документа на уровне руководителя, который выпустил директиву о запуске проекта, и ознакомление с документом заинтересованных участников. В устав проекта помещают высокоуровневое описание продуктов, услуг или результатов, которые должен дать проект. Также сюда включают требования, допущения и ограничения, список заинтересованных сторон, указывают назначенного руководителя проекта, сферу его ответственности и уровень полномочий, порядок принятия и утверждения решений по проекту. Такая коммуникация позволяет явно определить начало проекта, степень полномочий руководителя проекта и структуру управления проектом. Подготовка устава проекта требует времени и определенного опыта управления выполнением проектов, а также привлечения разных специалистов, что не всегда получается организовать из-за жестких требований по срокам.

Не стоит рассчитывать на то, что устав проекта будет подготовлен инициатором или спонсором проекта. В функциональной организации руководитель ответственного за проект подразделения чаще всего поручает одному из своих подчиненных выполнять роль координатора (руководителя) проекта, и если тому потребуется устав проекта, он же и будет готовить этот документ. Есть вероятность, что при наличии директивы о запуске проекта руководство сочтет подготовку устава проекта излишним дублированием.

Если руководитель проекта понимает требования проекта, это будет способствовать определению людских ресурсов (специалистов), необходимых для подготовки первоначального описания содержания проекта, в котором формулируются детальное представление содержания проекта, основные результаты, критерии и порядок приемки результатов, допущения и ограничения. Руководитель проекта должен согласовать с соответствующими заинтересованными сторонами (в данном случае это руководители функциональных подразделений) выделение ресурсов для участия в проекте. Таким образом начинается формирование проектной команды. При этом необходимо учитывать неполную занятость этих сотрудников в проекте.

В силу того что руководитель проекта обладает ограниченными полномочиями, его (ее) способность своевременно и эффективно оказывать влияние на заинтересованные стороны является критически важной для успеха проекта. К ключевым навыкам оказания влияния относятся:

[1] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 5th ed. / PMI. Newtown square, PA, 2012.

- способность убедительно и четко излагать и обосновывать требования;
- понимание и рассмотрение различных вариантов решения проблемы;
- умение эскалировать проблему на более высокий уровень руководства.

Учитывая возможность привлекать в проект специалистов только на условиях неполной занятости, необходимо обеспечить их продуктивное взаимодействие. Эффективной формой совместной работы на этапе подготовки проекта является совещание, которое можно проводить как очно, так и с использованием технических средств организации телеконференций. Результатом этой деятельности является базовая версия описания содержания проекта.

Подготовка подробного описания содержания проекта чрезвычайно важна для успеха проекта. До утверждения описания содержания проекта переходить к выполнению задач проекта категорически не рекомендуется.

На основе описания содержания проекта готовится иерархическая структура работ (ИСР) – разделение результатов проекта и работ проекта на меньшие компоненты, которые легче оценить с точки зрения необходимых ресурсов (кто будет исполнять) и продолжительности (сколько это займет времени). Способ выделения ресурсов для подготовки ИСР тот же – согласование с непосредственными руководителями, поиск компромиссных вариантов и апелляция к вышестоящему руководству в случае конфликтов с другими задачами.

Используя оценку времени исполнения для каждого элемента ИСР и последовательность выполнения работ, определяемых на основе экспертной оценки соответствующих специалистов (как правило, это специалисты, которые будут выполнять эти работы), руководитель проекта может составить расписание (график) проекта, которое позволит получить расчетную длительность проекта. Благодаря ИСР руководитель проекта получает представление об исполнителях (специалистах), которых необходимо привлечь для решения задач проекта, а расписание показывает, в какие интервалы времени и на какой период потребуется каждый специалист. В совокупности эта информация является планом ресурсов.

Все три указанные выше составляющие – описание содержания проекта, расписание проекта, ресурсы проекта – определяют исходный план проекта. Задача руководителя проекта – до начала работ по проекту организовать подготовку плана проекта, согласовать этот план с ключевыми сторонами (в том числе и с руководителями подразделений, предоставляющими людские ресурсы для выполнения проекта) и утвердить план на уровне руководителя, который выпустил директиву о запуске проекта.

В данной работе подчеркивается важность проведения фазы подготовки для любого проекта, в том числе и для внутренних проектов, выполняемых в организациях с функциональной структурой. Особенностью таких организаций являются ограниченные полномочия, которые получает руководитель проекта. Поэтому для полноценной подготовки проекта к выполнению руководителю проекта в этом случае требуется тратить больше усилий и времени на организацию работ и согласования, что необходимо учитывать при оценке длительности проекта и выборе руководителя проекта с точки зрения загруженности другими задачами. Руководителю функционального подразделения, отвечающего за проект, необходимо быть готовым утверждать решения, принимаемые руководителем проекта, поскольку это будет продиктовано недостатком полномочий, а не желанием разделить ответственность за решение.

**УДК 338.242.4**

**Г. И. Немирова,**
д.э.н., доцент, зав. кафедрой,
кафедра «Таможенное дело»
ФГБОУ ВПО «Оренбургский государственный университет»
Оренбург, Российская Федерация
E-mail: nemirova@bk.ru

**А. М. Немиров,**
студент,
кафедра «Управление проектами»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: nemirov9@bk.ru

# Проблемы управления бизнес-проектами в Таможенном союзе[1]

**Аннотация:**

Развитие России в условиях Таможенного союза позволило раскрыть проблемы управления бизнес-проектами, определить направления создания конкурентной среды. Системный подход к выработке финансовой политики страны, изложенный в статье, позволит сформировать благоприятные условия для реализации бизнес-проектов в России.

**Ключевые слова:** бизнес-проект, конкуренция, Таможенный союз, управление, финансовая политика.

**G. I. Nemirova,**
Doctor of Economics, Professor, Head of Department,
Department of Customs
Orenburg State University
Orenburg, Russian Federation
E-mail: nemirova@bk.ru

**A. M. Nemirov,**
Student,
Department of Project Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nemirov9@bk.ru

# Management problems of business projects in the Customs Union

**Abstract:**

The development of Russia in conditions of the Customs Union has made it possible to identify problems in the management of business projects, to determine the direction of creating a competitive environment. A systemic approach to financial policy, outlined in this article will allow to create favorable conditions for the implementation of business projects in Russia.

[1] Статья публикуется при финансовой поддержке РГНФ, проект № 13-32-01011 «Совершенствование финансового механизма организации местного самоуправления как основа обеспечения устойчивого роста российской экономики».

**Keywords:** business projects, competition, Customs Union, management, fiscal policy.

Глобальные интеграционные объединения, в состав которых вошла Россия, послужили определенным импульсом для развития экономики. Так, объединение Российской Федерации, Республики Беларусь и Республики Казахстан в Таможенный союз, с одной стороны, сформировало благоприятные условия для ведения бизнеса: создано единое правовое поле в области ведения таможенного дела, расширено экономическое пространство, – с другой стороны, послужило основой создания конкурентной среды, оставляя регулирование налоговых правоотношений в ведении национального законодательства. В создавшихся условиях актуализировались исследования в области управления бизнес-проектами.

Преимуществами интеграции в рамках Таможенного союза являются:

- обеспечение экономического прогресса за счет расширения экономического потенциала стран – участниц Таможенного союза;
- возможность унификации налоговой и таможенной политики;
- создание условий для активного выхода бизнеса на мировые рынки;
- увеличение товарообмена между странами Таможенного союза в результате снижения таможенных барьеров;
- возможность реализации крупных транзитных проектов;
- развитие конкурентной среды в едином таможенном пространстве[1].

Интеграция российской экономики в глобальную экономику позволила выявить и факторы снижения конкурентоспособности российских бизнес-проектов по сравнению с белорусскими и особенно с казахстанскими. Основной причиной послужило более благоприятное, чем в России, налоговое законодательство Республики Казахстан. Так, налог на добавленную стоимость в Республике Казахстан составляет 12%, в России – 18 и 10%, налог на доходы физических лиц составляет в Республике Казахстан 10 и 5%, в Республике Беларусь – 12%, в Российской Федерации – 13%. Аналогичная ситуация и с другими налогами. В результате роста налоговой нагрузки на бизнес возрастает стоимость оказания бизнес-услуг и стоимость товаров российских производителей, и, как результат, доходы бюджетов Российской Федерации снижаются.

Как резонанс такой бюджетно-налоговой политики России таможенная статистика фиксирует снижение количества участников внешнеэкономической деятельности и физических лиц, подавших таможенную декларацию в Российской Федерации, и увеличение их числа в Республике Казахстан. Специфика влияния Таможенного союза на ведение бизнеса представлена на примере Оренбургской области (см. рис.). Названные диспропорции создают неблагоприятную ситуацию для ведения бизнеса, снижают финансовый потенциал государства и позиции России как инновационной страны в мировой глобальной экономике.

Опыт последних лет показал негативные стороны и крайней замкнутости, и чрезмерной открытости экономики России в конкурентных условиях и необходимость проведения сбалансированной политики, сочетаю-

[1] Немирова Г. И., Мохнаткина Л. Б. О финансовом обеспечении муниципальных образований в условиях расширения глобальной интеграции // Финансовый журнал. 2014. №2 (20). Апрель-июнь. С. 152.

щей защиту отечественного производства с использованием преимуществ международного разделения труда[1]. Вышеперечисленные проблемы обусловливают необходимость изменения финансовой политики России, интегрированной в Таможенный союз и глобальную экономику, выработки системного подхода к исследованию экономики и финансов.

**Специфика влияния Таможенного союза на ведение бизнеса в Оренбургской области**

В Бюджетном послании Президента Российской Федерации на 2013 год и среднесрочную перспективу прописано: «Налоговая система Российской Федерации должна быть конкурентоспособна по сравнению с налоговыми системами государств, ведущих на мировом рынке борьбу за привлечение инвестиций в национальные экономики. Процедуры налогового администрирования должны стать максимально комфортными для добросовестных налогоплательщиков»[2].

Управление бизнес-проектами в государстве, интегрированном в глобальную экономику, во многом определяется и знаниями законодательства в смежных отраслях и мировой экономике, а также умением применять их в профессиональной деятельности. Снижение налоговой нагрузки на бизнес, разработка показателей, отражающих внешние и внутренние угрозы снижения конкурентоспособности бизнес-проектов, служат условием устойчивого развития экономики России при таможенной интеграции.

[1] Ремезова Н.А. Предпосылки формирования евразийской интеграционной группировки // Право и политика. 2008. №6. С. 1401.
[2] Бюджетное послание Президента Российской Федерации о бюджетной политике в 2013–2015 годах // Президент России. URL: http://www.kremlin.ru/acts/15786.

**УДК 65.014.12**

**С. Ю. Буевич,**
к.э.н., доцент,
кафедра «Проектный менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: buevich@economiks.ru

**М. М. Мико,**
менеджер по технической поддержке программного обеспечения
ООО «ИБМ Восточная Европа/Азия»
Москва, Российская Федерация
E-mail: miko@ru.ibm.com

# Использование типологии личности по методу эннеаграммы для подбора эффективной проектной команды

**Аннотация:**
В статье рассматриваются основные принципы, позволяющие наиболее эффективно применять механизм формирования управленческой команды проекта по психотипам; демонстрируется общая классификация основных психотипов и оптимальные схемы, которые помогают руководителю проекта самостоятельно формировать эффективную команду проекта.

**Ключевые слова:** команда, коммуникации, проект, психотип, эннеаграмма, человеческие ресурсы.

**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: buevich@economiks.ru

**M. M. Miko,**
SWS Product Manager,
IBM East Europe/Asia Ltd
Moscow, Russian Federation
E-mail: miko@ru.ibm.com

# Building of an effective project team using the person typology of enneagram

**Abstract:**
The basic principles for creating the most effective mechanism of the project management team development on psychological types is shown in this article; the general classification of the basic psychological types and optimal schemes that allow the project manager to independently form an effective project team is demonstrated.

**Keywords:** team, communication, project, psycho, enneagram, human resources.

Высокоэффективное и профессиональное управление проектами во многом связано со знаменитым сталинским лозунгом «Кадры решают всё». Фактически мы управляем не проектами и процессами, а людьми – членами команды по управлению проектами. Наличие высокопрофессиональной и, главное, психологически совместимой команды проекта, ведомой прирожденным лидером, в настоящее время является одним из ключевых факторов успеха проекта в целом.

