Управленческие науки в современном мире

Management Sciences in the Modern World

Сборник докладов научной конференции

2017

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

УДК 338.24(063)
ББК 65.050
У 67

У67 Управленческие науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч.-практ. конф.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч. практ. журнал «Эффективное Антикризисное Управление». – СПб.: ИД «Реальная экономика», 2017. – 680 с.

ISBN 978-5-6040002-4-3

В настоящем сборнике опубликованы материалы IV международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире», состоявшейся 30 ноября – 1 декабря 2016 года в Москве. Главной целью мероприятия было предоставление площадки для дискуссий и обеспечения взаимодействия между исследователями, аналитиками и практическими специалистами по актуальным проблемам управления экономикой.

Сборник предназначен для специалистов и научных исследователей и специалистов-практиков в сфере корпоративного и государственного управления.

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

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

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

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

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

Подписано в печать 07.11.2017 г.
Тираж 350 экз. Заказ № 1042
Отпечатано в ООО «Типография Литас+»
190020, Санкт-Петербург, Лифляндская ул., д. 3

ISBN 978-5-6040002-4-3

© Коллектив авторов (текст), 2017
© ООО «Издательский дом "Реальная экономика"», 2017

Цифровая экономика и электронный бизнес

УДК 336.74:339.37

А. В. Трачук
Д.э.н, профессор, руководитель департамента
Департамент менеджмента
научный руководитель,
Факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Генеральный директор АО «Гознак»
Москва, Российская Федерация
E-mail: atrachuk@fa.ru

Н. В. Линдер
К.э.н., профессор, заместитель руководителя Департамента менеджмента,
руководитель лаборатории
научно-исследовательская лаборатория «Стратегии и инновации в бизнесе»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NVLinder@fa.ru

Прогнозирование динамики развития электронного бизнеса в России[1]

Аннотация. Представлены результаты исследования динамики развития электронного бизнеса в России. Прогнозирование проведено с использованием адаптивных методов (модели Хольта — Уинтерса). Установлено, что на динамику электронного бизнеса оказывают влияние как технологические тренды, так и динамика макроэкономических показателей, следовательно, разные сегменты электронного бизнеса по-разному реагируют на изменение макроэкономических показателей. Показатели удаленного обслуживания клиентов, облачных вычислений продолжают расти в условиях реализации пессимистичного сценария развития экономики, в то время как показатели динамики развития электронной коммерции существенно падают. Проверка моделей на точность и адекватность показала возможность их применения в целях прогнозирования развития сегментов электронного бизнеса в России.

Ключевые слова: электронный бизнес, прогнозирование, электронные рынки, система взаимодействия, система обслуживания клиентов, модель Хольта — Уинтерса.

A. V. Trachuk
Doctor of Economics, Professor, Head of Department
Department of Management
Academic Adviser
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Director General Goznak JSC
Moscow, Russian Federation
E-mail: atrachuk@fa.ru

N. V. Linder
PhD in Economics, Professor
Deputy Head of Department
Department of Management Head
Research laboratory “Strategies and innovations in business”
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nvlinder@fa.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).

Forecasting the dynamics of e-business development in Russia

Abstract. The results of a study about the dynamics of e-business development in Russia are presented. Studies of this kind suggest analysis and modeling of the development dynamics. The prediction is carried out using adaptive methods (the Holt-Winters model). It is established that the dynamics of electronic business is influenced by both technological trends and the dynamics of macroeconomic indicators. In this connection, different segments of electronic business react differently to changes in macroeconomic indicators. Indicators of such segments as remote customer service, cloud computing continue to grow despite of a pessimistic scenario of economic development, while the dynamics of the development of the e-commerce segment is falling significantly. Inspection of the models for accuracy and adequacy showed the possibility of their application in order to forecast the development of electronic business segments in Russia.

Keywords: e-business, forecasting, electronic markets, interaction systems, customer service systems, the Holt-Winters model.

Введение

В настоящее время использование цифровых технологий признается необходимым условием сохранения конкурентоспособности стран, подтверждается значимое влияние электронного бизнеса на уровень ВВП страны (см., например: 6; 2; 14; 22; 25; 34]).

Сегодня мы говорим о слиянии виртуальной (онлайн) и реальной (офлайн) сфер, о появлении киберфизического мира. Благодаря подключению к интернету и обмену данными можно более эффективно пользоваться ресурсами, инфраструктурой, рационально загружать мощности — так возникает экономика взаимопомощи, или экономика совместного потребления, объем которой уже сегодня оценивается в 150 млрд долл. [1]. Все эти явления принципиальным образом меняют устройство глобальной экономической системы, возможности потребителей, структуру отраслей, роль государств.

С учетом новой экономической реальности для России открывается уникальный шанс переориентировать экономику, обеспечив ее долгосрочную устойчивость. Доля цифровой экономики в России составляет 2,1%, или в 1,3 раза больше, чем пять лет назад, но в 3–4 раза меньше, чем у лидеров цифровизации [1]. По итогам 2016 года объем российского сегмента интернет-рынка составил 2061 млрд руб., или 2,4% ВВП. Число занятых в цифровой сфере ежегодно увеличивается в среднем на 10–15% и на начало 2017 года составляет 2,3 млн чел. В 2016 году средний рост сегментов электронного бизнеса составил 22% к объему прошлого года, что значительно превышает средний рост экономики в целом и многих отдельных сегментов. Среди европейских стран больше всего интернет-пользователей в России (86 млн человек, в том числе 70,8 млн чел. (или 57,5% всего населения) пользуются интернетом ежедневно) [20].

Прогнозирование динамики развития электронного бизнеса пока не стало предметом исследования российских авторов, хотя сама по себе тема чрезвычайно актуальна. Главной целью данной работы является построение прогнозной модели развития электронного бизнеса в России. Кроме того, мы анализируем факторы, влияющие на сегменты электронного бизнеса и перспективы его роста.

Обзор теоретических исследований

Моделирование распространения отдельных сегментов электронного бизнеса. Развитие электронной коммерции исследовалось достаточно большим количеством ученых. Методологический подход для моделирования развития гибридных (онлайновых и офлайновых) компаний предполагает количественное

моделирование и прогнозирование развития компаний на различных уровнях (прогнозирование товарооборота электронных продаж на онлайновом уровне и прогнозирование потоков заказов на офлайновом уровне), что обуславливается различными факторами, воздействующими на традиционный и электронный каналы продаж [25].

Модель прогнозирования развития электронной коммерции построена на анализе факторов распространения социальных сообществ, обмена знаниями между пользователями онлайн-магазинов и т.п., это показывает нелинейное динамическое развитие электронной коммерции [43]. Прогнозирование основано на применении эволюционной модели теории игр для отображения обмена знаниями в сообществе; показывает смешанный алгоритм прогнозирования, основанный на стратегии игры отдельного участника игры, стратегии пользователя сообщества и возникающих помех (шумов). Спроектирована вычислительная модель, основанная на теории мультиагента и социальной сети, ее экспериментально проверили с использованием системы NetLogo 5.0. Предложенная вычислительно-экспериментальная модель позволяет лицам, принимающим решения, моделировать развитие электронной торговли согласно различным сценариям.

В исследовании [40], связанном с моделированием динамики развития сектора общедоступного программного обеспечения (OSS), предложена интегрированная структура, охватывающая широкий диапазон социально-экономических факторов, влияющих на динамику распространения OSS, и модель динамики электронного бизнеса на рынках программного обеспечения.

Также изучена скорость распространения электронных платежей и факторов, влияющих на них [8; 13].

Драйверы распространения электронного бизнеса. При анализе распространения электронного бизнеса важно выявить содействующие ему факторы. С этой целью широко используются методы кластерного, факторного, дискриминантного и регрессионного анализа, а также системного моделирования [3; 8; 12; 16; 29; 31; 42 и др.].

В большинстве ранних исследований основным фактором считали экономическое развитие страны, которое измеряли в уровне ВВП на душу населения. Как показали эмпирические исследования, страны, где этот показатель выше, обычно технологически более развиты, чем менее обеспеченные [23; 27]. Однако по мере развития и удешевления используемых технологий этот фактор перестал быть столь значимым. В исследовании [43] факторов, оказывающих наиболее сильное влияние на распространение интернет-технологий, проанализированы экономические показатели развития страны, человеческий капитал, правовая среда и имеющиеся технологии. В странах — членах ОЭСР даже при одинаковом уровне социально-экономического развития скорость развития электронного бизнеса весьма различна, важным фактором оказалась политика открытости страны. На распространение инструментов электронного бизнеса влияет политика регулирования доходов и принципы торговой политики, но не уровень образования населения, как предполагалось изначально [24]. Изучение скорости распространения электронного бизнеса среди выборки из 105 стран, имеющих высокую дифференциацию по уровню социально-экономического развития, показало наибольшую значимость ВВП на душу населения, но его рост не коррелирует с увеличением скорости распространения электронного бизнеса. Также высокую силу влияния оказывают факторы политической и экономической открытости страны и развитость существующей инфраструктуры [26] .

Анализ панельных данных 80 стран с 1995 до 2000 год показал, что открытость страны влияет на прирост числа интернет-пользователей. Страны,

на долю которых приходится большая часть мирового товарооборота, имеют наибольший прирост числа интернет-пользователей [27].

Открытая торговая политика имеет сильный положительный эффект на распространение инструментов информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в Азиатско-Тихоокеанском регионе и исламских странах Ближнего Востока, а воздействие прямых иностранных инвестиций разнонаправленно: положительное — в Азиатско-Тихоокеанском регионе и негативное — на Ближнем Востоке [42] .

Выявлена связь между скоростью распространения инструментов электронного бизнеса и уровнем образования сотрудников, стоимостью использования интернет-технологий и доступностью инфраструктуры, а также размером компании [36; 44].