Целью данной работы является описание процесса: набор команды проекта на основе тестирования членов будущей команды с целью выявить психотипы, соответствующие тем или иным ролям и уровням ответственности. С учетом поставленной цели необходимо рассмотреть предлагаемые психотипы в рамках их ролевого поведения и их взаимодействия в команде. Эффективные способы для определения психотипов членов команды проекта, распределения ролей и закрепления ответственности дает теория эннеаграммы.

**Понятия и определения.** Эннеаграмма (от греч. эннеа – «девять» и грамма – «модель») – современная типология личности. Модель описывает девять типов личности, для каждого из которых характерны свой способ восприятия окружающей действительности и адаптации к ней, свой стиль работы, своя социальная и командная роль. Эннеаграмма широко используется в США, в Азии и Европе в школах подготовки спортсменов, руководителей, бизнесменов и представителей власти: в политтехнологиях, в работе правоохранительных органов, государственных и общественных организаций, а также для профессионального роста. В бизнесе эннеаграмма применяется в практике всемирно известных фирм: AvonProducts, BoeingCorporation, The DuPont Company, General Motors, Alitalia Airlines, KLM Airlines, Kodak, Hewlett Packard, Toyota, Procter&Gamble, Reebok, Motorola, Sony, American Press Institute, CocaCola (Mexico) и др.

**Движущие основы характера (психотипа).** В зависимости от типа характера человек демонстрирует те или иные особенности социального поведения, адаптации к среде, мотивации к общению и постановки целей (см. табл.).

**Типы характеров и специфика карьеры. Единицы** эффективные, хорошо организованные. Способные к аналитике и практичные. Единицы находят себя в менеджменте, науке и обеспечении правопорядка. Также работают в сфере здравоохранения, образования, религии. Они выполняют работу профессионально, честно, этично.

**Двойки** предпочитают работать с людьми, часто выбирая профессии, чтобы помогать людям. Это консультанты, учителя, работники здравоохранения, отдела продаж, а также секретари, помощники, декораторы, администраторы, консультанты по подбору одежды. Двойки-экстраверты иногда бывают актерами, ораторами.

**Тройки** трудолюбивые, ориентированные на цели, организованные, решительные. Часто они занимают руководящие должности в бизнесе, юриспруденции, банковском деле, политике. Они могут быть публичными людьми, телеведущими, актерами.

**Четверки** способны вдохновлять, влиять и убеждать с помощью искусства (музыка, живопись, танцы, поэзия, проза, журналистика, преподавание). Им нравится выявлять лучшее в людях, будучи психологами или консультантами.

**Основные характеристики девяти психотипов**

| Тип | Желание | Страх | Мотивация |
|---|---|---|---|
| 1 | Быть правым и, как следствие, добиться признания | Быть пойманным на ошибке | Быть безупречным, служить примером для окружающих |
| 2 | Быть любимым безусловно | Не существовать в глазах окружающих, быть отвергнутым | Чувствовать себя необходимым для существования |
| 3 | Быть признанным лучшим в своем деле | Потерпеть неудачу, о которой станет известно | Быть объектом восхищения и любования |
| 4 | Осознать смысл собственной жизни, свое призвание | Чувствовать себя недостойным любви, даже если на самом деле это не так | Найти способ реализовать свой творческий потенциал |
| 5 | Стать экспертом в своем деле, чтобы чувствовать себя в безопасности | Увязнуть в чужих потребностях | Пользоваться знаниями как оружием в целях обороны |
| 6 | Быть частью определенной группы, занимать в ней свое место | Оказаться неспособным противостоять трудностям этого недружелюбного мира | Пользоваться поддержкой окружающих |
| 7 | Быть довольным жизнью, счастливым | Промахнуться, не достичь успеха, быть обманутым | Избежать страданий, приумножая положительные эмоции |
| 8 | Ощущать себя сильным и могущественным | Находиться под чьим-то контролем | Быть хозяином своей территории, чтобы все держать под контролем |
| 9 | Чувствовать умиротворение, быть спокойным и уверенным в себе | Потерять то, что дорого, опасаясь не найти это в дальнейшем | Сохранить привычки и избегать трудностей, чувствовать себя ближе к окружающим и к миру |

**Пятерки** часто занимаются наукой, техникой или другими интеллектуальными сферами. У них сильные аналитические навыки, и они отлично справляются с решением проблем. Пятерки любят работать в одиночестве и являются независимыми мыслителями.

**Шестерок привлекает** система правосудия, военное дело, корпоративный мир, научное сообщество. Они командные игроки, предпочитают делить ответственность, стремятся к понятным правилам и структуре. Могут быть справедливыми руководителями, поддерживая и развивая своих подчиненных.

**Семерки** часто принимаются за несколько проектов сразу или выбирают работу, где можно путешествовать (пилоты, стюарды, фотографы), встречаться с новыми людьми, что-то организовывать, вести переговоры. Предпочитают работать с краткосрочными проектами, не выносят однообразную работу.

**Восьмерки** с удовольствием берут на себя инициативу для продвижения вперед. Борьба, захват, власть – любимые сферы, в которых они самоутверждаются. Такие люди хотят быть во главе, стремятся к свободе принимать

решения, часто являются владельцами собственного бизнеса или занимают руководящие посты.

**Девятки** хорошие слушатели, они объективные, прекрасные медиаторы и дипломаты. Часто они выбирают профессии, где приходится помогать людям. Девятки любят работать руками и поэтому могут быть хорошими мастерами-ремесленниками, техниками, автомастерами, водителями.

### Роли в команде в соответствии с типологией характера

Классический подход к распределению ролей между участниками проектной команды был предложен доктором Р. М. Белбином. В каждой эффективной проектной команде необходимо выполнять следующие восемь ролей:

- *Председатель (chairman)* выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям; умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды и обеспечить применение потенциала всех участников команды. *Типы личности*: Тройка, Семерка, Восьмерка.
- *Оформитель (shaper)* придает законченную форму крупным технологическим решениям, направляет внимание и пытается придать определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности. Это может быть архитектор, ведущий проектировщик. *Тип личности*: Пятерка.
- *Генератор идей (plant)* выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа. Как провокатор, он пытается внедрять в команде радикальные технологии, искать новые решения технических задач. *Тип личности*: Семерка.
- *Критик (monitor-evaluator)* анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает предложения так, чтобы команда могла принять сбалансированные решения. Он поступает как скептик, уравновешивая оптимистические предложения оформителя и генератора идей. *Тип личности*: Шестерка.
- *Рабочая пчелка (company worker)* превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства, работает на результат. *Тип личности*: Единица.
- *Опора команды (team worker)* поддерживает силу духа у участников проекта, оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить взаимоотношения между ними и в целом способствует поднятию командного настроя. Выполняет в команде роль дипломата. *Типы личности*: Двойка, Девятка.
- *Добытчик (resource investigator)* обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, налаживает внешние контакты, полезные для команды, и проводит переговоры. Он имеет много связей в своей организации, с помощью которых можно найти необходимые ресурсы. *Тип личности*: Тройка.
- *Завершающий (completer)* поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, отыскивает работу, требующую особого внимания, и стремится избавить команду от ошибок, отставаний от графика. Играет доминирующую роль на завершающей фазе жизненного цикла проекта. *Типы личности*: Единица, Девятка.

**Типы характера в разрезе лидерского потенциала**

Эннеаграмма группирует эннеатипы по социальному стилю поведения или стратегиям удовлетворения потребностей.

**«Настаивающие».** Тройки, Семерки, Восьмерки – прирожденные лидеры, им привычно проявлять инициативу, брать ответственность, вести за собой. Если им что-то нужно, они берут желаемое. Уверенные, энергичные, эти люди четко знают, чего хотят. У них нет проблем с мотивацией. Легко смотрят в будущее и черпают ресурсы оттуда, поэтому имеют долгосрочные планы. Направлены «против» людей:

- *Восьмерки* нуждаются в уважении и не ждут, пока их начнут уважать, они настаивают и требуют, причем те, кто не подчиняется, должны быть наказаны.
- *Семерки* нуждаются в безопасности, поэтому настойчиво планируют свою жизнь, заполняя каждую минуту радостными событиями, подтягивая к себе новых людей, которые будут свидетелями их яркой жизни.
- *Тройки* нуждаются во внимании, они активно привлекают внимание, рассказывая о себе, своих грандиозных достижениях и планах на будущее.

**«Заслуживающие».** Единицы, Двойки, Шестерки – исполнители. Если им что-то нужно, они заслуживают это конкретными действиями. Преданные, соответствующие, незаменимые в командном взаимодействии, они черпают ресурсы в настоящем моменте, мгновенно реагируют на изменения ситуации. Направлены «к» людям:

- *Единицы* преданы делу, ставят себе очень высокую планку и соответствуют ей, ориентируясь на высокие стандарты и моральные нормы, принятые в обществе. Они всегда знают, что можно улучшить.
- *Двойки* преданы людям, заботятся о них, улучшают качество их жизни, помогают справиться с трудностями, знают, чем еще можно помочь.
- *Шестерки* преданы делу, команде, соответствуют ситуации и ожиданиям людей. Они знают, что может пойти не так, и просчитывают все варианты.

**«Убегающие».** Четверки, Пятерки, Девятки – люди замкнутые, закрытые, живущие в своем мире, склонны к интроверсии и рефлексии, черпают ресурсы из прошлого, проживая и осмысливая то, что уже было, в своих мыслях и фантазиях. Они убегают в свой внутренний мир и получают желаемое там. Направлены «от» людей:

- *Четверки* ведут себя отчужденно и загадочно, привлекая к себе внимание, склонны компенсировать внимание в своих мечтах и фантазиях.
- *Пятерки* отстраняются и наблюдают за происходящим, а потом анализируют и сортируют собранную информацию, обеспечивая себе безопасность.
- *Девятки* нуждаются в уважении и соблюдении их границ, убегают в свой внутренний мир и таким образом становятся незаметными.

Организация команды проекта на основании тестирования потенциальных участников по методу эннеаграммы позволит выявить их характерные особенности и назначить им роли, соответствующие их психотипам. При подборе по психохарактеристикам каждый член команды может внести максимально возможный вклад в результаты работы команды, а команда, участники которой оптимально совместимы по психотипам, с большей вероятностью добьется успеха в проекте в целом. Если же роли, назначенные членам команды, не соответствуют психотипам, а команда в целом не обеспечивает психологической совместимости и комфортности, то ключевые факторы успеха проекта могут оказаться под угрозой.

УДК 338.2

**А. Ю. Михайлов,**
к.э.н., ст. преподаватель,
кафедра «Проектный менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: alexeyfa@ya.ru

# Расчет размера буфера проекта для метода критической цепи

**Аннотация:**
В статье представлена методика аллокации ресурсов проекта с использованием метода критической цепи (CCPM), которая позволяет снизить затраты на человеческие ресурсы без увеличения срока реализации проекта. В результате исследования методика показала значительную эффективность по сравнению с методиками, описанными в PMBOK. Оптимизация позволяет снизить затраты в среднем на 15%, используя то же количество ресурсов. При этом эффективность метода варьируется в зависимости от объема ресурсов и длительности проекта.

**Ключевые слова:** аллокация ресурсов, метод критической цепи, оптимизация управления проектами, эффективность.

**A. Yu. Mikhaylov,**
PhD in Economics, Assistant Professor,
Department of Project Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: alexeyfa@ya.ru

# Project buffering in critical chain method

**Abstract:**
The paper presents a methodology for resource allocation in critical chain management (CCPM), which reduces the cost of human resources without increasing the duration of the project. As a result, a technique has shown significant efficiency in comparison with the methods described in PMBOK. On average, the optimization can reduce the cost by 15% using the same amount of resources. The effectiveness of the method varies depending on the amount of resources and time deficiency.

**Keywords:** resource allocation, critical chain project management, project management optimization, efficiency.

Проектный менеджмент представляет собой непрерывно развивающуюся научную дисциплину. Одной из существенных проблем проектного менеджмента можно считать создание и оптимизацию расписания проекта. В настоящий момент наиболее популярными методами проектного планирования являются метод критической цепи (CCPM) и техника оценки

и анализа проекта (PERT)[1]. Эти методы основаны на теории ограничений (TOC). TOC – философская концепция, которая используется для разработки конкретных управленческих методов и фокусируется на ограничениях, препятствующих достижению целей проекта.

В книге Дж. К. Ранд[2] описаны отношения между идеями теории ограничений и методом PERT. Проблема аллокации ресурсов также связана с проблемой составления графика работ и попытками перенести задачи проекта, эффективно используя ограниченные возобновляемые ресурсы, таким образом, что максимальное время для завершения всех мероприятий сводится к минимуму.

Как правило, методы PERT и CCPM в основном направлены на сокращение времени проекта, а не на сокращение человеческих ресурсов. Эти методы вызывают увеличение длительности проекта или расходов проекта. Все процессы основаны на том, чтобы сократить время завершения индивидуальных заданий, а значит, закончить весь проект вовремя. Кроме того, при подготовке данной статьи рассмотрены психологические аспекты поведения человека при управлении проектами.

Особое внимание стоит обратить на формирование буфера проекта. Напомним, что критическая цепь – это ряд задач, который определяет самые ранние сроки завершения проекта. В отличие от метода критического пути, CCPM учитывает доступность ресурсов. Задачи, выполняемые с помощью одного и того же ресурса, планируются в серии. Основное правило CCPM: пути с некритическими задачами планируются как можно позже, а резерв для этих задач включается в буфер всего проекта. Питающий буфер содержит резервы на непредвиденные события и предотвращает задержки выполнения процессов критической цепи.

Основатель теории ограничений Э. Голдратт утверждает, что не имеет значения, какие именно критические последовательности выбираются при реализации проекта. Тем не менее создание оптимального расписания и внедрение оптимизации планирования трудовых затрат являются необходимыми условиями повышения эффективности процесса и снижения общей стоимости проекта. Экспериментальные результаты показали высокую эффективность алгоритма.

На рисунке показан пример расписания проекта, при этом для каждого процесса проекта определена длительность при условии агрессивного и спокойного выполнения задач:

- агрессивное выполнение задачи $(T0,5\,(i))$ предполагает 50%-ю уверенность в том, что задача будет выполнена вовремя;
- спокойное выполнение задачи $(T0,9\,(i))$ предполагает 90%-ю уверенность в том, что задача будет выполнена вовремя.

При этом каждая задача имеет ненулевую длительность и не требует возобновляемый человеческий ресурс. Использование ресурсов связано с некоторыми затратами, его характеризуют:

- себестоимость человеческих ресурсов $C_u(j)$ зависит от количества выделенных задач;
- стоимость выполнения данного задания в течение одного дня $C_e(i,j)$.

[1] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 5th ed. / PMI. Newtown square, PA, 2012. P. 85–96.

[2] Rand G. K. Critical chain: the Theory of Constraints applied to project management // International Journal of Project Management. 2000. Vol. 18, № 3. P. 173.

| Task | $t_{0.5}$ | $t_{0.9}$ |
|---|---|---|
| 0 | 3d | 8d |
| 1 | 2d | 5d |
| 2 | 2d | 5d |
| 3 | 2d | 5d |
| 4 | 2d | 5d |
| 5 | 2d | 5d |
| 6 | 2d | 6d |
| 7 | 2d | 5d |
| 8 | 2d | 5d |
| 9 | 2d | 6d |
| 10 | 2d | 6d |
| 11 | 2d | 5d |
| 12 | 2d | 6d |
| 13 | 3d | 5d |
| 14 | 2d | 5d |
| 15 | 2d | 5d |
| 16 | 2d | 5d |
| 17 | 2d | 6d |
| 18 | 2d | 6d |
| 19 | 2d | 6d |

**Пример расписания проекта**

Из-за того что многие ресурсы ограничены, желательно использовать каждый ресурс последовательно. Как результат, мы можем определить человеческие ресурсы с помощью правила:

$$C_c(i,j) = T0,9(i) \cdot C_e(i,j), \quad (1)$$

где $C_c(i,j)$ – стоимость человеческих ресурсов для выполнения задачи $i$ исполнителем $j$.

Продолжительность проекта в целом определяется временем выполнения всех заданий. Главная цель – распределить ресурсы в целях минимизации общей стоимости проекта и закончить его в определенное время. Общая стоимость проекта может быть определена с помощью уравнения

$$C = C_p \cdot T_p + \sum_{j=1}^{n}(C_u(j) + \sum_{i=1}^{m} C_c(i,j), \quad (2)$$

где $C_p$ – стоимость дня работ проекта; $T_p$ – продолжительность проекта; $n$ – количество ресурсов; $m$ – количество задач.

Метод критической цепи состоит из пяти этапов:

- создание плана выполнения проекта;
- определение необходимых ресурсов;
- распределение ресурсов и оптимизация;
- выявление критических и некритических цепей;
- мониторинг выполнения проекта.

Стоимость работ по конкретному ресурсу вычисляется автоматически. Исходя из личного опыта и знания потенциала работников, руководитель проекта может менять индивидуальные оценки времени для каждой задачи. Она должна быть четко определена, при этом обязательно учитывается заменимость отдельных исполнителей.

Алгоритм основан на этапах метода критической цепи, перечисленных выше, особое внимание уделяется расчету и оптимизации буфера проекта. Все резервы рекомендуется удалить из критических процессов и объединить в буферы проекта. Размер буфера проекта меньше, чем сумма индивидуальных запасов, и оценивается следующим образом:

$$PB = \sqrt{B_1 + B_2 + \cdots + B_m}\,, \qquad (3)$$

где $B_i$ – это сумма на непредвиденные расходы от процесса $i$; $m$ – количество задач в критической цепи.

Размеры буферов рассчитываются для всех некритических задач одинаково. Они вставляются в конец некритических цепей, чтобы предотвратить задержки реализации критической цепи.

УДК 330.47

**Д. О. Гнатченко,**
ведущий специалист-эксперт,
отдел обеспечения безопасности информационных технологий
Министерство финансов Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: gnatchenko@yandex.ru

# Имитационное моделирование в управлении проектами

**Аннотация:**
В статье оцениваются перспективы использования имитационного моделирования в управлении проектами, рассматривается пример применения имитационного моделирования для управления человеческими ресурсами в программе iThink.

**Ключевые слова:** имитационное моделирование, управление проектами, управление человеческими ресурсами, iThink.

**D. O. Gnatchenko,**
Head Researcher,
Department of Safety and Security Arrangements of Information Technology
The Ministry of Finance of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: gnatchenko@yandex.ru

# Simulation in project management

**Abstract:**
The article evaluates the prospects for the use of simulation in project management, describes an example of application of imitational modeling for human resources management in the program iThink.

**Keywords:** simulation modeling, project management, human resource management, iThink.

Многие управленческие решения принимаются на основе жизненного или профессионального опыта. Интуитивное принятие решений подразумевает учет множества факторов и использование знаний, полученных ранее, на подсознательном уровне. Главным недостатком интуитивных решений является то, что в базовом варианте они не позволяют наглядно и доходчиво объяснить остальным, почему то или иное решение будет более эффективным.

Существуют специализированные информационные системы, целью которых является помощь лицам, принимающим решение, в сложных условиях для полного и объективного анализа предметной деятельности[1], они называются системами поддержки принятия решений (СППР). Под определение СППР подпадает множество инструментов и методов, в том числе имитационное моделирование. СППР позволяет строить модели, описывающие процессы так, как они проходили бы в действительности. Один из способов применения имитационных моделей – это перевод интуитивных ощущений в более осязаемую форму. Модель не может учесть всех факторов, но с определенной степенью достоверности позволяет делать обоснованные заключения.

[1] Терелянский П. В. Системы поддержки принятия решений. Опыт проектирования. Волгоград, 2009. С. 155.

В рамках данной статьи рассматривается один из наиболее популярных инструментов, применяемых для моделирования, – программа iThink. Базой для построения имитационной модели является ситуация, рассмотренная в книге Т. ДеМарко[1]: моделируется производительность команды разработчиков в зависимости от различных условий.

Построение модели начинается с выделения факторов, влияющих на модель. В рассматриваемой ситуации к ним относятся:

- добавление дополнительных разработчиков в команду проекта;
- стоимость интеграции новых членов в команду;
- отрицательный эффект масштаба;
- эффект слияния от совместной работы.

Следующим шагом является выделение измеримых величин, например количества сотрудников и объема реализуемого функционала в условных единицах. После выделения факторов и измеримых показателей можно переходить непосредственно к построению модели.

Существует два подхода к построению моделей: сверху вниз и снизу вверх. Для упрощения восприятия модели рассмотрим построение модели с конца. Первым делом разместим на модели два контейнера (stock). Первый (leftwork) – наполненный, отображает работу, которую требуется сделать, второй (completed work) – выполненную работу. Соединим их потоком (Total Productivity), который будет определять скорость выполнения работы (производительность), то есть процесс перемещения работы из первого контейнера во второй.

На следующем этапе моделируем процесс приема нового персонала в команду. Для моделирования принимаем то, что персонал не сразу начинает работать эффективно: сначала новые сотрудники вводятся в проект.

В модель добавим следующие элементы:

- ресурс-пул «предоставляет» новых сотрудников (для упрощения считаем его бесконечным);
- поток Income Staff показывает, с какой скоростью люди поступают на обучение;
- контейнер New Staff отражает сотрудников, находящихся на обучении;
- поток Integration Level показывает то, с какой скоростью люди вливаются в команду после обучения;
- контейнер Effective Team «содержит» сотрудников, представляющих из себя эффективно работающую команду.

Далее, для того чтобы связать персонал и изменение объема реализованного/нереализованного функционала, введем конвертер. Конвертер – это формула (правило), которая преобразует одни числовые величины в другие. Конвертер будет отражать отрицательный эффект масштаба – то, насколько менее эффективен будет каждый последующий добавленный член команды (diseconomies of scale).

Конвертер может быть задан графически или аналитически. Для упрощения построения модели конвертер будет задан графически (рис. 1).

Для отражения фактора снижения эффективности работы команды при внедрении новых сотрудников (время расходуется на введение в курс дела и т. д.) добавим еще один конвертер – стоимость интеграции (Integration Cost).

[1] Демарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами. М., 2013.

**Рис. 1. Графическое задание эффекта масштаба**

Кроме того, на начальном этапе был идентифицирован важный фактор – эффект слияния (Join Effect). Он заключается в том, что со временем люди в команде становятся не просто суммой отдельных индивидуумов. Поддерживая друг друга, они начинают работать эффективнее и легче принимают к себе новых членов команды. Добавим дополнительный конвертер для учета влияния данного фактора.

**Рис. 2. Итоговое представление модели**

На последнем этапе учтем то, что после окончания работы необходимо прекратить процесс приема новых людей в команду проекта. В конечном итоге получим модель, учитывающую все выявленные факторы (рис. 2).

Получившаяся модель не идеальна, но она помогает оценить, до каких пор добавление новых членов в команду остается эффективным. Результатом выполнения модели будет график (рис. 3), иллюстрирующий то, как изменяется производительность группы разработчиков по мере добавления новых членов в команду. Добавление новых членов в краткосрочном периоде сокращает производительность команды, а в долгосрочном увеличивает ее.

**Рис. 3. График изменения производительности**

Чтобы понять, какое количество людей команда может относительно безболезненно принимать в свои ряды, нужно регулировать поток Income Staff, задавая различные значения, и повторно запускать модель на исполнение. Таким образом, мы получаем инструмент, помогающий спрогнозировать ситуацию и наглядно проиллюстрировать ее.

**УДК 336**

**Ю. В. Морозюк,**
д.э.н., профессор,
кафедра «Общий менеджмент»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 7085963@mail.ru

# Влияние открытых аукционов в электронной форме на бизнес-процессы в строительных проектах

**Аннотация:**
С 1 января 2014 года вступил в силу Федеральный закон от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Указанный нормативный акт приходит на смену действующему Федеральному закону от 21.07.2005 г. №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Новый закон о контрактной системе во многом усовершенствовал систему закупок и устранил недостатки, которые были выявлены на практике в 94-ФЗ. Но принцип остался один: кто дешевле предложит, тот и победил. А в большинстве случаев дешевизна и качество несовместимы.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, международный стандарт закупок в области строительства, открытый аукцион в электронной форме, строительство.