Данная тематика не слишком часто рассматривается в трудах российских авторов. Тем не менее обобщены характеристики факторов принятия инноваций и возможные индикаторы для их оценки: образованность (доля населения с высшим образованием), обеспеченность (доля населения с высокими доходами), вовлеченность в современные технологии (доля людей, использующих мобильный интернет, новые социальные медиа, новые банковские услуги и т.д.), коммуникативность (доля людей, активно участвующих в обмене информацией в социальных сетях, интернет-трафик и т.д.), социальная мобильность (доля людей, повысивших свой статус в социальной иерархии, доля мигрантов), влиятельность (наличие лидеров общественного мнения и оценка доверия к ним с помощью социологических опросов, количества поисковых запросов с именами лидеров, количество цитат, долей последователей в блогах и т.д.) [15]. Отмечен характерный для России фактор демонстративного поведения, когда многие инновации вводятся не в силу объективной потребности, а потому, что нечто новое появилось у соседа [3].

В нашем исследовании предпринято построение модели прогнозирования динамики электронного бизнеса не только отдельных секторов, но и в целом электронного бизнеса в России. Для этого мы структурируем электронный бизнес по девяти взаимосвязанным сегментам, после чего объединяем их в три сферы [17] *(табл. 1)*.

Таблица 1

Сферы и относящиеся к ним сегменты электронного бизнеса

Электронные рынки и е-торговые площадки	Системы взаимодействия	Обслуживание клиентов
• Электронная коммерция; • электронные закупки; • электронная дистрибуция; • электронный маркетинг	• Автоматизация внутренних бизнес-процессов; • формирование среды общения и информационное посредничество	• Удаленное обслуживание клиентов; • обеспечение функционирования информационно-коммуникационной инфраструктуры и электронного взаимодействия

Для построения моделей прогнозирования динамики электронного бизнеса выделение сегментов обусловлено различием показателей, отражающих их развитие, и факторами, оказывающими влияние на динамику этих сегментов.

Тенденции развития электронного бизнеса в России

По показателю «цифровизация» за последние пять лет разрыв между странами-лидерами и отстающими увеличился в 1,7 раза и в дальнейшем, скорее всего, станет еще больше, поскольку уже сегодня цифровизация экономик развивается практически экспоненциально [1], в дальнейшем стоит ожидать

и роста цифрового разрыва. Рассмотрим тенденции развития выделенных нами сегментов электронного бизнеса.

Системы взаимодействия. В сегменте бизнеса, связанного с формированием и обеспечением работоспособности ключевых элементов инфраструктуры электронного бизнеса, мы рассматриваем рынок услуг провайдеров, браузеров и доменных зон Рунета.

Провайдеры. На рынке доминирует«большая четверка»: «Ростелеком», «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), «ВымпелКом» (бренд «Билайн»), «МегаФон». Доходы от предоставления услуги широкополосного доступа частным лицам в России выросли к началу 2017 года до 98,2 млрд руб. по сравнению с 51,8 млрд руб. в 2010 году .

Браузеры. За последние пять лет наибольший рост показывает браузер Chrome, он значительно обгоняет проводник Opera, еще год назад самый популярный в России [5].

Доменные зоны Рунета. Общий прирост доменов за пять лет составил примерно 15 %,ежедневно их количество увеличивалось более чем на 6000. Основной зоной является домен .ru, его популярность, как и кириллического домена .рф снизилась примерно на 10%.Три четверти доменов принадлежат физическим лицам. Соотношение физических и юридических лиц для разных зон составляет: .ru — 75,1/24,9%; .рф — 76,0/24,0%, .su — 77,1/22,9% [11]. По итогам 2014 года среди национальных доменов домен .ru занял шестое место по числу зарегистрированных доменных имен, опустившись за год на две позиции.

Развитие всех трех доменных зон происходит практически во всех субъектах Российской Федерации [4]. Объемы рынков представлены в *табл. 2.*

Таблица 2

Динамика развития сегмента электронной коммерции

Год	Сегмент рынка	
	Хостинг	Домены
2011	3,24	1,78
Прирост к 2010, %	+23	+25
2012	4,38	2,18
Прирост к 2011, %	+26	+18
2013	4,9	2,5
Прирост к 2012, %	+12	+15
2014	5,3	2,6
Прирост к 2013, %	+10,8	+4,2
2015	5,9	2,7
Прирост к 2014, %	+3,0	+3,9
2016	6,1	2,89
Прирост к 2015, %	+6	+7
Прирост в 2017 г. (прогноз), %	+5	+6

Электронные рынки и е-торговые площадки. Совокупность различных вариантов бизнеса предполагает формирование отношений «покупатель — продавец». Продаются как реальные товары (бытовая техника, одежда и т.п.) и услуги (авиабилеты, услуги гостиниц и т.п.), так и виртуальные (программное обеспечение, доступ к контенту и т.п.). Существует большой набор форм электронного бизнеса: торговое посредничество, интернет-магазин, электронные аукционы, торговые сообщества и агрегация покупок, индивидуальные продажи.

Таблица 3

Динамика развития сферы «Электронные рынки и е-торговые площадки» [19]

	2011	Прирост к 2010, %	2012	Прирост к 2011, %	2013	Прирост к 201 205 2, %	2014	Прирост к 2013, %	2015	Прирост к 2014, %	2016	Прирост к 2015, %	Прирост в 2017 г. (прогноз), %
Онлайн-ритейл	205	+30	285	+28	368	+29	522	+42	589	+26	706	+18	+15
Онлайн-тревел	103	+26	153	+43	195	+27	227	+16	315,3	+13	363	+15	+17
Электронные платежи	167	+34	269	+61	350	+30	507	+45	588	+23	686	+17	+16
Медийная реклама	16	+41	19,2	+21	23	+20	19,1	-17	19,8	-10	21,5	+8,6	+7
Контекстная реклама	24	+53	38	+55	57	+52	65	+15	80,5	+15	102	+27	+28
Поисковая оптимизация (SEO)	19	+18	20	+20	22	+17	23,1	+10	21,1	-1,5	22,2	+13	+13
Реклама в социальных сетях (SMM)	2,9	+43	4,67	+57	6,3	+35	7,3	+12	8,1	+9	8,3	+20	+17
Видеореклама	0,8	+53	1,74	+118	2,9	+67	4,8	+6	4,6	+21	5,5	+23,6	+20
Мобильная и веб-разработка	9,8	+31	12,7	+25	21	+71	22,7	+11	25,4	+5	26,3	+4	+5

Специалисты Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) отмечают высокую положительную динамику развития сегмента электронной коммерции и электронных платежей, сам рынок достаточно устойчив и продолжает расти. Вместе с тем динамика развития электронных рынков и е-торговых площадок различна. Так, по сравнению с 2010 годом в 2016 году онлайн-ритейл, электронные платежи выросли на 42 и 45% соответственно. Для онлайн-тревел, SEO, SMM, видеорекламы наблюдается заметное снижение темпов роста на 16,0; 10,1;11,5 и 6,4% соответственно [19] *(см. табл. 3 на стр. 9)*

Обслуживание клиентов. Обслуживание оборудования и программного обеспечения происходит без физического доступа специалиста к этому оборудованию и представляет собой набор технических и технологических средств поставщика, предоставляемый пользователям как услуга, которая позволяет использовать интернет для доступа к IT-инфраструктуре и сервисам, оплата производится по мере потребления. Наиболее ярким примером такой модели взаимодействия являются облачные сервисы. В облачных сервисах обычно выделяют три разновидности удаленного облуживания клиентов:

- SaaS (Softwareas a Service) — пользователь не контролирует ни оборудование, ни приложение;
- PaaS (Platformas a Service) — пользователю предоставляется возможность разрабатывать и устанавливать собственные приложения на предлагаемой платформе, пользователь контролирует приложения, но не контролирует IT-инфраструктуру;
- IaaS (Infrastructureas a Service) — пользователь получает виртуальную архитектуру, состоящую из серверов, сетевого оборудования и рабочих станций, на которых устанавливает собственные операционные системы, приложения и базы данных.

Динамика основных показателей данного сегмента рынка представлена в *табл. 4*.

Таблица 4
Динамика развития сегмента удаленного обслуживания клиентов [19]

Год	SaaS	PaaS	IaaS
2012	3,22	3,8	0,38
Прирост к 2011, %	+70	+78	+118
2013	4,3	5,0	1,24
Прирост к 2012, %	+34	+64	+228
2014	4,9	5,3	1,97
Прирост к 2013, %	+11,4	+10,6	+15,9
2015	6,6	6,7	2,01
Прирост к 2014, %	+22	+19	+15,2
2016	8,25	8,1	2,3
Прирост к 2015, %	+25	+22	+15,8
Прирост в 2017 г. (прогноз), %	+25	+23	+16

Аналитики оценивают объем рынка публичных и частных (в той части, которая поддается оценке) облачных услуг в пределах 120–250 млн долл. (для сравнения: IT-расходы заказчиков, включая корпоративных и частных пользователей, составляют порядка 30 млрд долл.). Однако доля затрат на «облака» в общих IT-затратах российских заказчиков постепенно будет повышаться, что подразумевает весьма высокие темпы роста соответствующего рынка. Как

прогнозируют аналитики IBS, среднегодовой рост рынка публичных облачных услуг в ближайшие четыре года составит почти 30% [38].

Вместе с тем темп роста удаленного обслуживания клиентов в России ниже, чем в западных странах [7]. Доля компаний, пользующихся услугой удаленного обслуживания, составляет 10–12%, среди них 80% — крупные предприятия. Однако 52% владельцев малого и среднего бизнеса считают, что «облако» станет основой IT-инфраструктуры их компаний в ближайшем будущем. Продуктивность собственного бизнеса после пробного использования «облака» отметили 59% руководителей, еще 57% заметили экономию денег. О том, что благодаря «облаку» их компании стали более инновационными, заявили 24% опрошенных[1]. Прогноз компании Parallels говорит о том, что в ближайшие три года средний темп роста российского рынка облачных сервисов для малого и среднего бизнеса составит 34% и к 2017 г. достигнет 1,7 млрд долл. [38]. Внедрение «облаков» активнее идет в столицах, чем в регионах[2].