**Yu. B. Morozyuk,**
Doctor of Economics, Professor,
Department of General Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 7085963@mail.ru

# Influence of open auctions in electronic form on business processes in building projects

**Abstract:**
From January, 1, 2014, the Federal law inured from April, 5, 2013, of N 44 «About the contract system in the field of purchases of commodities, works, services for providing of state and municipal needs» (further is Law of N 44). The indicated normative act comes on changing to the Federal law in force from July, 21, 2005, of N 94 «About placing the orders on supplying with commodities, implementation of works, providing of services for state and municipal needs» (further is Law of N 94). A new law on the contract system in a great deal perfected the system of purchases, and removed defects that were educed in practice in N 94. But principle remained one, the one who offers cheaper, wins.

**Keywords:** business processes, international standards of procurement in the construction industry, open auctions in the electronic form, construction industry.

Причиной такого явления, как прямая продажа или недобросовестная выдача организациям, не соответствующим требованиям к получению сви-

детельств саморегулируемой организации о допусках к выполнению работ, по большей части являются аукционы. При проведении последних достаточно иметь только это купленное свидетельство о допуске. Заказчику почему-то не дано право потребовать, чтобы это свидетельство соответствовало требованиям к его получению. Итак, система электронных или простых аукционов открывает дорогу недобросовестной конкуренции и разорению добросовестных строителей.

Авторы подобных нововведений не понимают разницы между закупками биржевых товаров и подрядов на изыскание, проектирование или строительство объектов капитального строительства. При закупке этих часто встречающихся товаров, которые есть в свободной продаже, на реверсивных аукционах снижение начальной (максимальной) цены контракта (НМЦК) происходит, как правило, только за счет снижения торговой наценки, без снижения цены самого товара, выпущенного производителем на продажу. Как правило, сами торги не влияют на снижение себестоимости самого товара, а заработная плата работников, которые заняты изготовлением этого товара, практически не страдает.

В случае подрядных торгов государственный или муниципальный заказчик заказывает объект, который необходимо еще построить в соответствии с разработанной и утвержденной им проектной и рабочей документацией. Сам процесс строительства длителен, подразумевает возведение объекта в определенных географических, социальных, климатических, гидрогеологических, рельефных и природных условиях, которые никогда не повторяются, даже при строительстве по проектам повторного применения.

Если используется проект повторного применения, то в любом случае основания, фундаменты, этаж (этажи) ниже нулевого цикла, утепление фасада, заполнение оконных проемов и др. будут индивидуальными для каждого другого объекта. Кроме того, необходимо учитывать, что использование проектов повторного применения упрощает работы только на стадии планирования закупки (выполнение проектной документации), но не при его строительстве, тем более что им будет заниматься другой подрядчик, для которого это будет новым объектом.

При закупке работ по строительству, реконструкции или капитальному ремонту объектов снижение НМЦК сразу же сказывается на вынужденном снижении фонда оплаты труда, рентабельности организации и на фактической невозможности привлекать и обучать высококвалифицированных рабочих из-за отсутствия средств, которые были учтены в НМЦК.

Следовательно, безответственно и безграмотно предъявлять практически одинаковые требования к участникам закупок готовых товаров, на которые ориентирован федеральный закон № 44-ФЗ[1] (как и ранее № 94-ФЗ[2]), и к участникам закупок подрядов для государственных и муниципальных нужд, которые, согласно статье 768 Гражданского кодекса РФ, должны закупаться в соответствии с Федеральным законом «О подрядах для государственных или муниципальных нужд».

Почему такой способ закупок в строительстве (аукционы) не применяется в международном стандарте ISO 10845 «Закупки в области строительства», в проформах РГО1С (типовая тендерная документация «Закупки строительных

[1] Федеральный закон от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/.

[2] Федеральный закон от 21.07.2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54598/.

работ»), в стандартах по закупкам Мирового банка, в «Своде правил управления проектами строительства и развития» в Великобритании, в «Порядке передачи заказов и заключения договоров строительного подряда» в Германии, в Японии и других странах?[1]

Почему электронные (и простые) аукционы при закупках в строительстве не предусмотрены в Федеральном законе Российской Федерации № 223-ФЗ[2]? Ведь во всем мире принято, что к государственным или муниципальным закупкам допускаются самые квалифицированные и самые надежные подрядчики. Поэтому выбор подрядчика, который гарантированно обеспечит выполнение работ качественно и в указанный в контракте срок, важнее выбора подрядчика по критерию наименьшей цены, но с риском неисполнения контракта[3].

Без гарантии качества и срока исполнения цена бессмысленна. Задача заказчика – не собрать больше штрафов с подрядчика при неисполнении контракта, а гарантированно, качественно и вовремя выполнить плановое задание, то есть эффективно использовать определенные в нормативно-правовых актах (НПА) бюджетные средства. Мы считаем, что за это необходимо строжайше спрашивать и исполнителей, и распорядителей бюджета, последние обязаны максимально и эффективно использовать все имеющиеся ресурсы для безусловного выполнения поставленных задач.

Вообще, вопрос разумности и законности снижения цены контракта при государственных и муниципальных закупках в строительстве спорен, не говоря уже об использовании критерия цены как основного или единственного при определении победителя закупок.

Разработанная по заданию заказчика на основании технических регламентов и других НПА проектная документация проходит государственную экспертизу на соответствие требованиям федеральных законов и НПА. В состав проектной документации входит сметная документация, которая разработана с применением федеральных сметных нормативов до определения НМЦК в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18.05.2009 г. № 427 «О порядке проведения проверки достоверности определения сметной стоимости объектов капитального строительства»[4].

В любых других странах мира этих двух государственных экспертиз достаточно для утверждения, что цена в сметной документации адекватна и соответствует необходимым затратам. Теперь можно проводить выбор подрядчика по результатам строгой предквалификации, состав и порядок которой необходимо разработать и согласовать со строительным сообществом, члены которого и будут выполнять этот заказ.

Если при закупках готовых товаров поставщика может выбрать и компьютер по единственному критерию (там квалификация реально не нужна), то при закупках в строительстве заказчик обязан выбрать подрядчика. Он должен знать его и понимать его возможности, опыт и квалификацию его работников. Ведь в конечном счете не компьютер же будет отвечать, если работы будут выполняться некачественно, не в соответствии с проектной документацией и не в срок. С заказчика никто (ни ФАС РФ, ни Минэкономразвития РФ) не сни-

---

[1] Международный стандарт ISO 10845 «Закупки в области строительства».

[2] Федеральный закон от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ (ред. от 29.06.2015 г.) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/.

[3] Стандарты по закупкам Мирового банка (World Bank Procurement Guidelines).

[4] Постановление Правительства РФ от 18.05.2009 г. № 427 (ред. от 25.09.2014 г.) «О порядке проведения проверки достоверности определения сметной стоимости объектов капитального строительства, строительство которых финансируется с привлечением средств федерального бюджета» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_87975/.

мал полную ответственность за эффективное использование выделенных в бюджете на эти цели средств.

Прослеживается активное давление лоббистов бизнеса, получающего необоснованный огромный доход от работы электронных площадок, на которые всеми правдами и неправдами разные группы влияния стремятся направить все большие потоки денежных средств в виде денежного обеспечения участия в аукционах, а в будущем, возможно, в электронных конкурсах. Вопрос идет о многих миллиардах рублей, которые обращаются на счетах частных коммерческих компаний – электронных площадок в ущерб интересам участников закупок.

Министерством экономического развития России подготовлен проект проведения конкурсов в электронной форме. Такая форма конкурсов имеет право на существование, но только не при закупках в строительной сфере.

В первую очередь, считаем необходимым, чтобы Правительство России изучило имеющийся зарубежный опыт, организацию работы и формы проведения электронных конкурсов при закупках в строительстве. Стоит выяснить, есть ли вообще в мире случаи применения электронных конкурсов с предквалификацией при закупках в строительстве.

Сейчас сам по себе данный законопроект рискован с учетом того, что «махинации» с бумажными конвертами, о которых так громко и настойчиво постоянно говорит ФАС России, изменятся на махинации с электронными конвертами: уже есть случаи, когда представители электронных площадок приходят к заказчику и в качестве своего конкурентного преимущества заявляют возможность «подглядеть» содержимое запечатанных конвертов участников.

Считаем, что сейчас ФАС России толкает правительство РФ к тому, чтобы «выпустить джинна из бутылки». В крайнем случае, когда подобный способ закупки будет распространен на самый лакомый для коммерсантов закупочной деятельности кусок – закупки в строительстве. Тогда и конкурсы при закупках в строительной сфере будут так же взяты в оборот, как и аукционы. База для этого у коммерсантов от закупок давно создана. Им необходима только централизация конкурсов.

В связи с этим необходимо дополнить разработанный законопроект реальным механизмом, технологически не позволяющим площадкам смотреть за содержимым заявок до и во время их вскрытия.

Необходимо учесть, что все грамотные специалисты в отрасли понимают, что это практически недостижимо. Как только предложения участников появятся в Интернете, они станут добычей хакеров коммерческих компаний, сконцентрированных вокруг электронных площадок. Этого допустить нельзя. Потом изменить ситуацию практически будет невозможно. Это системная болезнь. Строительное сообщество обязано дружно выступить против.

Нас уже давно смущают некоторые вопросы:

- Почему ФАС РФ так не доверяет государственным служащим России вскрывать конверты при проведении конкурсов?
- Почему ФАС РФ никогда еще не представляла общественности статистику о таких нарушениях, сколько уголовных дел было по этой причине возбуждено и каковы их результаты, например за 2010–2013 годы?
- Сколько результатов конкурсов по этой причине было отменено?
- Были ли ранее предложения ФАС РФ исключить вскрытие конвертов до проведения конкурсов?
- Какая соответствующая практика накоплена за рубежом?

Нельзя ли сделать проще: заказать специальные конверты, обязательные для применения всеми участниками закупок, которые нельзя вскрыть дважды? Это же так просто.

Почему ФАС России, которая так не доверяет российским государственным исполнителям, в то же время хочет передать указанные задачи оптом частным компаниям?

Считаем недопустимыми предлагаемые поправки в Федеральный закон от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», предусматривающие отбор исполнителя типового строительства (на основании проектной документации повторного применения) исключительно в форме электронного аукциона независимо от цены контракта. Специалисты ФАС России просто не понимают, каков строительный процесс, что такое и для чего используются проекты повторного применения.

Строительное сообщество должно резко активизировать свою работу по переводу всех без исключения закупок в строительстве на конкурсы с ограниченным участием (с предквалификацией). Этого ожидают все участники сообщества, которые хотят развиваться, повышать свой опыт, привлекать высококвалифицированных специалистов и рабочих и изжить недобросовестную конкуренцию с компаниями-призраками.

Считаем, что идет планомерное наступление на права подрядных организаций, членов СРО строителей, в виде возможного резкого ограничения добросовестной конкуренции при проведении закупок в строительстве.

УДК 352(045)

**Панина О.В.**
к.э.н., доцент,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: ol87691@gmail.com

**Плотицына Л. А.**
д.э.н., профессор,
кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: ploticina@bk.ru

# Разработка методики определения общественно-значимых показателей результативности федеральных органов исполнительной власти[1]

**Анотация:**

Создание и внедрение системы показателей оценки результативности деятельности органов исполнительной власти Российской Федерации предусмотрено Федеральной целевой программой «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)», утвержденной Указом Президента Российской Федерации. В Указе Президента Российской Федерации «Об основных направления совершенствования системы государственного управления» от 7 мая 2012 года предусмотрено дальнейшее расширение использования оценки результативности деятельности органов исполнительной власти, в том числе с использованием оценки гражданами деятельности руководителей и структурных подразделений соответствующих органов на федеральном, региональном и местном уровнях.

**Ключевые слова:** результативность деятельности органов исполнительной власти, федеральные органы исполнительной власти, контрольно-надзорные органы исполнительной власти, общественно-значимые показатели деятельности.

**O. V. Panina**
Candidate of Economics, Associated Professor,
Department «State and municipal management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

**L. A. Ploticina**
Doctor of Economics, Professor, Department «State and municipal management»
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

[1] Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета 2014 года. Исследование на тему: «Разработка методики определения общественно-значимых показателей результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, для расчета фонда оплаты труда и численности работников указанных органов в зависимости от достижения показателей результативности их деятельности», научный руководитель – к.э.н., доц. Панина О. В.

# The technique of definition of social indicators of the federal bodies of executive power

**Abstract:**

The creation and implementation of a system of indicators for assessing the performance of Executive bodies of the Russian Federation under the Federal target program «Reforming and development of the system of state service of the Russian Federation (2009-2013)» approved by the decree of the President of the Russian Federation. In the decree of the President of the Russian Federation «On the main directions of improvement of the system of state management» on May 7, 2012 provides for a further increase in the use of performance assessment of the Executive authorities, including with the use of evaluation by the citizens of the activities of managers and departments relevant authorities at the Federal, regional and local levels.

**Keywords:** the performance of the Executive bodies of Federal Executive authorities, Supervisory bodies of Executive power, public-meaningful performance

В рамках осуществляющейся в России административной реформы, регламентируемой **Концепцией административной реформы в Российской Федерации**[1], предусмотрена реализация нового подхода к органам исполнительной власти, осуществляющим контрольно-надзорные функции, в частности обеспечение ими деятельности общезначимой направленности и введение соответствующей оценки результативности деятельности с учетом общественно-значимых показателей с целью дальнейшего использования при расчете фонда оплаты труда и численности работников указанных органов.

Долгосрочный успех работы федеральных органов исполнительной власти зависит не столько от финансовой составляющей их деятельности, сколько от следующих факторов:

- соответствия результатов их деятельности ожиданиям граждан в отношении качества и количества государственных услуг, предоставляемых данным органом;
- эффективного использования кадров;
- оптимизации внутренних организационных процессов.

Выявление и использование общественно-значимых показателей (ОзП) результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти (в том числе осуществляющих контрольно-надзорные функции) являются, во-первых, своевременной реакцией на потребность современного общества в оценке деятельности органов исполнительной власти в достижении социально-значимых целей, во-вторых ОзП являются одним из критериев оценки деятельности конкретного органа исполнительной власти, необходимым для корректировки фонда оплаты труда и численности работников.

При этом предполагается, что функции, организационная структура и численность работников органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, с течением времени могут меняться. Данное положение обусловлено возможным изменением целей и задач государственного управления в целом, корректировкой стратегии социально-экономического развития внутри страны, изменением внешних экономических и политических

[1] Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах». // «Собрание законодательства РФ», 14.11.2005, № 46, ст. 4720.

факторов. Все это неизбежно приведет к изменению перечня общественно-значимых показателей в оценке результативности их работы.

В исследовании рассмотрены теоретические и методические основы оценки результативности деятельности органов исполнительной власти, формирования фонда оплаты труда и численности работников органов исполнительной власти в государственном управлении. Выявлены взаимосвязь и взаимозависимость между существующими подходами к оценке результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, и формированием оплаты труда и численности работников в Российской Федерации и за рубежом.

В частности, проанализированы общие подходы к оценке результативности деятельности органов исполнительной власти и формированию фонда оплаты труда работников в современном государственном управлении, определена специфика деятельности контрольно-надзорных органов исполнительной власти Российской Федерации и основные тенденции совершенствования контрольно-надзорной деятельности на основе Концепции административной реформы в Российской Федерации.

В свою очередь, это позволило:

- определить направления совершенствования оценки результативности деятельности органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, с учетом предлагаемых общественно-значимых показателей их деятельности;
- разработать рекомендации по формированию перечня общественно-значимых показателей с целью оценки результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, выполняющих контрольно-надзорные функции;
- предложить алгоритм формирования общественно-значимых показателей результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции;
- предложить алгоритм использования выделенных общественно-значимых показателей для определения численности государственных служащих и корректировки фонда оплаты труда;
- разработать вариант общественно-значимых показателей для оценки результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, выполняющих контрольно-надзорные функции (федеральные органы исполнительной власти, выполняющие контрольно-надзорные функции под руководством Президента Российской Федерации, федеральные органы исполнительной власти, выполняющие контрольно-надзорные функции под руководством Правительства Российской Федерации, федеральные органы исполнительной власти, выполняющие контрольно-надзорные функции под руководством министерств Российской Федерации, подконтрольных Правительству Российской Федерации, федеральные органы исполнительной власти, выполняющие контрольно-надзорные функции под руководством министерств Российской Федерации, подконтрольных Президенту Российской Федерации) с целью усиления взаимосвязи результатов деятельности органов исполнительной власти с оплатой труда и численностью работников указанных органов;

Наиболее существенные научные результаты, полученные в результате выполнения научно-исследовательской работы, состоят в следующем:

- проанализирована действующая нормативно-правовая база, регламентирующая оценку результативности деятельности органов исполнительной власти, формирование фонда оплаты труда и численности органов исполнительной власти с целью установления их взаимосвязи;
- определены основные направления совершенствования деятельности органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции;
- дана сравнительная характеристика подходов к оценке результативности деятельности органов исполнительной власти и моделей оплаты труда государственных служащих на основе анализа зарубежной практики;
- разработаны методические рекомендации по формированию перечня общественно-значимых показателей для оценки эффективности деятельности федеральных органов исполнительной власти, выполняющих контрольно-надзорные функции и использованию выделенных общественно-значимых показателей для определения численности государственных служащих и корректировки фонда оплаты труда;
- разработан алгоритм формирования перечня общественно-значимых показателей для оценки эффективности деятельности федеральных органов исполнительной власти, выполняющих контрольно-надзорные функции.
- предложен вариант перечня общественно-значимых показателей для оценки эффективности деятельности федеральных органов исполнительной власти, выполняющих контрольно-надзорные функции (на примере федеральных органов исполнительной власти, выполняющих контрольно-надзорные функции под руководством Президента Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти, выполняющих контрольно-надзорные функции под руководством Правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти, выполняющих контрольно-надзорные функции под руководством министерств Российской Федерации, подконтрольных Правительству Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти, выполняющих контрольно-надзорные функции под руководством министерств Российской Федерации, подконтрольных Президенту Российской Федерации).

Предложенный алгоритм отражает современное состояние социальных институтов (органов государственного управления, системы федеральных органов исполнительной власти, в ом числе федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции) и нормативных правовых актов. Алгоритм не включает влияние рисков возможных институциональных изменений.

В перечне общественно-значимых показателей предлагается выделять целевые ОзП, которые с методической точки зрения обусловлены целями стратегии социально-экономического развития Российской Федерации, отраженными в государственных программах Российской Федерации, утвержденных рас-

поряжением Правительства Российской Федерации от 11.11.2010 № 1930 – р (ред. от 24.01 2014) «Об утверждении перечня государственных программ Российской Федерации», и специфические. Специфические ОЗП отражают особенности полномочий органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции в соответствии с их местом в системе органов исполнительной власти, целями, задачами, функциями, закрепленными в положениях о федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации, осуществляющих контрольно-надзорные функции.

Выбранный методический подход при формировании перечня ОзП обеспечивает единство в части требований общества к соблюдению законности и информационной открытости деятельности органов исполнительной власти и позволяет оценить конкретный вклад органа исполнительной власти, осуществляющего контрольно-надзорные функции, в достижение общественно-значимых целей и задач, согласно его компетенции. Предлагаемый алгоритм обеспечивает как последовательность этапов отбора и формирования общественно – значимых показателей, так и системную взаимосвязь между конечными общественно-значимыми результатами, важными для «потребителей» результатов деятельности органов исполнительной власти, и оплатой труда и численностью работников указанных органов.

На основе проведенного анализа целесообразно реализовать следующие методические и организационные предложения по совершенствованию оценки результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, по критерию общественно-значимых показателей:

- апробация внедрения предлагаемого алгоритма формирования общественно-значимых показателей результативности деятельности в существующую практику оценки результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции;
- реализация пилотного проекта (как вариант) по формированию перечня ОзП на примере конкретного органа исполнительной власти, осуществляющего контрольно-надзорные функции;
- приведение в соответствие законодательно закрепленных за органом исполнительной власти полномочий по реализации контрольно-надзорных функций с процедурами оценки исполнения указанных полномочий;
- формирование типовой методики определения ОзП (в части определения целевых показателей) и создание экспертной группы для формирования ОзП (в части специфических показателей) с привлечением научного сообщества и граждан;
- разработка – на основе обобщения результатов анализа зарубежного опыта – дифференцированной системы оплаты труда работников по критерию ОзП, учитывающих объем и специфику выполнения контрольно-надзорных функций, в зависимости от фазы социально-экономического цикла (подъем, спад экономической конъюнктуры);
- снижение степени формализации и стандартизации, введение элементов управленческого диалога в процедуру аттестации кадров государственной службы – в части оценки вклада индивидуальной

и групповой деятельности – в общие результаты деятельности органа исполнительной власти;

- ввести в действующую систему оплаты труда (на переходный период) следующее ограничение: размер выплат, связанных с оцениваемой результативностью по достижению общественно-значимых показателей контрольно-надзорным органом власти, должен составлять менее 10% базового оклада для рядовых служащих и не более 20% базового оклада для руководящих работников;
- расчет и анализ всех затрат на создание системы оценки результативности деятельности органа исполнительной власти с учетом ОзП (время, стоимость, количество выполняемой работы, необходимая квалификация экспертов и пр.);
- создание в перспективе федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим контрольно-надзорные функции, собственной концепции оплаты труда и формирования численности работников исходя из специфических ОзП;
- пролонгация сроков перехода федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, на оценку результативности их деятельности с учетом ОзП;

Для этого необходимо:

- разделить сформированные ОзП на групповые (департаменты, отделы) и индивидуальные KPI (каждый государственный служащий) в целях обеспечения оценки вклада каждого государственного служащего в работу подразделения и органа исполнительной власти;
- провести предварительный анализ системы мотивации в органе исполнительной власти, осуществляющем контрольно-надзорные функции, с целью установления зависимости между уровнем делегирования полномочий и оплатой труда и результативностью работы государственных служащих, а также с целью оценки ее влияния на индивидуальную и коллективную мотивацию государственных служащих;
- разработать индивидуальные конкретизированные методики определения средней результативности государственного служащего исходя из ОзП для каждого контрольно-надзорного органа власти;
- обеспечить взаимосвязь ОзП с целями организации и индивидуальной и коллективной мотивацией государственных служащих;
- обеспечить дифференциацию фонда оплаты труда, определенного с учетом ОзП, в зависимости от условий труда по территориальным органам власти;
- создать методику определения материальных и трудовых затрат, на основе которой в дальнейшем проводить расчет численности и фонда заработной платы федерального органа исполнительной власти;
- привлекать к работе по формированию ОзП экспертов, а также государственных служащих соответствующих подразделений для совместного участия в формировании ОзП, норм и стандартов оплаты труда и численности работников;
- создать методики и шкалы оценок для определения заработной платы с учетом ОзП каждого госслужащего;

Для обеспечения эффективного внедрения системы ОзП следует:

- оценить эффективность действующей системы оплаты и применяемых мер нематериального стимулирования, трудовой дисциплины и этики, степень приверженности работников своей работе;
- провести переподготовку среднего руководящего состава органов исполнительной власти;
- делегировать соответствующие полномочия руководителям среднего звена;
- обеспечить обратную связь по всей иерархии управления органа исполнительной власти;
- обеспечить одобрение вводимой системы оценки всеми работниками органа исполнительной власти;
- обеспечить прозрачность работы системы оценки на всех этапах ее реализации;
- исключить возможность использования недостижимых, неактуальных и малоамбициозных целей на уровне органа исполнительной власти, структурного подразделения и отдельного работника;
- создать систему рейтингования федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно – надзорные функции, по результатам оценки результативности их деятельности с учетом ОзП:

· подготовить нормативную документацию, регламентирующую работу системы оценки (инструкции, положения, формы);

· разработать и внедрить систему контроля, сбора и хранения результатов оценки результативности с учетом ОзП;

· сформировать специальную службу, занимающуюся координацией и оценкой контрольной деятельности, разработкой методических материалов.