Анализ развития электронного бизнеса позволяет сделать следующие выводы:

- большинство из рассмотренных сфер и секторов электронного бизнеса находятся в стадии роста или начинают входить в фазу зрелости, им присущи характерные «болезни роста», связанные с высокими темпами развития;
- в соответствии с мировыми тенденциями появляются новые быстрорастущие сектора, вследствие чего сокращается отставание в развитии российского электронного бизнеса;
- игроки рынка интегрируются со смежными и традиционными отраслями;
- имеет место замкнутость на внутреннем рынке, объемы российского рынка становятся привлекательными, появляются новые международные компании, а следовательно, наблюдается усиление конкуренции.
- Анализ динамики развития сфер и секторов электронного бизнеса позволил сформулировать основные гипотезы исследования:
- *Гипотеза 1.* Несмотря на экономический спад, в сферах и секторах электронного бизнеса будет наблюдаться рост, чему способствуют курс на импортозамещение, развитие инфраструктуры доступа и хранения данных, реформа налогообложения (льготы по НДС, налогообложение прибыли от информационных систем), снижение страховых взносов, поддержка экспорта информационных технологий, стимулирование безналичных платежей.
- *Гипотеза 2.* На динамику роста электронного бизнеса оказывают влияние макроэкономические показатели и технологические тренды, в связи с чем развитие сфер и секторов электронного бизнеса будет иметь сценарный характер, но при этом разные сегменты электронного бизнеса будут по-разному реагировать на изменение макроэкономических показателей.

Методология исследования

Выбор основных показателей уровня развития электронного бизнеса. Анализ тенденции развития выделенных нами сфер электронного бизнеса позволил выбрать, на наш взгляд, наиболее существенные показатели, отражающие динамику развития электронного бизнеса (млрд руб.):

[1] См. показатели рынка экспорта и импорта услуг ИКТ [33].
[2] См. показатели рынка экспорта и импорта услуг ИКТ [33].

- *электронные рынки и е-торговые площадки:*
  - онлайн-ритейл Y_1;
  - онлайн-тревел Y_2;
  - электронные платежи Y_3;
  - медийная реклама Y_4;
  - контекстная реклама Y_5;
  - поисковая оптимизация (SEO) Y_6;
  - реклама в соцсетях (SMM) Y_7;
  - видеореклама Y_8;
  - мобильная и веб-разработка Y_9;
- *системы взаимодействия:*
  - выручка интеграторов-систем Y_{10};
  - хостинг Y_{11};
  - домены Y_{12};
- *сфера обслуживания клиентов:*
  - SaaS Y_{13};
  - PaaS Y_{14};
  - IaaS Y_{15}.

Выбор независимых переменных. На основе проведенного обзора литературы мы выбрали в качестве независимых переменных макроэкономические показатели, влияющие на динамику развития электронного бизнеса:

- ВВП X_1, млрд руб.;
- оборот розничной торговли X_2, млрд руб.;
- объем платных услуг населению X_3, млрд руб.;
- индексы потребительских цен на товары и услуги X_4, %;
- среднемесячная номинальная заработная плата X_5, руб.;
- среднедушевые денежные доходы населения X_6, руб.;
- доля доходов, идущая на потребление X_7, руб.;
- индекс потребительской уверенности X_8;
- объем выданных кредитов населению и юридическим лицам, всего X_9, млрд руб.;
- задолженность по кредитам, предоставленным кредитными организациями X_{10}, млрд руб.;
- индекс, характеризующий мнение населения о личном материальном положении X_{11};
- Объем добычи нефти X_{12}, млн барр.

Методология построения модели прогнозирования. Все выбранные нами показатели основаны на стоимостных показателях товарооборота. Причем важен не объем в стоимостном выражении, а динамика, т.е. тенденция роста. В данном случае наиболее эффективной моделью прогнозирования будет применение адаптивных методов, учитывающих информационную неравнозначность факторов.

Адаптивные модели прогнозирования — это модели дисконтирования показателей, быстро меняющие свою структуру и параметры в условиях изменения внешней среды. Преимуществами метода являются относительная простота расчетов, возможность применения при небольшом объеме информации. При оценке параметров адаптивных моделей каждому уровню ряда присваиваются весовые категории в зависимости от силы влияния на результирующий показатель. Это позволяет оценить изменения в тенденции и другие колебания, имеющие закономерность.

Построение адаптивной модели предполагает расчет прогнозных значений на шаг вперед. Отклонение полученного результата от фактического уровня считается ошибкой прогнозирования, которая в дальнейшем учитывается при корректировке модели. По скорректированным параметрам рассчитывается новая прогнозная оценка еще на один шаг вперед, и таким образом модель постоянно адаптируется к изменениям и содержит в себе тенденцию развития процесса или явления.

Существует несколько методов адаптации модели: метод расчета авторегрессии, модель Хольта, модель Брауна. Последние две модели основаны на расчете скользящей средней, которая определяется как среднее (средневзвешенное при наличии весовых коэффициентов) значение всех предшествующих уровней, при этом каждый раз выбывают значения, наиболее удаленные от текущего события, т.е. остаются наиболее ценные (свежие) данные для текущего момента времени.

В нашем случае амплитуда колебаний изменяется пропорционально тренду (среднему уровню ряда), колебания в модели мы учли с помощью мультипликативной модели Уинтерса. Понимая характер динамики товарооборота секторов электронного бизнеса, для построения прогнозной модели мы выбрали модель Хольта—Уинтерса с линейным трендом и мультипликативной сезонностью.

Для построения системы уравнений мы применили корреляционно-регрессионный анализ, в результате получили систему регрессионных уравнений, позволяющих определить причинно-следственные связи между влияющими факторами *X* и результирующими показателями *Y*. Основу метода составляет определение:

- связи между критериальной (зависимой) переменной и независимыми переменными (предикторами), что осуществляется на основе корреляционного анализа;
- степени детерминированности вариации между зависимой и независимой переменными;
- вклада отдельных зависимых переменных в вариацию зависимой и прогнозировании на этой основе значения зависимой переменной с помощью независимых.

Для определения связи между зависимыми и независимыми переменными мы использовали парный и множественные коэффициенты корреляции.

Парный коэффициент характеризует тесноту связи между двумя переменными при исключении влияния остальных факторов, входящих в модель. Парный коэффициент корреляции изменяется в пределах от –1 до 1, знак «–» характеризует обратную зависимость показателей, а знак «+» — прямую. Чем ближе показатель к 1 по модулю, тем теснее связь между факторным и результирующим показателями.

Множественный коэффициент корреляции характеризует тесноту связи между результирующим показателем и несколькими независимыми переменными, входящими в модель. Показатель изменяется в пределах от 0 до 1 и характеризует долю дисперсии результативной переменной под влиянием всех остальных независимых переменных, входящих в модель.

Регрессионное уравнение имеет вид:

$Y = b_0 + b_{1x}$,

где свободный член b_0 характеризует сдвиг и равен тому значению Y, которое получается при $x = 0$, а коэффициент b_1 определяет наклон линии. Для определения коэффициентов уравнения регрессии b_0 и b_1 мы применили метод наименьших квадратов.

Для включения независимых переменных в модель мы использовали парные коэффициенты корреляции и выбирали из множества факторов те, которые имели наибольший коэффициент по модулю. Построенные регрессионные уравнения отражают изменение результирующего значения признака при изменении одного фактора и неизменном состоянии других. Таким образом, мы ранжировали факторы по степени влияния на результирующий показатель.

Результаты исследования

Прогнозы динамики развития электронного бизнеса. Мы рассчитали прогноз развития электронного бизнеса для трех сценариев развития цифровизации в России *(табл. 5)*.

Таблица 5
Сценарии цифровизации в России [10]

Описание	Результаты
Интенсивная цифровизация	
Цифровизация — приоритет развития для государства и бизнеса. Внедрение передовых технологий: например, «интернета вещей», анализа больших данных, онлайн-медицины. Стимулирование развития малого и среднего бизнеса Примеры: Китай, Тайвань и пр.	Доля цифровой экономики — 5,6% ВВП. Добавленная стоимость для экономики: 5–7 трлн руб. в год. Отставание от лидеров — менее 5 лет
Умеренный рост	
Рост цифровизации в государственном и социальном секторах. Рост доли онлайн-потребления. Примеры: ОАЭ, Саудовская Аравия	Доля цифровой экономики — 3,0% ВВП. Добавленная стоимость для экономики — 0,8–1,2 трлн руб. в год. Отставание от лидеров: 8–10 лет
Эволюция	
Стагнация цифровой экономики. Рост цифрового разрыва с лидерами. Пример: Венесуэла	Доля цифровой экономики — 2,2% ВВП. Добавленная стоимость для экономики — 0,1–0,2 трлн руб. в год. Отставание от лидеров: 15–20 лет

Прогнозирование развития сферы электронных рынков и е-торговых площадок. Проведенный корреляционный анализ показал, что на темпы роста сферы электронных рынков и е-торговых площадок наибольшее влияние оказывают макроэкономические факторы: ВВП, розничный товарооборот, объем выданных кредитов, среднедушевые денежные доходы населения и среднемесячная номинальная заработная плата. Параметры и статистическая значимость уравнений регрессии отражены в *табл. 6*. На основе полученных уравнений регрессии рассчитали значения развития сферы электронных рынков и е-торговых площадок на три года вперед (2017–2019). Для прогнозирования взяли данные социально-экономических показателей, рассчитанных Минэкономразвития [9] *(табл. 7)*.