Таким образом, на основе оценки результативности деятельности федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции, с учетом общественно-значимых показателей могут приниматься следующие управленческие решения:

- по расчету и введению нормативов трудозатрат/нагрузки сотрудников, занятых исполнением основных и вспомогательных полномочий;
- по перерасчету и перераспределению численности структурных подразделений органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции;
- по перераспределению фонда оплаты труда в зависимости от достижения ОзП;
- по перераспределению функций и полномочий работников;
- по изменению системы мотивации работников и подразделений.

**Список литературы**

Постановление Правительства Российской Федерации от 18 февраля 2013 г. № 137 «О предельной численности и фонде оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих и работников, замещающих должности, не являющиеся должностями федеральной государственной гражданской службы, центральных аппаратов и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, а также об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»

Указ Президента Российской Федерации № 763 от 25 июля 2006 г. «О денежном содержании федеральных государственных служащих» // «Собрание законодательства РФ» 31.07.2006, № 31 (1 ч.), ст. 3459.

Указ Президента Российской Федерации от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» // «Российская газета» 11.03.2004 № 48.

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.

© Панина О. В., Плотицына Л. А.., 2014.

**С. Е. Прокофьев**,
заместитель руководителя Федерального казначейства,
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный экономист Российской Федерации, зав. каф.
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация

# Опыт инновационного менеджмента в государственном секторе (на примере Казначейства России)

**Ключевые слова:** кардинальная смена; парадигма системы государственного управления; трансформация перехода; программно-целевые методы управления.

**Keywords:** change of a paradigm of public administration, program and target methods of management, Key performance indicators, balance scorecard

Характерной особенностью текущего момента является кардинальная смена парадигмы системы государственного управления. От идеологии поддержания функционирования и финансового обеспечения содержания значительной, далеко не всегда эффективной бюджетной сети происходит трансформация в сторону перехода к программно-целевым методам управления.

Так, в бюджетной сфере это выглядит как переход от процесса возмещения затрат на функционирование бюджетной системы к управлению на основе целеполагания с установлением четких целей и задач, мероприятий по их реализации и внедрению системы так называемых, KPI (Key Performance Indicators) – ключевых показателей эффективности и результативности тех или иных управленческих воздействий. Ключевые показатели результативности/эффективности (КПЭ) – это индикаторы достижения цели. Практически во всех странах «большой восьмерки» эти элементы управления в государственном секторе уже в различной степени внедрены.

На основе опыта наиболее развитых стран в системе государственного управления России осуществляется частичный переход на так называемую систему сбалансированных показателей (ССП) (Balance Scorecard). Как известно, эта модель управления (создатели: Роберт Нортон и Дэвид Каплан (США)), с середины 70-х годов успешно применяется в корпоративном секторе в качестве инструмента постановки целей (задач) и контроля их достижения. Примерно в середине 80-х годов ССП стала впервые внедряться в государственном секторе в странах Британского содружества и достаточно успешно себя там зарекомендовала.

Объектом реализации системы сбалансированных показателей перспективного развития в Российской Федерации выбрана совокупность государственных программ. На уровне Российской Федерации их 42, сорок из которых уже утверждены (данные на конец октября 2013 г.). В рамках госпрограмм формируются подпрограммы, обозначающие, как правило, среднесрочные тренды развития отдельных элементов сектора государственного управления и (или) сегментов государственного сектора экономики, декомпозирующиеся на ряд основных мероприятий.

В сфере развития государственных финансов была утверждена государ-

ственная программа Российской Федерации «Управление государственными финансами» (распоряжение Правительства РФ от 04.03.2013 № 293-р). Ответственным ее исполнителем является Министерство финансов Российской Федерации, а соисполнителями в том числе ведомства, которые ему подчиняются: Федеральное казначейство, Федеральная налоговая служба, Федеральная служба финансово-бюджетного надзора.

Основной принцип формирования государственных программ в России принят по аналогии с соответствующими общемировыми трендами – по схеме «сверху – вниз». В первую очередь, в их основе – содержательные аспекты базовых документов, которыми Президент Российской Федерации и Правительство страны устанавливают стратегические приоритеты развития государства. Это, например, послания президента России Федеральному собранию, президентские «майские» указы 2012 года и т. д., в которых четко зафиксированы не только ключевые приоритеты государственной политики, но и установлена система оценки достижения реализации соответствующих мероприятий – KPI, которые президент страны установил конкретным должностным лицам.

Еще одним элементом системы целеполагания являются стратегические документы Правительства России, важнейшим из которых является Концепция долгосрочного развития Российской Федерации до 2020 года, иные аналогичные акты, а также – документы, формализующие стратегические приоритеты развития соответствующего министерства (ведомства). На этой основе формируется пирамида целей, подразделяющаяся на ряд задач, а их совокупность, в свою очередь, декомпозируется на конкретные основные мероприятия, под которые формируются KPI, т. е. показатели, характеризующие реализацию того или иного мероприятия.

Начиная с 2014 года на базе программно-целевого подхода формируются и система государственного управления, и федеральный бюджет. По программному методу в соответствующем году будет распределяться свыше 90% расходов федерального бюджета.

Федеральное казначейство является одним из пионеров в процессе внедрения мероприятий «программного бюджетирования» на уровне отдельного ведомства.

С 2010 года Федеральное казначейство разрабатывает и реализует мероприятия «Стратегической карты Казначейства России», которая представляет собой, по сути, систему сбалансированных показателей применительно к данному конкретному ведомству. Это агрегированный документ, который включает в контексте всей вышеописанной иерархической системы целеполагания всю совокупность планируемых приоритетов стратегического развития ведомства, а также – показатели KPI, соответствующие им. Стратегическая карта формируется на пятилетний период, при этом в ней выделяются как стратегические, так и тактические элементы.

Структурно в «Стратегической карте Казначейства России на 2013–2017 годы» можно выделить следующие компоненты: видение, миссия ведомства, постановка стратегических целей и задач, а также конкретные мероприятия, которые необходимы для их реализации.

Мероприятия в стратегической карте подразделяются на 2 вида: процессные и проектные. Первые представляют собой процессы, которые уже существуют, их необходимо совершенствовать и поддерживать. Вторые – проектные, представляют собой инновации, которые нужно эффективно, быстро и качественно внедрять. Когда проектные мероприятия проходят фазу внедрения, они переходят в разряд процессных, и их место замещается новыми.

Особый интерес представляют в этом контексте основные проектные (инновационные) направления развития Казначейства России.

Важнейшим из них является развитие и совершенствование механизма «cash management» – системы активного кассового управления совокупностью денежных средств, концентрирующихся на счетах Федерального казначейства.

Основой для организации этого процесса является функционирование Единого казначейского счета (ЕКС) федерального уровня. В условиях Российской Федерации дефиниция «ЕКС» не означает единственный счет – это совокупность счетов Российской Федерации, как единого публично-правового образования, открытых по одному – в центральном аппарате Федерального казначейства и его Межрегиональном операционном управлении и 83 – в управлениях Федерального казначейства по субъектам Российской Федерации. Совокупность всех этих 85 счетов представляет собой ЕКС федерального уровня.

Для того чтобы реализовать механизм проактивного регулирования ликвидности ЕКС, осуществлять свободный переток денежных средств между государственным сектором и сектором реальной экономики, необходимо было создать соответствующую модель, которая была сформирована 5 лет назад и начала внедряться в преддверии масштабного мирового экономического кризиса. Сегодня она реализуется в форме выдачи депозитов Федерального казначейства наиболее крупным, системообразующим банкам на основе электронных биржевых аукционов. Как показала практика, эта модель дала очень важный результат. С одной стороны, он конкретно измерим – за период с апреля 2008 по ноябрь 2013 г. в бюджет России дополнительно поступило более 130 млрд руб. С другой стороны, был также получен и косвенный мультипликативный эффект. Ибо подобный подход (внедряемый во взаимодействии с Банком России) формирует дополнительный инструмент квазирефинансирования кредитных организаций, дополняющий соответствующие механизмы, которые для этих целей использует сам мегарегулятор. На сегодняшний день завершено формирование нормативной базы, «достраивающей» данную модель. Таким образом, в 2014 году должны заработать новые инструменты и методы регулирования ликвидности ЕКС – к инструменту «банковские депозиты», ставшему уже традиционным, добавляется ряд новых инструментов.

Какие же инструменты управления ликвидностью ЕКС предполагаются к внедрению в ближайшее время:

- Формирование сделок РЕПО (депонирование бюджетных средств под залог или сделки обратного выкупа). В качестве обеспечения по сделкам РЕПО будет использоваться не широкий список ценных бумаг, а их достаточно узкий перечень, состоящий на первом этапе исключительно из государственных ценных бумаг (ОФЗ различных траншей), для того, чтобы обеспечить полную возвратность и сохранность депонируемых средств, мобилизовать дополнительные источники пополнения федерального бюджета и дополнительно стимулировать развитие первичного и вторичного рынков соответствующих залоговых инструментов.

- Инструмент, который вводится с января 2014 года, – краткосрочные бюджетные кредиты, выдаваемые субъектам Российской Федерации, а с 2015 года – и муниципальным образованиям на покрытие временных кассовых разрывов при исполнении их бюджетов. Процентная ставка по ним будет установлена в размере ¼ ставки рефинансирования ЦБ РФ. Сроки – короткие, до 35 дней, но с возможностью их перевыдачи внутри календарного года.

- Внедрение новых депозитных моделей с полномасштабным использованием элементов биржевой инфраструктуры, что позволит перейти в том числе к операциям «овернайт» – выдаче банковских депозитов «на одну ночь», используя расчетную инфраструктуру фондовых бирж.

Таким образом, предполагается переход на таргетирование остатков ЕКС (от англ. target – цель). Со временем предполагается установление целевого значения остатков средств на ЕКС, которые должны оставаться на нем по окончании каждого операционного дня, и все остальные средства должны быть размещены на финансовом рынке или в виде кредитных вложений в публично-правовых образованиях.

Еще одно стратегическое направление инновационного развития ведомства – это реализация конкретных проектов в информационно-технической (IT) сфере Федерального казначейства.

Информационные системы (IT-системы) в Казначействе России можно разделить на два типа. Это IT-системы, используемые для функциональной деятельности Федерального казначейства, и общефедеральные информационные системы, где Федеральное казначейство является оператором.

Кратко обозначим суть каждой из систем второй группы.

- Общероссийский официальный сайт для размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг или Общероссийский официальный сайт (ООС) – это крупный трансзакционный сайт, с помощью которого все субъекты государственного сектора экономики осуществляют закупки товаров, работ, услуг в электронном виде на одной из пяти уполномоченных электронных площадок на ООС.

В настоящее время большинство госконтрактов не заключается в бумажной форме, а оформляется в электронном виде с помощью электронной подписи, и хранится на ООС в базе данных Казначейства России. Объем подобных закупок составляет около 20 тыс. единиц в день. Порядка 3,5 тысячи обращений к сайту фиксируется ежесекундно. Количество пользователей, черпающих информацию с этого сайта, огромно. В первую очередь, это субъекты реального сектора экономики, которые в режиме реального времени получают доступ к тендерным процессам в системе государственного (муниципального) заказа.

Для обслуживания этого информационного ресурса, в Казначействе России создан самый крупный в Европе «Удостоверяющий центр», выдающий электронные подписи, количество выдач которых превышает 600 тыс. единиц.

В качестве ключевой перспективы развития общероссийского официального сайта следует отметить его поэтапную трансформацию (в рамках вступающего в силу с 01.01.2014 г. Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд») в так называемую ЕИС (единая информационная система государственных и муниципальных закупок). В ЕИС, в частности, будет предусмотрена более тесная увязка данного информационного ресурса с бюджетным процессом, а также предусматривается переход на «контракты жизненного цикла». Кроме того, Казначейство России, кроме реестров государственных контрактов, уже с января 2014 года будет вести на ООС также и реестры банковских гарантий.

Говоря об инновациях в системе госзакупок, необходимо заметить, что на базе информационного ресурса ООС развиваются инструменты общественного контроля в этой сфере. Это свидетельствует о том, что работа,

проводимая Правительством Российской Федерации по ведению и совершенствованию его функционирования, востребована обществом, конкретными людьми, институтами гражданского общества, интересующимися этим процессом. Обсуждение идет на основе краудсорсинга (от англ. crowd – «толпа» и sourcing – «сбор, использование ресурсов») – консолидации мнений людей и институтов гражданского общества, как правило, координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий. Иногда система краудсорсинга дополняется системой краудфандинга (от англ. crowd funding, crowd – «толпа», funding – «финансирование») – софинансирование идей, а точнее – сотрудничество людей, которые добровольно оказывают финансовую поддержку институтам общественного контроля, за счет чего они зачастую и функционируют, а информационной базой соответствующих проектов является общероссийский официальный сайт. Предметом выявления посредством механизма общественного контроля в основном являются коррупциогенные факторы в процессе государственных (муниципальных) закупок, которые впоследствии становятся предметом публичного обсуждения и инициации дополнительных проверок и (или) расследований. Для государственных институтов – это дополнительный драйвер развития и совершенствования системы финансового мониторинга, а также государственного и муниципального контроля.

Решению этой задачи посвящен разрабатываемый Казначейством России аналитический модуль общероссийского официального сайта, который называется КПЭ (ключевые показатели эффективности). Пока этот модуль эксплуатируется в «пилотном» варианте, и он реализован по двум основным блокам.

*Первое направление* аналитической модели, предназначенное для главных распорядителей бюджетных средств и для финансовых органов публично-правовых образований, – консолидация государственных (муниципальных) закупок по сегменту подведомственности и их системный анализ, то есть этот модуль «собирает» все закупки в режиме реального времени, «поднимает» их в единый центр и позволяет осуществлять поиск, к примеру, аномальных закупок, в основном закупок предметов роскоши и (или) – сравнивать ценовые параметры состоявшихся либо планируемых закупок с данными о референтных ценах.

*Второе направление* связано с работой контрольно-надзорных органов (Росфиннадзор, Финмониторинг, Федеральная антимонопольная служба, Счетная палата Российской Федерации и др.). Каждое из этих ведомств выработало модель рисков и угроз в сфере закупочного процесса (например, закупки с использованием фирм-однодневок). Федеральное казначейство алгоритмизировало процесс анализа закупок на этой основе. Работа по масштабированию данных аналитических сервисов в настоящее время разворачивается в масштабах всей страны, а само направление совершенствования системы госзакупок немыслимо без подобной аналитической составляющей.

- Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях (ГМУ) – www.bus.gov.ru – инструмент транспарентности и публичности, связанный с внедрением новых организационно-правовых форм учреждений – (казенных, бюджетных, автономных) в соответствии с Федеральным законом от 08.05.2010 №83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». В данном законе сделан в том числе акцент на то, чтобы сделать деятельность этих сегментов госсектора и объемы

их финансового обеспечения в максимальной степени прозрачными, с точки зрения как доступности и открытости информации о том, какие услуги ими оказываются, какие услуги бесплатные, какие платные, сколько эти услуги стоят, так и о том, какие средства им выделяются и какие выдаются госзадания. На сегодняшний день информация на сайте пока еще не сформирована в полном объеме. Поэтому важнейшая задача сейчас – побудить все учреждения, в первую очередь бюджетные и автономные, опубликовать на сайте ГМУ всю необходимую информацию. В этой связи предполагается, что начиная с середины 2014 года не будет производиться финансирование учреждений, информация о которых на сайте ГМУ отсутствует или не содержит достаточных сведений, до момента полного размещения соответствующих данных.

- Государственная информационная система о государственных и муниципальных платежах (ГИС ГМП). Внедрение ГИС ГМП осуществляется совместно с Банком России с 01 января 2013 г. Суть данной системы заключается в том, что это единая информационная площадка, на которую попадают все начисления, сделанные в пользу государства различными ведомствами (налоги, сборы, штрафы, плата за гос услуги и пр.), все платежи в пользу государства концентрируются на этом информационном ресурсе и с его помощью происходит их квотование. Еще одна функция этой системы состоит в том, что она призвана предоставить современные платежные инструменты и сервисы физическим и юридическим лицам для осуществления транзакций в пользу публично-правовых образований.
- «Электронный бюджет» – новый проект Минфина России и Федерального казначейства.
- В соответствии с рекомендациями Международного валютного фонда во многих странах осуществляется процесс создания национальной модели «Система управления государственными финансами». На основе базовой модели, которую предложила эта международная финансовая организация, создаются национальные модели аналогичных систем, аналог которой в России называется – «Электронный бюджет».

Ряд подсистем, составляющих функциональную структуру «Электронного бюджета», является идентичным для всех зарубежных аналогов – это, например, управление доходами, расходами, учет и отчетность и др., однако часть из них являются характерными только для нашей страны. Например, подсистема «Учет кадров». В рамках ее формирования предлагается создание единого реестра федеральных госслужащих, а впоследствии с ее помощью станет возможным централизованное начисление и выплата всему этому контингенту заработной платы и приравненных к ней иных выплат. При внедрении только этой модели можно будет освободить от этой технической функции несколько тысяч человек, которые сегодня осуществляют подобную деятельность в системе государственной службы Российской Федерации. Это может позволить существенно оптимизировать численность государственного аппарата, соответственно, – привести к существенной экономии бюджетных средств.

- Единый портал бюджетной системы (ЕПБС) является публичной подсистемой «Электронного бюджета», формируется опережающими

темпами и пока работает в тестовом режиме. С 01 января 2014 г. планируется его перевод в промышленную эксплуатацию. В современной структуре федерального бюджета непросто разобраться даже специалисту, тем более он сложен для восприятия и не всегда понятен для граждан страны. Портал ЕПБС – это по сути «гражданский» или «открытый» бюджет. То, что будет отражено на нем, будет представлено в транспарентном и максимально адаптированном виде к восприятию любого гражданина страны. При этом ключевая задача развития ЕПБС – это расширение подотчетности и подконтрольности власти обществу.

И наконец, еще одно инновационное направление развития Казначейства России – это реформирование системы бюджетных платежей.

Существующая система бюджетных платежей основана на открытии и ведении счетов Казначейства России в Банке России и представляет собой громоздкий и весьма дорогостоящий механизм. Предполагается, что к 2017 году Федеральное казначейство перейдет на принципиально иную платформу, аналогичную системе единого корреспондентского счета крупного мультифилиального кредитного учреждения с единственным счетом, открытым в Банке России. На этом счете будут концентрироваться ресурсы бюджета Российской Федерации, бюджетов 83 субъектов Российской Федерации, а также бюджетов свыше 20 тысяч муниципальных образований, которые в настоящее время открываются и ведутся в органах Федерального казначейства. Преимущества и необходимость данной системы на сегодняшний день очевидны и, процесс этот будет реализовываться в самом тесном взаимодействии с Минфином России, Центральным банком РФ, финансовыми органами субъектов Федерации и муниципальных образований.

Резюмируя вышеизложенное, необходимо отметить, что процесс стратегического инновационного развития, как всего государственного сектора в России, так и отдельных его элементов, немыслим без полноценного перехода на программно-целевое управление и без использования самых современных информационных и телекоммуникационных технологий.

# Содержание

**Управленческое образование .....3**

И. А. Фирсова. «Профориентационная работа в системе развития образования: опыт работы Финансового университета» ..... 4

Н. Ю. Псарева, Н. Т. Яцыно. «Развитие механизмов взаимодействия высшего профессионального и среднего общего образования» ..... 8

Е. Исаев, Д. Клоц-Исаева. «Негосударственное высшее образование в Польше. Последнее десятилетие и перспективы»..... 12

С. А. Дербичева. «Матура и будущее российского образования»..... 24

М. М. Фирсова. «Инновации в образовании Москвы: новые условия и новые тактические задачи»..... 29

Ю. Н. Павлючук. «Методологические аспекты организационного проектирования» ..... 35

И. В. Алешина. «О состоятельности бизнес-модели массового высшего образования» ..... 40

Л. К. Гуриева. «Подготовка менеджеров для инновационной экономики: проблемы и решения» ..... 45

Е. Н. Корнеева, В. В. Данильченко. «Проблемы теории и практики подготовки инновационных менеджеров»..... 50

Р. К. Крайнева. «Характеристика и отличительные особенности потребителей образовательных услуг» ..... 56

Н. Г. Калараш, Р. К. Крайнева. «Мировой опыт внедрения программ корпоративного развития и обучения» ..... 60

Е. Н. Корнеева, А. А. Корнеев. «Проблемы адаптации российских региональных университетов к процессу реформирования системы высшего образования»..... 64

О. А. Николаевская. «Современные тенденции развития нейроменеджмента в России» ..... 69

Е. Г. Пафнутова. «Мониторинг как элемент эффективного управления образовательной деятельностью» ..... 74

Л. И. Семенец. «Проблема полной информированности школьников о профессиях при выборе будущей специализации»..... 78

А. М. Телешевская. «Иностранные языки и межкультурная коммуникация в управленческом образовании: к вопросу о методико-концептуальных основах преподавания»..... 82

В. Г. Халин, Г. В. Чернова. «Университеты мирового класса в России: состояние, проблемы и перспективы»..... 87

А. Ю. Забарина. «Профессиональная карьера молодых специалистов» ..... 95

Н. Н. Беденко. «Проблемы управления качеством высшего образования» ..... 98

**Управление переходом к устойчивому развитию.....104**

И. М. Потравный, И. Б. Генгут. «Правовое регулирование экологических издержек, связанных с прошлой хозяйственной деятельностью» ..... 105

Ю. М. Грузина. «Основные аспекты экологизации экономического роста и перехода к устойчивому развитию России»..... 109

О. В. Близнюк. «Управление переходом к устойчивому развитию в образовательной организации»..... 115

А. А. Никонова. «От конкурентных преимуществ к инновациям»..... 119

А. В. Трачук, Н. В. Линдер. «Международный опыт эффективности управления компаниями электронного бизнеса» ..... 126

Н. В. Линдер, М. М. Пухова. «Анализ взаимодействия компаний холдинга и внешних партнеров в инновационном процессе» ..... 137

Нямдорж Даваахуу. «Управление издержками производства горнодобывающего предприятия в условиях истощения его ресурсной базы» ..... 146

Н. Ю. Сорокина. «Экономические факторы, влияющие на устойчивость социально-экономического развития регионов Центра России» ..... 151

Д. А. Ушаков. «Место институтов развития в инновационном процессе и их классификация» ..... 156

Ю. Н. Шедько, М. М. Басова. «Территориальное планирование, ориентированное на устойчивое развитие» ..... 161

А. В. Долганов. «Предпосылки и необходимость формирования системы управления инновационно-технологическим развитием в условиях реализации новой экономической модели» ..... 166

А. П. Буевич. «Интеллектуальная собственность как ключевой фактор устойчивого развития компании» ..... 172

И. В. Корнеева, Г. Н. Русакова. «Маркетинг персонала как фактор устойчивого развития компании» ..... 176

Г. Г. Чахкиев. «Проблемы вознаграждений руководителей государственных компаний в условиях кризиса» ..... 183

Т. В. Мезина. «Макроэкономические условия организации инновационного менеджмента как фактора перехода к устойчивому развитию» ..... 188

**От управления информацией к управлению знаниями ..... 195**

Ю. А. Зеленков. «О создании корпоративных систем управления знаниями» ..... 196

Н. Ф. Алтухова. «К вопросу о целесообразности управления информацией и информационными системами» ..... 202

А. А. Громова. «Формирование критической информации организации с помощью современных информационных технологий» ..... 208

О. А. Морозова. «Актуальные проблемы управления прибыльностью кредитной организации в контексте информационной интеграции» ..... 212

К. В. Семенов. «Проблемы информационного обеспечения негосударственного пенсионного фонда» ..... 216

А. В. Целуйко. «Формирование новой парадигмы управления корпоративными знаниями в российском бизнесе» ..... 221

О. А. Уханова. «Управление процессом передачи знаний между поколениями работников промышленных предприятий как необходимое условие инновационного развития российской экономики» ..... 225