Таблица 6
Параметры и статистическая значимость уравнений регрессии

Уравнение регрессии	$\mathcal{R}$	$\mathcal{R}^2$	$F_{рассч}$	DW	$\bar{\varepsilon}_{абс}$	$\bar{\varepsilon}_{отн}$	σ_τ
$Y_1 = 123{,}54+196{,}98X_3+165{,}99X_5+180X_8+172{,}95X_9$	0,879	0,893	314,5	1,87	43,2	5,71	315,3
$Y_2 = 15{,}67 + 73{,}016X_6+82{,}91X_8+78{,}97X_9$	0,997	0,994	397,6	1,98	15,6	6,17	154,2
$Y_3 = 107{,}98+115{,}98X_2+150{,}17X_3+111{,}07X_5+129{,}85X_8+122{,}16X_9$	0,903	0,815	342,1	2,15	16,9	5,77	125,2
$Y_4 = -19{,}63X_3$	0,899	0,808	415,6	1,78	9,05	2,16	136,3
$Y_5 = 9{,}02+14{,}1X_2+20{,}73X_3+13{,}55X_6+16{,}87X_7+15{,}4X_8$	0,911	0,829	227,9	2,13	17,4	18,1	149,1
$Y_6 = 1{,}89+6{,}25X_1+5{,}77X_2+5{,}65X_5+6{,}28X_8+6{,}24X_9+6{,}1X_{11}$	0,978	0,956	231,4	1,97	10,4	19,3	457,3
$Y_7 = 0{,}25+1{,}26X_1+0{,}87X_2+0{,}77X_5+1{,}25X_8+1{,}17X_9+0{,}45X_{10}$	0,876	0,767	397,4	1,79	12,5	15,3	713,2
$Y_8 = 0{,}15+0{,}11X_5+0{,}33X_8+0{,}22X_9$	0,986	0,972	443,8	2,31	26,3	14,3	432,7
$Y_9 = 3{,}02+5{,}57X_5+6{,}72X_8+6{,}14X_9$	0,904	0,817	56,98	1,98	29,1	6,73	179,3

Таблица 7
Прогнозные значения показателей развития электронных рынков и е-торговых площадок, млрд руб. (с вероятностью 95%)

Год	Сценарий		
	Эволюция	Умеренный рост	Интенсивная цифровизация
Онлайн-ритейл Y_1			
2017	362	372	379
2018	363	376	383
2019	367	379	391
Онлайн-тревел Y_2 2017			
2017	187	196	216
2018	193	201	223
2019	195	215	238
Электронные платежи Y_3			
2017	354	367	398
2018	358	379	401

Таблица 7
Прогнозные значения показателей развития электронных рынков и е-торговых площадок, млрд руб. (с вероятностью 95%)
(Продолжение)

2019	369	385	412
Медийная реклама Y_4			
2017	21	24	27
2018	23	28	31
2019	27	32	36
Контекстная реклама Y_5			
2017	52	59	64
2018	57	69	76
2019	61	73	82
Поисковая оптимизация (SEO) Y_6			
2017	12	17	21
2018	15	20	24
2019	16	23	27
Реклама в соцсетях (SMM) Y_7			
2017	6,7	7,2	8,4
2018	6,9	7,5	8,9
2019	7,18	9,43	9,12
Видеореклама Y_8			
2017	2,6	3,1	3,9
2018	3,2	4,7	5,6
2019	3,6	5,1	6,4
Мобильная и веб-разработка Y_9			
2017	19	23	27
2018	21	26	31
2019	24	28	35

Согласно нашим расчетам, при реализации эволюционного сценария цифровизации экономики основные показатели несущественно снижаются по сравнению с 2016 годом. Так, несколько ниже будут показатели рынка онлайн-тревел, поскольку на его развитие большое влияние оказывает развитие туристической инфраструктуры: региональные аэропорты, гостиничные комплексы, индустрия гостеприимства, которая в период кризиса вряд ли будет развиваться. Сокращению темпов развития также способствует невозможность выписывать электронную туристическую путевку (по аналогии с электронными билетами), так как договор должен быть заключен в письменном виде [18].

Однако при сценарии интенсивной цифровизации экономики стартапы, предлагающие комплексное планирование поездок, скорее всего, будут расти. Также при сценариях интенсивного и умеренного роста цифровизации следует ожидать повышения на 10–12% таких сегментов онлайн-тревел, как бронирование экскурсий, гидов, страхование туристов.

Даже при реализации эволюционного сценария онлайн-платежи будут расти, хотя и более медленно, чем при умеренном или интенсивном сценарии. Это объясняется тем, что в период кризиса государство будет пытаться ограничить оборот наличных денег и стимулировать безналичные расчеты, например введение обязательства принимать карты и безналичные расчеты в торгово-сервисных

центрах и государственных компаниях, возможность оплаты через интернет государственных и муниципальных услуг, а также штрафов, налогов, пошлин и т.д. Стимулом окажется и увеличение суммы мобильных платежей. За последнее время операторы снизили комиссии, что повлекло развитие мобильной коммерции.

Что касается развития электронной рекламы, то, по нашим расчетам, в случае реализации эволюционного сценария ее объемы незначительно снизятся, а в случае умеренного или интенсивного сценария — возрастут на 10–15%. Именно интернет-реклама дает возможность лучше таргетировать аудиторию, собирать данные о предпочтениях потребителей. В последнее время бизнес-модели рекламы эволюционируют, увеличиваются каналы доставки: это планшеты, умное ТВ, интерактивная наружная реклама, десктопы, смартфоны и т.д. Также появился новый формат рекламы — дисплейно-гео-таргетированная реклама. При благоприятных условиях все перечисленное вызовет рост сегмента интернет-рекламы.

На объем рынка рекламы большое влияние оказывают общие макроэкономические показатели, так как реклама является производной от потребительских индексов. В случае их снижения объем рынка интернет-рекламы также станет меньше, по нашим расчетам — на 3–5% от уровня 2016 года.

В целом следует отметить, что темпы роста электронной коммерции будут увеличиваться в результате роста макроэкономических показателей и драйверов развития: систем доставки, безналичных платежей и массового распространения систем электронной идентификации и аутентификации. В настоящее время существуют проблемы с низким уровнем конкуренции на рынке доставки и почтовой связи. Необходимо принять ряд мер на основе зарубежного опыта для стимулирования безналичных розничных платежей. Все эти меры будут способствовать развитию сферы электронной коммерции и рынков.

Прогнозирование развития сферы систем взаимодействия электронного бизнеса. Согласно нашим расчетам, на темпы роста сферы систем взаимодействия в наибольшей степени оказывают влияние те же макроэкономические факторы, что и в случае электронных рынков и е-торговых площадок.

Построим уравнения регрессии для выбранных показателей, отражающих состояние и развитие систем взаимодействия. Параметры и статистическая значимость уравнений регрессии сферы систем взаимодействия отражены в *табл. 8*. На основе уравнений регрессии рассчитаем значения развития систем взаимодействия на три года вперед (2017–2019) *(табл. 9)*. Для этого возьмем значения макроэкономических показателей согласно сценарию Минэкономразвития [9].

Таблица 8
Параметры и статистическая значимость уравнений регрессии сферы систем взаимодействия

Уравнение регрессии	$\mathcal{R}$	$\mathcal{R}^2$	$F_{рассч}$	DW	$\bar{\varepsilon}_{абс}$	$\bar{\varepsilon}_{отн}$	$\sigma_т$
$Y_{10} = 1{,}14 + 3{,}25X_3 + 3{,}18X_6 + 3{,}52X_9$	0,879	0,893	218,5	1,47	48,2	3,71	215,3
$Y_{11} = 1{,}16 + 1{,}61X_8 + 1{,}5X_{11}$	0,997	0,994	254,6	1,38	25,6	5,17	134,2
$Y_{12} = 1{,}07 + 0{,}88X_1 + 0{,}76X_2 + 0{,}84X_{11}$	0,903	0,815	198,1	2,65	16,9	8,77	165,2

Таблица 9
Прогнозные значения показателей развития сферы систем взаимодействия,млрд руб.

Год	Сценарий		
	Эволюция	Умеренный рост	Интенсивная цифровизация
2017	6,65	6,97	7,43
2018	6,94	7,18	7,89
2019	7,11	7,87	8,92

Хостинг Y_{11}			
2017	4,8	5,3	5,6
2018	5,1	5,7	5,9
2019	5,4	5,9	6,3
Домены Y_{12}			
2017	2,3	2,7	3,2
2018	2,5	2,9	3,4
2019	2,6	3,1	3,7

В случае реализации реалистичного или оптимистичного сценария развития рынок систем взаимодействия вырастет порядка 15–18% по сравнению с 2016 годом. На рынок входят новые игроки, рынок интеграторов эволюционирует, появляются новые мобильные технологии, увеличивается проникновение интернета. Сам по себе этот рынок также сильно подвержен влиянию макроэкономических показателей, и в случае реализации пессимистичного сценария его объемы снизятся порядка 5–8%.

Период активного роста хостинга завершен, поэтому даже при реализации реалистичного или оптимистичного сценария темпы его роста будут незначительными в силу консолидации после слияний и поглощений, тенденции снижения спроса компаний на услуги классического хостинга и повышения спроса на конструкторы сайтов и социальные медиа. Все это в дальнейшем приведет к изменению предпочтений потребителей бизнес-моделей компаний.

Прогнозирование развития сферы обслуживания клиентов в электронном бизнесе. В качестве независимых переменных возьмем те же, что и в предыдущем случае. С помощью расчета частных коэффициентов корреляции произведем отбор зависимых переменных *X*, в наибольшей степени оказывающих влияние на результирующие показатели *Y*.

Построим уравнения регрессии для выбранных показателей, отражающих состояние и развитие сферы обслуживания клиентов. Параметры и статистическая значимость уравнений регрессии сферы обслуживания клиентов отражены в *табл. 10*.

Таблица 10
Параметры и статистическая значимость уравнений регрессии сферы обслуживания клиентов

Уравнение регрессии	$\mathcal{R}$	$\mathcal{R}^2$	$F_{расч}$	DW	$\bar{\varepsilon}_{абс}$	$\bar{\varepsilon}_{отн}$	σ_τ
$Y_{13}= 0,57 + 0,46X_2 + 0,4X_5 + 0,72X_8$	0,876	0,767	397,4	1,79	12,5	15,3	713,2
$Y_{14} = 1,17 + 0,34X_2 + 0,26X_5 + 0,66X_8$	0,986	0,972	443,8	2,31	26,3	14,3	432,7
$Y_{15} = 0,91 + 0,05X_8 - 0,057X_9$	0,904	0,817	56,98	1,98	29,1	6,73	179,3

Рассчитаем значения развития сферы обслуживания клиентов на три года вперед (2017–2019). Для этого возьмем значения макроэкономических показателей согласно сценарию Минэкономразвития [9] *(табл. 11)*.

Таблица 11
Прогнозные значения показателей развития сферы обслуживания клиентов, млрд руб. (с вероятностью 95%)

Год	Сценарий		
	Эволюция	Умеренный рост	Интенсивная цифровизация
SaaS Y_{13}			
2017	4,2	4,8	5,2

Таблица 11
Прогнозные значения показателей развития сферы обслуживания клиентов, млрд руб. (с вероятностью 95%)
(Продолжение)

2018	4,3	5,1	5,7
2019	4,6	5,3	6,1
PaaS Y_{14}			
2017	4,8	5,0	5,4
2018	5,1	5,6	5,8
2019	5,8	6,2	6,7
IaaS Y_{15}			
2017	1,2	1,5	1,8
2018	1,5	1,9	2,1
2019	1,9	2,3	2,6

Компании все больше используют облачные сервисы, мобильные устройства. Увеличивается количество электронных платежей, шире внедряются системы электронного документооборота. Все это способствует росту объемов на рынке систем взаимодействия, где рост будет быстрее, чем в других сегментах данного рынка. Макроэкономические показатели влияют лишь на снижение инвестиций, т.е. опосредованно, что позволяет расти этой сфере даже в период кризиса. Кроме того, в период кризиса внедрение облачных сервисов позволит компаниям экономить на софте. При реализации пессимистичного сценария отсутствие роста объемов рынка объясняется тем, что рынок зависит от развития предпринимательства в стране.

Таким образом, даже в период кризиса все сферы электронного бизнеса будут снижаться незначительно, а некоторые будут расти, пусть и ненамного. При реализации реалистичного и оптимистичного сценариев сегменты электронного бизнеса будут расти. Сегменты сферы развития систем взаимодействия и сферы обслуживания клиентов будут расти быстрее, чем сфера электронной коммерции и рынков, что соответствует и общемировым тенденциям.

Выводы

В настоящее время интернет стал неотъемлемой частью обычной жизни: половина горожан пользуется мобильным интернетом, доля мобильного трафика выросла в полтора раза по сравнению с 2015 годом, безналичная оплата почти догнала наличную. Электронный бизнес оказывает огромное влияние на ВВП развитых и развивающихся стран. Соответственно, прогнозирование развития электронного бизнеса должно стать частью прогнозирования развития экономики.

Наше исследование и прогнозы исходя из сценарного развития электронного бизнеса подтвердили гипотезу о том, что, несмотря на падение экономических показателей, в секторах электронного бизнеса в 2017–2019 годах будет наблюдаться рост. Если реализуется сценарий интенсивной цифровизации экономики, средний рост электронного бизнеса достигнет 30–35%. Сценарий умеренного роста цифровизации прогнозирует рост порядка 17–23%, а эволюционный — 8–12% в год, что подтверждает нашу вторую гипотезу. По нашим прогнозам, стоит ожидать замедления роста рекламного рынка: в медийном сегменте рынок снизится на 5%. Однако некоторые сегменты рекламного бизнеса даже в кризисное время будут

расти: рынок продвижения в социальных сетях — до 6–8 млрд руб., рынок видеорекламы — до 9 млрд руб. Сегмент электронной коммерции, согласно прогнозам, также покажет уверенный рост на 8–10% в год до 2019 года.

На наш взгляд, в условиях снижения показателей экономического развития причинами роста электронного бизнеса являются глобальные технологические тренды: гигабитный[1] интернет, открывающий новые возможности для интернет-сервисов и приложений, развитие интернета вещей, где абсолютное большинство пользователей — это машины, а не люди. Развитие технологий распределенной верификации операций порождает многочисленные новые сервисы; новые интернет-протоколы и повсеместное шифрование укрепят безопасность пользователей, расцвет виртуальной и дополненной реальности приводит к превращению интернета в Metaverse — платформы для создания приложений дополненной реальности.

Вместе с тем один из принципиальных вопросов исследования динамики развития электронного бизнеса заключается в выявлении факторов, его обуславливающих. В нашем исследовании мы рассматривали влияние только макроэкономических показателей, в дальнейших исследованиях следует учитывать влияние и микроэкономических факторов: человеческого капитала (предпринимательский потенциал) создателей компаний электронного бизнеса и объема средств для его развития. При включении в анализ микроэкономических факторов процесс развития электронного бизнеса окажется сопряжен со сложными взаимосвязями между исследуемыми величинами, что затруднит применение канонических регрессионных и эконометрических методов для их анализа. Поэтому в дальнейших исследованиях необходимо сконструировать и оценить динамическую модель, учитывающую характер влияния множества факторов макро- и микроэкономического характера.

Литература

1. Влияние трансграничной торговли на российский рынок e-commerce // АКИТ. 2017. 31 марта. goo.gl/nVLN1Kcontent_copy.

2. **Восканян Е., Кривошапка И.** Цифровизация экономики: Влияние на управление // Эффективное Антикризисное Управление. 2016. № 6. С. 6–11.

3. **Земцов С. П.** Инновационная зона как территориальная модель модернизации экономики России // Региональные исследования. 2009. № 4–5. С. 14–23.

4. Интернет в России: состояние, тенденции и перспективы развития: отраслевой доклад. М.: ОАО «НИЦ «Экономика», 2013.

5. Исследование GfK: Тенденции развития интернет-аудитории в России (2017) // GfK. URL: http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-tendencii-razvitija-internet-auditorii-v-rossii/.

6. **Кожевина О. В.** Динамика развития и сегменты роста «электронного» бизнеса в России// Эффективное Антикризисное Управление. 2014. № 3 (84). С. 44–51.

7. Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/it/monitor_rf.xls.

[1] Термин, описывающий различные технологии передачи Ethernet-кадров со скоростью 1 гигабит в секунду, определяемые рядом стандартов группы IEEE 802.3. Используется для построения проводных локальных сетей с 1999 года, постепенно вытесняя FastEthernet благодаря значительно более высокой скорости передачи данных. При этом необходимые кабели и часть сетевого оборудования мало отличаются от используемых в предыдущих стандартах, широко распространены и обладают низкой стоимостью.

8. **Погосян А. М.** Факторы, влияющие на распространение и принятие инноваций в сфере платежных технологий // Эффективное Антикризисное Управление. 2016. № 3. С. 86–89.

9. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 10.02.2017) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»// КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/.

10. Россия онлайн? Догнать нельзя отстать (2016) / TheBostonConsultingGroup. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf.

11. Технический центр Интернет. URL: http://www.tcinet.ru.

12. **Трачук А. В., Голембиовский Д. Ю.** Перспективы распространения безналичных розничных платежей // Деньги и кредит. 2012. № 7. С. 24–32.

13. **Трачук А. В., Корнилов Г. В.** Анализ факторов, влияющих на распространение безналичных платежей на розничном рынке // Финансы: теория и практика. 2013а. № 4(76). С. 6–19.

14. **Трачук А. В., Корнилов Г. В.** Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. 2013б. № 9. С. 3–9.

15. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. 2016. № 1. С. 61–73.

16. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. 2015. № 2. С. 58–71.

17. **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.

18. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 28.12.2016) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/

19. Экономика Рунета 2011–2016: / Российская ассоциация электронных коммуникаций (НП «РАЭК»). URL: экономикарунета.рф.

20. ЭкономикаРунета 2015–2016 / Российская ассоциация электронных коммуникаций (НП «РАЭК»). URL: экономикарунета.рф.

21. Alvarez-Rodrguez J. M., Labra-Gayo J. E., Ordoez de Pablos P. New trends on e-Procurement applying semantic technologies: Current status and future challenges Business Process // Management Journal. 2004. Vol. 10. P. 27–43.

22. **Beilock R., Dimitrova D. V.** An Exploratory Model of intercountry-InternetDiffusion // Telecommunications Policy. 2003. Vol. 27. P. 237–252.

23. **Bendoly E., Schoenherr T.** ERP System and Implementation-process Benefits: Implications for B2B e-Procurement // International Journal of Operations & Production Management. 2005. Vol. 25, № 4. P. 304–319.

24. **Bhattacherjee A.** Acceptance of e-commerce services: the case of electronic brokerages // IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. 2000. Vol. 30, № 4. P. 411–420.

25. **Canettaa L., Cheikhrouhoub N., Glardonb R.** Modelling hybrid demand (e-commerce " + " traditional) evolution: A scenario planning approach // European Journal of Information Systems. 2003. Vol. 12, № 4. P. 251–268.

26. **Chauang M.-L., Shaw W. D.** A Road map for E-business Implementation, Engineering Management Journal. 2009. Vol. 17, № 2. P. 3–14.

27. **Crenshaw E. M., Robison K. K.** Globalization and the Digital Divide: The Roles of Structural Conduciveness and Global Connection in Internet Diffusion //Social Science Quarterly. 2006. Vol. 87, № 1. P. 190–207.

28. Directinfo. URL: http://www.directinfo.net/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=74&lang=en.

29. **Dufresne T., Martin J.** Process Modeling for e-Business, INFS 770 — Methods for Information Systems Engineering // Knowledge Management and E-Business. 2003. Vol. 1. P. 1–28.