А. С. Евсюткин, Н. М. Лобанова. «Управление процессом поиска информации с использованием корпоративного портала» ..... 229

Н. Н. Лычкина. «Имитационные модели организаций и их применение в стратегическом управлении и информационных бизнес-системах» ..... 233

А. Ю. Мишин. «Совершенство бизнес-процессов как ключевой фактор успеха российских лизинговых компаний» ..... 238

Ю. Б. Чечиков. «Информатизация госсектора: текущее состояние и проблемы» ..... 242

А. И. Разумовский. «Креативное проектирование программных систем методом дополненных знаний» ..... 247

М. Н. Граблев. «Актуальные вопросы организации управления информацией на предприятии» ..... 252

**Оценка эффективности и качества управления в организации .....257**

О. В. Кожевина. «Эффективность управления и качество менеджмента как детерминанты стратегической конкурентоспособности компаний» ..... 258

Л. С. Зеленцова. «Импортозамещение. Образовательный аспект»..... 262

А. О. Блинов. «Либерализация и технологическая модернизация» ..... 268

Ю. И. Растова. «Вопросы повышения качества корпоративного управления» ..... 280

Е. В. Левнер, А. С. Птускин. «Модель выбора программ снижения уровня экологического стратегического риска»..... 283

А. Л. Полтарыхин. «Эффективность решения проблемы продовольственной безопасности страны в условиях введения экономических санкций»..... 288

Л. М. Божко. «Направления оценки эффективности организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода» ..... 295

Р. А. Долженко. «Опыт использования системы управления эффективностью деятельности руководителей в коммерческом банке (на материалах ОАО "Сбербанк России")»..... 299

А. С. Веселова, А. К. Казанцев. «Роль структурных элементов и стратегических факторов в успешной деятельности российских МНК» ..... 307

С. Г. Збрищак. «Практика управления изменениями в организации: о некоторых типичных ошибках»..... 313

М. Н. Чечурина. «Оценка экономического эффекта модернизации системы управления»..... 319

Ю. А. Потанина, О. В. Кайлова. «Управление поддержкой пожилых людей в России: комплексный подход» ..... 326

П. А. Прико. «Об ответственности перед собственниками, работниками и другими стейкхолдерами» ..... 332

Е. В. Арсенова, Н. В. Линдер. «Повышение управляемости холдинговых структур в промышленности и стимулирование инновационного развития: результаты эмпирического исследования» ..... 335

И. Е. Денежкина, Д. С. Набатова. «Методы многокритериальной оптимизации в задачах формирования тарифных планов для общественного транспорта»..... 345

П. В. Трифонов. «Анализ факторов, влияющих на стратегию поведения участника электронного бизнеса в России» ..... 349

Н. Б. Грошева, Н. Г. Бобкова. «Повышение качества управленческих решений на основе реальных опционов в компаниях малого бизнеса Иркутской области» ..... 354

О. В. Кожевина, М. В. Сиротенко. «Пространственный анализ и его роль в повышении качества стратегического управления территориальным развитием»..... 358

**Современные направления маркетинга и логистики .....363**

С. В. Карпова. «Развитие маркетинга на финансовых рынках»..... 364

Т. П. Розанова. «Банковский маркетинг: управление конкурентными преимуществами банка» ..... 368

Р. Ю. Стыцюк. «Роль поведенческих факторов ранжирования в продвижении сайта»..... 372

А. В. Тебекин. «Мировые тенденции и национальные перспективы развития маркетинга и логистики как прикладных сфер управления»..... 375

А. А. Арский. «Логистическая кооперация»..... 381

О. Б. Аникин. «Современные направления развития внешней торговли телекоммуникационным оборудованием РФ» ..... 385

Б. А. Аникин, О. Б. Аникин. «Проблемы и основные направления развития логистики в РФ» ..... 388

С. Л. Балова. «Влияние факторов маркетинговой среды на инвестиционный климат территорий» ..... 392

В. Елизбарян, А. Овакимян. «Республика Армения обеспечивает благоприятную бизнес-среду для иностранных инвестиций...» ..... 397

И. В. Рожков. «Соотношение понятий "данные", "информация", "знания" в контексте методологии маркетинговых информационных систем» ..... 402

О. А. Артемьева. «Методы оценки эффективности цифровой рекламы» ..... 407

Н. А. Лукьяненко. «Технология RTB (торг в реальном времени): теоретический аспект» ..... 410

Ю. О. Иванова, Р. Ю. Стыцюк. «Имидж вуза как фактор международного продвижения высшего российского образования» ..... 413

В. В. Панюкова. «Управление отношениями между поставщиками и предприятиями торговли» ..... 416

О. В. Колесникова. «Экологическая составляющая общественного питания» ..... 419

Н. В. Ребрикова. «Антикризисный маркетинг: теория и практика в сложившихся условиях» ..... 422

Д. В. Тюрин. «Визуализация информации при проведении маркетингового аудита региональных сбытовых каналов» ..... 426

В. М. Комаров. «Инновации в банковском секторе российской экономики» ..... 431

Г. А. Морозова. «Современные подходы к конкурентоспособности региона» ..... 435

Ф. Ф. Кики, О. Н. Романенкова. «Управление поведением потребителей при новых методах продвижения товаров и услуг» ..... 445

В. С. Синяев. «Организационная форма управления аутсорсингом на рынке страховых услуг» ..... 449

Р. Ю. Болдырева. «Муниципальный маркетинг как инструмент реализации программ социально-экономического развития» ..... 454

М. В. Леонов. «Продуктовая политика коммерческих банков на рынке вкладов населения» ..... 457

И. В. Геращенко. «Современные маркетинговые подходы к развитию персонала в IT-компаниях» ..... 461

Е. Е. Кузьмина. «Инновационные образовательные технологии как фактор мотивации студентов» ..... 464

И. М. Синяева. «Процессно-ориентированный механизм управления коммерциализацией интеллектуального продукта» ..... 469

Н. В. Левошич. «Маркетинг под влиянием старения населения» ..... 475

Т. Н. Рыжикова. «Маркетинг инноваций: проблемы поиска рынков» ..... 479

С. П. Азарова. «Форсайт как инструмент стратегического маркетинга» ..... 484

Д. П. Голованова, О. Н. Романенкова. «Формирование имиджа компании в Интернете» ..... 491

**Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления ..... 495**

А. М. Беляев. «Система материального стимулирования труда государственных гражданских служащих: проблемы построения и функционирования» ..... 496

И. В. Биткина. «Зарубежный опыт реализации государственной политики в области развития науки: вопросы финансирования» ..... 501

А. И. Галкин. «Тенденции и перспективы создания единой системы предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» в Российской Федерации» ..... 504

А. И. Галкин. «Применение информационных технологий в сфере государственного управления в целях повышения качества оказания государственных и муниципальных услуг и повышения открытости органов государственной власти» ..... 512

С. А. Кирсанов. «Информационные технологии управления жилищно-коммунальной сферой в России» ..... 520

**Управление современными городами и агломерациями .....527**

Н. К. Попадюк. «Городские агломерации как форма разрешения противоречия территориального управления» ..... 528

М. А. Печенская. «Последствия роста социальных расходов региональных бюджетов в условиях бюджетного кризиса» ..... 532

Т. Т. Авдеева. «Планирование в управлении местным развитием в условиях роста территориальной конкуренции» ..... 539

Т. В. Леонова. «Актуальные вопросы совершенствования государственной региональной политики в части реформирования единого информационного пространства» ..... 545

Т. Г. Лаврова. «Краснодарская городская агломерация как центр развития региона» ..... 548

О. М. Рой. «Управление агломерационным развитием: структурный анализ» ..... 553

П. В. Кухтин. «Организация государственно-муниципально-частного партнерства в управлении земельными ресурсами» ..... 558

Н. Н. Мусинова. «Управление городскими агломерациями: организационный аспект» ..... 561

А. В. Макаров. «Сравнительный анализ антимонопольной политики в сфере борьбы со сговором на примере группы стран переходной экономики» ..... 566

О. С. Семкина, В. Т. Бутова. «Использование программно-целевых методов в системе государственного управления и местного самоуправления» ..... 571

Л. В. Шубцова. «Проблемы обеспечения рациональной занятости молодежи в крупных городах» ..... 576

А. О. Блинов, П. В. Магданов. «Стратегическое планирование как метод формирования промышленной политики региона» ..... 582

Н. А. Серова. «Трансформации в сфере местного самоуправления Мурманской области» ..... 587

Н. Г. Мешкова. «Санаторно-оздоровительный комплекс как сложный объект управления» ..... 592

А. Н. Сафарян. «Городская агломерация как форма межмуниципального сотрудничества» ..... 598

**Финансовый менеджмент .....603**

И. Я. Лукасевич. «Иностранные инвестиции в России: проблемы и перспективы» ..... 604

Т. А. Козенкова. «Управленческие технологии отечественных предприятий: проблемы, тенденции, перспективы (по результатам эмпирического исследования Академии менеджмента и бизнес-администрирования)» ..... 610

Т. В. Абалакина. «Особенности современной инфляции в России» ..... 615

В. Ф. Гапоненко, О. И. Жукова. «Совершенствование управления финансовыми рисками предприятий» ..... 620

Н. Я. Головецкий. «Механизмы венчурного финансирования предпринимательских проектов» ..... 625

А. В. Грищенко. «Механизмы финансирования некоммерческих организаций» .... 629

В. В. Ильин, В. Н. Жуков. «Системная методология в исследованиях внутреннего финансового контроля компании» ..... 634

Е. В. Красильникова. «Финансирование и структура капитала: микроэкономический аспект» ..... 638

О. В. Макашина, М. С. Таланова. «Методика оценки эффективности расходования бюджетных средств в финансировании лесного хозяйства» ..... 643

Н. И. Морозко. «Методы оценки финансового потенциала малых организаций» .... 648

А. С. Мухин. «Политика инфляционного таргетирования ЦБ РФ» ..... 652

Д. А. Седых. «Управление пенсионными накоплениями» ..... 655

В. А. Сердюков. «Финансирование российского бизнеса» ..... 658

Е. А. Федорова, Е. И. Изотова, Д. О. Афанасьев. «Влияние внешних факторов на рынок слияний и поглощений в энергетической отрасли в РФ» ..... 665

Т. А. Федорова. «Стратегия управления стоимостью предприятия в условиях нерыночных ограничений» ..... 670

Е. А. Федорова. «Оценка влияния прямых иностранных инвестиций на конкурентоспособность отраслей национальной экономики Российской Федерации» ..... 673

Е. А. Федорова, С. Е. Довженко. «Применение классических моделей для оценки банкротства предприятий РФ» ..... 676

А. М. Емельянова, С. Р. Древинг. «Влияние санкций на развитие российского рынка частной медицины» ..... 679

Т. В. Тищенко. «Межстрановые подходы к планированию бюджета» ..... 686

О. В. Борисова. «Влияние трансформации финансовых институтов в России на принятие управленческих решений организацией» ..... 690

К. В. Боева. «Управление системой финансовой безопасности коммерческих банков. Проблемы и перспективы» ..... 695

**Управление проектами .....700**

А. Н. Павлов. «Пути повышения ценности управления проектами компании» ..... 701

В. Л. Сумцов. «Подготовка внутреннего проекта в функциональной организации» ..... 704

Г. И. Немирова, А. М. Немиров. «Проблемы управления бизнес-проектами в Таможенном союзе» ..... 707

С. Ю. Буевич, М. М. Мико. «Использование типологии личности по методу эннеаграммы для подбора эффективной проектной команды» ..... 710

А. Ю. Михайлов. «Расчет размера буфера проекта для метода критической цепи» ..... 716

Д. О. Гнатченко. «Имитационное моделирование в управлении проектами» ..... 720

Ю. В. Морозюк. «Влияние открытых аукционов в электронной форме на бизнес-процессы в строительных проектах» ..... 724

Панина О.В., Плотицына Л. А. «Разработка методики определения общественно-значимых показателей результативности федеральных органов исполниельной власти ..... 729

С. Е. Прокофьев. «Опыт инновационного менеджмента в государственном секторе (на примере Казначейства России)» ..... 737

ISSN 2412-2289

9 772412 228785 >

16+