30. **Fellenshtein C., Wood R.** Exploring E-commerce: Global E-Business and E-societies. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.

31. **Guillen M. F., Suarez S. L.** Developing the Internet: Entrepreneurship and Public Policy in Ireland, Singapore, Argentina, and Spain // Telecommunications Policy. 2001. Vol. 25. P. 349–371.

32. IBS Group ([б.г.]). URL: http://www. ibs.ru.

33. ITC TradeMap // ITC. URL: http://www.trademap.org/Index.aspx.

34. **Lal K.** E-business and export behavior: Evidence from Indian firms // World Development. 2004. Vol. 32, № 3. P. 505–517.

35. **Li P. P., Chang S.** T.-L. A Holistic Framework of e-Business Strategy: The Case of Haier in China // J. Global Inf. Manage. 2004. Vol. 12. P. 44–62.

36. **Malhotra Y.** Knowledge Management for E-business Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time' // Information Strategy: The Excutive's Journal. 2000. Vol. 16, № 4. P. 5–16.

37. Orange Business Services ([б.г.]). URL: http://orange-business.com.

38. Parallels ([б.г.]). URL: http://parallels.com.

39. **Singh M., Byrne J.** Performance Evaluation of e-Business in Australia // The Electronic Journal of Information Systems Evaluation. 2006. Vol. 8, № 1. P. 71–80.

40. **Stieninger M., Nedbal D., Wetzlinger W. et al.** Erskine Impacts on the organizational adoption of cloud computing: A reconceptualization of influencing factors // European Journal of Information Systems. 2003. Vol. 12, № 4. P. 251–268.

41. **Turban E., King D., McKay J. et al.** Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective. Prentice Hall, 2008. P. 22–24.

42. **Xirogiannisa G., Glykasb M.** Intelligent Modeling of e-Business Maturity // Expert Systems with Applications. 2007. Vol. 32, № 2. P. 687–702.

43. **Xuan Z., Xia H., Du Y.** Adjustment of knowledge-connection structure affects the performance of knowledge transfer // International Journal of Operations & Production Management. 2005. Vol. 25, № 4. P. 304–319.

44. **Zhu K., Kraemer K. L., Xu S.** The Process of Innovation Assimilation by Firms in Different Countries: a Technology diffusion Perspective on e-Business // Management Science. 2006. Vol. 52, № 10. P. 1557–1576.

45. **Zhu K., Kraemer K. L., Xu S.** Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors // European Journal of Information Systems. 2003. Vol. 12, № 4. P. 251–268.

46. **Zhu K., Kraemer K. L., Xu S. et al.** Information Technology Payoff in e-Business environments: An International Perspective on Value Creation of e-Business in the Financial Services Industry // Journal of Management Information Systems. 2004. Vol. 21, № 1. P. 17–54.

УДК 338.24.01

Е. В. Арсенова
К.э.н., профессор
Департамент менеджмента,
декан
Факультет менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: earsenova@fa.ru

А. В. Попова
Магистрант
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: popova.nzb@yandex.ru

Влияние социальных сетей на трансформацию бизнес-моделей компаний

Аннотация. Рассматривается влияние eWOM-эффектов, или «электронного сарафанного радио», на трансформацию бизнес-моделей компаний электронного бизнеса. Дается определение eWOM-эффектов, рассматриваются направления их влияния и способы управления данными эффектами.

Ключевые слова: eWOM-эффекты, электронное сарафанное радио, бизнес-модель, электронный бизнес.

E. V. Arsenova
PhD in Economics, Professor
Department of Management
Dean
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E¬mail: earsenova@fa.ru

A. V. Popova
Master's Degree Student
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

The influence of social networks on the business model transformation

Abstract: The impact of eWOM-effects or "electronic word of mouth" on the transformation of e-business companies' business models is examined. eWOM-effects are defined, the influence and ways of managing these effects are examined.

Keywords. eWOM-effects, electronic word of mouth, business model, e-business.

Анализ существующих в литературе концепций бизнес-моделей позволяет выделить три подхода к определению и анализу бизнес-моделей:

1. Основу составляет понимание бизнес-модели как логики генерирования фирмой доходов в новых отраслях или видах деятельности. Подход отражает присвоение фирмой ценности.

2. Бизнес-модель описывает процесс создания и передачи ценности, за которую готов платить потребитель, при этом большое внимание уделяется цепочке создания ценности, распределению операций между акторами, описанию ресурсов и активов, необходимых для создания ценности. Данный подход раскрывает архитектуру бизнеса, но отражает работу компании в статичном состоянии.

3. Фирма рассматривается в динамике, а анализ бизнес-модели связан с постоянным поиском фирмой новых возможностей в рамках как сформированной бизнес-модели, так и ее модификации. Изменение или частичная модификация бизнес-модели, как правило, связаны с инновациями и оказывают влияние на конкурентоспособность компании [5] .

Важным инструментом для формирования бизнес-модели является цепочка создания ценности. Как правило, в литературе выделяют четыре способа создания ценности:

- новизна предлагаемых продуктов;
- низкие затраты для клиента;
- лучшее качество;
- предложение дополнительных услуг.

Сегодня формирование бизнес-моделей происходит в условиях усилившейся власти потребителей [4] и гиперсвязанности [1]. Под гиперсвязанностью подразумевают многоуровневые связи в отношениях между людьми, между потребителями и производителями, гражданами и правительствами. Интернет и связанные с ним услуги стали непосредственной внешней средой, где люди могут взаимодействовать друг с другом практически мгновенно и столь же оперативно коммуницируют между собой машины. Гиперсвязанность представляет собой практический результат развития информационно-коммуникационных технологий и оказывает колоссальное влияние на бизнес-среду, заставляет предпринимательские структуры трансформировать свои бизнес-модели, предлагая рынку новые форматы бизнеса и выводя их в онлайн-пространство.

Современные информационные и коммуникационные технологии предоставляют компаниям возможности по-новому выстроить цепочку создания ценности и изменить принципы взаимоотношений участников рынка и стратегических партнеров компаний в условиях технологических перемен [3].

Электронным бизнесом принято называть способ ведения экономической деятельности, направленной на извлечение прибыли, когда ключевые процессы в конкретном бизнесе (бизнес-модели) выполняются и управляются посредством информационно-коммуникационных технологий. По мнению С. Амита и Р. Зотта, теоретическими основами электронного бизнеса являются:

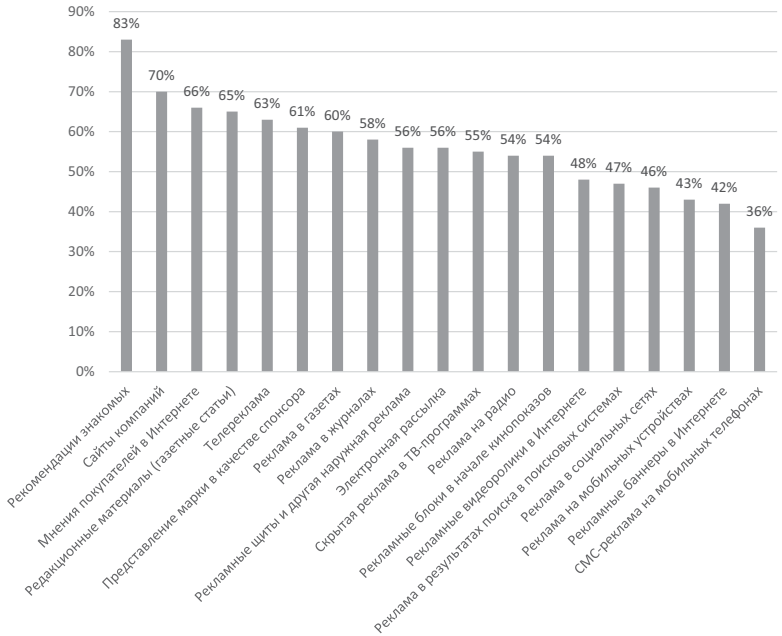
- виртуальные рынки, которые характеризуются сильной взаимосвязанностью, ориентированы на удобство транзакций; там особую роль играет информация, достигающая большего числа людей за наименьшее время, и стоит гораздо дешевле, чем на традиционных рынках;
- рекомбинация цепочки ценностей: модель, предложенная М. Портером в 1985 году, в условиях виртуальных рынков значительно модифицируется, поскольку создание ценностей является результатом новой комбинации информации, физических продуктов и реальных сервисов, новой конфигурации транзакций и реконфигурации ресурсов, возможностей и отношений между поставщиками, партнерами и покупателями;

- инновации и предпринимательство (по Й. Шумпетеру);
- ресурсная теория фирмы: информационные ресурсы увеличивают возможности фирмы и имеют куда более высокий уровень мобильности, чем другие, что делает их более важными для электронного бизнеса и создания ценности [6] .
- К ключевым факторам успеха электронного бизнеса можно отнести:
- возможность формировать и сохранять конкурентные преимущества компании;
- сохранение стратегического позиционирования компании;
- возможность отслеживать изменения потребительских предпочтений на рынке, персонализировать потребности клиентов и удовлетворять их;
- короткие сроки выхода на рынок;
- сокращение затрат и более эффективный контроль над факторами, влияющими на затраты;
- возможность лучше провести обучение персонала и внедрить эффективные системы управления персоналом;
- возможность отслеживать поведение и рыночные доли конкурентов, ценообразование на рынке;
- высокое качество обслуживания, логистика (в отличие от традиционных рынков);
- создание новых логистических цепочек и улучшение работы служб доставки;
- высокое качество дизайна веб-сайта, которое соответствует или превосходит ожидания клиентов;
- возможность быстрее обнаружить виртуальный рынок потребителей компании [2] .

Эффекты социальных сетей и их влияние на бизнес-среду — один из приоритетных вопросов в исследованиях зарубежных авторов. Влияние эффектов социальных сетей, как правило, рассматривается в отраслевом разрезе. Многие публикации по этому вопросу затрагивают сферу туризма и гостеприимства.

Согласно опубликованному в 2015 году глобальному исследованию доверия к рекламе Nielsen, наиболее надежным источником рекламы товаров и услуг потребители признают прямые рекомендации друзей и знакомых (83%). Второе место занимает реклама на веб-сайтах компаний (70%). Третьим по влиятельности ресурсом выступают мнения и отзывы других покупателей, опубликованные в интернете (66%) *(см. рисунок на стр. 26)*.

Данное исследование проливает свет на форматы коммуникации, лучше всего резонирующие с потребителем, отражает восприятие потребителем различных источников информации. Как мы видим, большую популярность в последнее время набрал «сарафанный маркетинг» (word-of-mouth (WOM). Норвежский профессор Й. Арндт был одним из пионеров исследования WOM. Он определил его как устные, межличностные коммуникации между получателем и распространителем информации по поводу бренда, продукта или услуги, не затрагивающие коммерческих основ [7]. Арндт отмечал, что данное явление увеличивает вероятность покупки. Покупатели воспринимают WOM как достоверный, персонализированный источник информации, поскольку стороны, участвующие в обмене информацией, не имеют каких-либо коммерческих интересов.



Доверие потребителей к разным видам рекламы [11]

Д. Сварбрук и С. Хорнер изучали маркетинг на рынке досуга, в том числе поведение потребителей в туризме, и пришли к выводу, что WOM можно охарактеризовать как процесс, посредством которого потребители, воспользовавшиеся товаром или услугой, передают свое мнение о них, как позитивное, так и негативное, другим потребителям [13]. Такой способ коммуникации является более надежным и вызывает большее доверие у потребителей, нежели реклама [8]. Это особенно действенно в туризме, где есть высокий риск, связанный с впечатлением потребителей. WOM влияет на осведомленность, внимательность, отношение к бренду, намерения и ожидания потребителя [14].

С глобальным развитием информационных технологий и интернета у пользователей появилось больше возможностей делиться опытом и оставлять свои отзывы о том или ином продукте или услуге. Если традиционно контент в интернете формировался компаниями, то в сегодняшней действительности у потребителей стало больше возможностей и желания общаться между собой [12]. Возникло такое понятие, как eWOM, или «электронное сарафанное радио». Также это явление можно назвать эффектом социальных сетей в силу образования потребителями тематических онлайн-сообществ. Т. Хенинг-Тюрай определил eWOM как суждение, позитивное или негативное, сделанное потенциальными, действительными или прежними покупателями о продукте или компании и представленное большому числу людей посредством размещения в интернет-пространстве [9]. Под эффектами социальных сетей понимаются все неформальные коммуникации между

потребителями, которые осуществляются с помощью интернет-технологий и касаются процесса использования или характеристик продуктов и услуг, а также их поставщиков [10]. Генерируемый объем информации значимо коррелирует с потребительским поведением.

Действенность eWOM определяют следующие факторы:

- обмен мнениями происходит между покупателями; предметом обсуждений становится личный опыт пользования товаром/услугой;
- большая роль отводится лидерам мнений, которые распространяют информацию о товаре/услуге и влияют на решение других пользователей о покупке;
- взаимодействие происходит с помощью различных платформ в интернете;
- взаимодействие носит сетевой характер, есть участники, между которыми устанавливаются определенные отношения;
- информационный посыл направлен на многочисленную аудиторию;
- обмен информацией не имеет временных и географических границ;
- отличительной характеристикой подобного взаимодействия является анонимность;
- возникает сложность определения достоверности источника;
- eWOM оказывает влияние на процесс принятия решения о покупке.

На сегодняшний день все больше компаний осознает растущую важность «сарафанного радио». Тем не менее до сих пор нет единого подхода к тому, как оценить и измерить влияние и масштабы eWOM-эффектов, поскольку управление ими во многом строится не на технологии, а на социальной психологии.

Таким образом, активное взаимодействие потребителей в сети сильно влияет на процесс ведения бизнеса. Компании вынуждены управлять своей репутацией и контролировать большой объем контента о продуктах, услугах или бренде, сгенерированный пользователями и влияющий на процесс принятия другими пользователями решения о покупке. Компаниям необходимо отходить от концепции «продавец — покупатель» и выстраивать доверительные отношения с клиентами, чтобы сформировать их лояльность и доверие.

Литература

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.** Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. 2016. № 1. С. 61–73.

3. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. 2015. № 2. С. 58–71.

4. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Факторы и условия устойчивого развития компаний электронного бизнеса // Управленческие науки в современном мире. 2016. Т. 2. № 2. С. 368–379.

5. **Трачук А. В., Линдер, Н. В., Антонов Д. А.** Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное Антикризисное Управление. 2014. № 5. С. 60–68.

6. **Amit R.**, Zott C. Value creation in e-business // Strategic Management Journal. 2001. №22. P. 493–520.

7. **Arndt J.** Role of product-related conversations in the diffusion of a new product // Journal of Marketing Research. 1967. № 4 (3). P. 291-295.

8. **Breazeale M.** Word of Mouse. An assessment of electronic word-of-mouth research // International Journal of Market Research. 2009. № 51(3). P. 297–318.

9. **Hennig-Thurau T.** Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? // Journal of Interactive Marketing. 2004. Vol. 18, № 1. P. 38–52.

10. **Litvin S.W., Goldsmith R.E., Pan B.** Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management // Tourism Management. 2008. Vol. 29, № 3. P. 458–468.

11. Nielsen. URL: http://www.nielsen.com.

12. **Prendergast G., Ko D., Yuen S. Y. V.** Online word of mouth and consumer purchase intentions // International Journal of Advertising. 2010. Vol. 29, № 5. P. 687–708.

13. **Swarbrooke J., Horner S.** Consumer behavior in tourism. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007.

14. **Zarrad H., Debabi M.** Analyzing the effect of electronic word of mouth on tourists' attitude toward destination and travel intention // International Research Journal of Social Sciences. 2015. Vol. 4, № 4. P. 53–60.

УДК 336.011

А. М. Погосян
Аспирант
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: pogosyan-alex@mail.ru

Совершенствование инновационного процесса разработкии коммерциализации новых продуктов и услуг в финансовом секторе

Аннотация. Создание и выведение нового продукта на рынок представляет собой сложный, многоаспектный и последовательный процесс. Необходимо найти оптимальное решение, отвечающее как требованиям рынка, так и возможностям организации. Для уменьшения риска потерпеть неудачу на рынке при выпуске нового продукта нужно постоянно предпринимать действия, направленные на совершенствование инновационного процесса. Разработаны методические рекомендации по совершенствованию инновационного процесса по разработке и внедрению розничного платежного сервиса, предусматривающие синхронизацию этапов инновационного процесса с действиями, связанными с разработкой и тестированием продукта и последовательную работу по оптимизации параметров бизнес-процессов при выведении на рынок таких продуктов.

Ключевые слова: платежные технологии, платежный сервис, инновационный процесс.

A. M. Pogosyan
Post-Graduate Student
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: pogosyan-alex@mail.ru

Improvement of innovative process for elaboration and commercialization of new products and services in the financial sector

Abstract: The creation and removal of a new product to market is a complex, multidimensional and sequential process. It is necessary to find the optimum solution that meets both the demands of the market and capabilities of the organization. To reduce the risk of failing in the market with the release of a new product you need to continuously take actions to improve the innovation process. Methodical recommendations for improving the innovation process for the development and implementation of retail payment services, providing for the synchronization of the stages of the innovation process with activities associated with the development and testing of the product and consistent performance to optimize the parameters of the business processes for the market introduction of such products.

Keywords: payment systems, payment service innovation process.

В компании, занимающейся разработкой платежных сервисов, инновационный процесс должен строиться на стратегии создания стоимости совместно с потребителем [2; 4; 6]. Только компании, в центре внимания которых — поль-

зователь сервиса, способны воздействовать на формирование его потребностей, имея необходимые знания в технологии производства и в области создания надежных рыночных конструкций, а также учитывать реальные потребности потенциальных пользователей. Степень удовлетворения пользователя зависит от ожиданий и реальных эксплуатационных свойств продукта.

С созданием стоимости связаны такие этапы инновационного процесса создания и коммерциализации платежных сервисов, как отбор идей, выбор варианта реализации, создание концепции и дизайна инновационного продукта, создание прототипа, верификация потребителей, вывод на рынок, процесс принятия товара потребителями [7]. Для создания и выведения на рынок сервиса, максимально удовлетворяющего интересы пользователей, при его разработке следует учитывать свойства продукта, которые связаны с факторами принятия платежного сервиса [5]. На основе дополнительных исследований автором сформулированы целевые свойства платежного сервиса, благодаря которым будут удовлетворены:

- интересы потребителя: предоставление потребителю возможности протестировать сервис, преимущества в сравнении с аналогами, возможности контролировать процесс использования сервиса;
- интересы торгово-сервисных предприятий (ТСП): воспринимаемое преимущество и потребность ТСП в альтернативных платежных системах, удобство взаимодействия с партнерами, возможность достижения сетевого эффекта.

В качестве подхода к совершенствованию инновационного процесса мы предлагаем концепцию синхронизации этапов инновационного процесса с действиями, связанными с реализацией указанных свойств и их тестированием. Синхронизация необходима, поскольку тестирование не является отдельным этапом инновационного процесса и должно осуществляться на всех его стадиях. Следует учитывать, что на различных этапах тестируются разные версии продукта, в процесс вовлечен разный круг лиц и тестирование проводится различными методами *(см. рис. 1 на стр. 31)*. Основными управляемыми параметрами инновационного процесса являются продолжительность каждой стадии инновационного процесса и объем затрат на каждой стадии.

Отбор идей и выбор варианта реализации. Необходимо сформулировать главную цель вывода платежного сервиса на рынок. Далее следует собрать информацию, на основе которой будут приниматься решения. На этом этапе предприятие аккумулирует сведения:

- о традиционных платежных инструментах, их доле на рынке и преимущественном использовании;
- о новых платежных сервисах, их доле на рынке, темпах и направлениях развития;
- о средствах доступа к платежным услугам;
- об основных тенденциях развития рынка;
- об интеграции платежных сервисов в различные сферы деятельности (микрозаймы, микроинвестиции, управление бизнесом, управление интернет-магазинами).

На основе собранных сведений компания выбирает вариант реализации.

Создание концепции. Составляется технологическое описание платежного сервиса, которое также должно представлять выгоды и преимущества для потенциальных пользователей. Необходимость четкой и конкретной формулировки концепции сервиса обуславливают следующие причины:

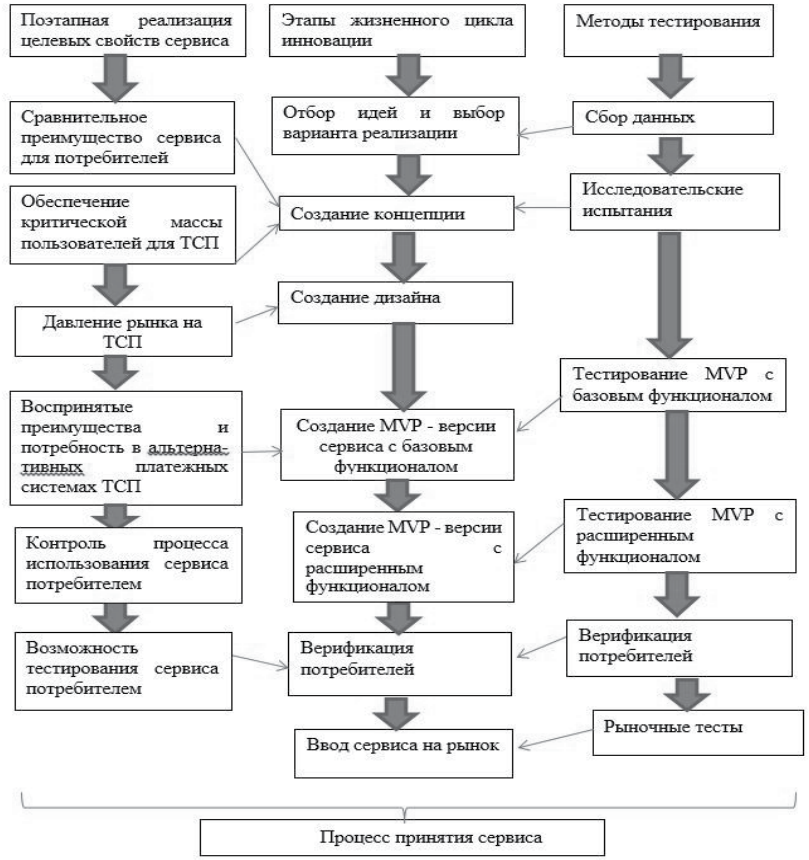


Рис. 1. Формирование модели управления параметрами жизненного цикла инноваций с учетом целевых свойств и тестирования

- формулировка концепции представляет собой искомую позицию товара на рынке;
- концепция товара служит своего рода руководством по составлению спецификации изделия для конструкторов, которые должны определить, насколько концепция осуществима с технической точки зрения;
- описание будущих выгод товара служит основой для составления маркетингового плана. Таким образом, концепция сервиса определяет базовый рынок, на котором необходимо позиционировать будущую разработку. В связи с этим необходимо определить, какие сравнительные преимущества потребителю должен предоставить сервис. Среди них могут быть, например:
- высокий уровень безопасности при осуществлении платежей и денежных переводов;

- удобный интерфейс;
- поддержка различных способов оплаты и денежных переводов (например, оплата наличными, банковской картой, перевод средств со счета сотового оператора);
- возможность осуществления платежей различного назначения (здравоохранение, госуслуги, штрафы, ЖКХ).

Одним из основных факторов, влияющих на принятие сервиса ТСП, является обеспечение критической массы пользователей. Следовательно, сервис должен допускать максимальное количество вариантов оплаты, среди которых оплата с помощью банковской карты, электронного кошелька, интернет-банка, криптовалют, оплата наличными через кассы и терминалы.

Исследовательские испытания могут быть осуществлены на основе экспертных оценок, которые базируются на внутренней маркетинговой информационной системе, а также на опыте, суждениях и информации, аккумулированных в фирме или во внешней среде. Тестирование проводится путем углубленных интервью с потенциальными пользователями, представителями участников платежной инфраструктуры и ТСП.

Создание дизайна. Необходимо определить цепочку взаимодействия создателя сервиса с основными участниками платежного рынка. Платежный сервис, как правило, реализован в виде схемы взаимодействия участников в проведении платежных операций разных типов посредством платежного сервиса. При выполнении отдельной платежной операции участники взаимодействуют в соответствии с заключенными соглашениями, договорами, правилами платежных систем.

Обычно в рамках платежного сервиса потребителю предоставляется возможность совершить самые разные платежные операции с использованием различных устройств доступа к платежной услуге. В проведении платежной операции обычно участвуют несколько организаций (эмитент, эквайер, операционный центр, расчетный центр, оператор по переводу электронных денежных средств, сотовый оператор, банковский агент и т.д.). При этом состав участников часто варьирует. Определить место и роль провайдера сервиса в процессе взаимодействия участников платежного рынка необходимо в связи со следующими факторами. Вознаграждение за проведение платежной операции распределяется между всеми участниками в соответствии с заключенными соглашениями и правилами (провайдер платежного сервиса получает часть вознаграждения, что важно при подсчете его доходов). Подробная схема взаимодействия участников платежной операции может определять многие качественные характеристики платежного сервиса, например безопасность.

На данном этапе рассматривается организационная структура предприятия, функции подразделений и сотрудников, участвующих в создании и продвижении на рынок нового продукта, программное и техническое обеспечение, использующееся для его разработки, а также система управления бизнес-процессом создания нового продукта.

На данном этапе определяются свойства, важные для принятия сервиса ТСП:

- количество используемых платежных систем (сервис использует одну платежную систему, две или несколько платежных систем);
- расчет размера комиссии, взимаемой сервисом за совершение определенных операций;
- выбор сервиса-посредника, который обрабатывает электронные транзакции и является маршрутизатором платежа — платежным шлюзом.

Перечисленные меры представляют детализацию целевого свойства «давление рынка для ТСП».

Основным направлением тестирования является выявление недостатков в информационном обеспечении, в частности выявление отдельных этапов, результаты которых (принятые решения) получены на основе прогнозных данных, имеющих невысокую достоверность, например расчет основных экономических показателей для оценки эффективности нового продукта, выполненный на основе прогноза будущих доходов. Стадия завершается формированием или уточнением требований к новому продукту.

Разработка прототипа. Осуществляется создание и тестирование версии сервиса, представляющей собой продукт с минимальной функциональностью (англ. minimum viable product, MVP). В рамках создания такой версии сервиса определяется набор базовых характеристик, которые позволят ей функционировать как самостоятельный продукт.

На данном этапе могут быть определены воспринимаемые преимущества для принятия сервиса ТСП, среди которых:

- возможность оплаты с использованием различных устройств доступа, в том числе наличными через кассы и терминалы;
- детали вывода средств из системы;
- возможность осуществлять автоплатежи (оказание регулярных услуг).

Тестирование первоначальной версии показывает, правильно ли определена проблема, волнующая потребителей. Для интернет- и мобильных каналов привлечения и распространения продукта MVP оно важнее, чем в случае с офлайн-каналами. Можно раньше продемонстрировать продукт потенциальным потребителям, даже если разработка продолжается и в дальнейшем у него появятся новые характеристики, функции или графическое оформление. Первоначальная версия должна быть предельно простой, например одна веб-страница для обратной связи с потребителями, высказывающими свое мнение о проблеме, которую должен решить продукт. Стартапы в области интернета и мобильных сервисов, использующие гибкую разработку и мгновенное внедрение, зачастую представляют первоначальную версию продукта рынку в первые дни после создания компании. MVP-версия платежного сервиса — это моментальный снимок продукта в определенный момент гибкой разработки. Даже самые первые версии должны дать заинтересованным пользователям возможность каким-либо образом идентифицировать себя.

Тестирование версии, например, показывает, правильно ли определена проблема, волнующая потребителей (об этом может говорить посещаемость сайта, отклики по электронной почте, активность использования демоверсии).

Создание версии сервиса с расширенным функционалом. Разработчик определяет дополнительные функции платежного сервиса, например контроль потребителя за процессом использования сервиса:

- возможность пользователю увидеть свои расходы и поступления;
- анализ расходов (индивидуальная группировка);
- создание фильтров для просмотра нужной информации о совершенных операциях;
- возможность получать уведомления о статусе платежа;
- отсутствие необходимости ввода платежных данных.

Тестирование версии MVP с расширенным функционалом *(рис. 2)* дает понять, правильный ли путь был выбран для решения проблемы (это можно определить по числу полученных заказов, времени пребывания пользователей на сайте, рекомендациям, которые пользователи дают другим, и т.д.). Позднее, в процессе верификации потребителей, когда окончательная версия MVP становится доступной широкому кругу потребителей, она должна быть гораздо ближе к конечному продукту по облику и функционалу.

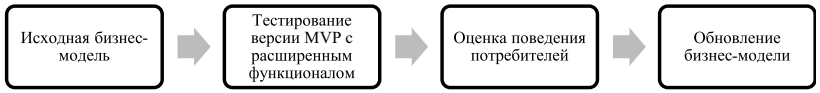


Рис. 2. Ценностное предложение. MVP- версия продукта с расширенным функционалом

Верификация потребителей. Верификация призвана подтвердить, что после тестирования и итераций на этом этапе была получена воспроизводимая масштабируемая бизнес-модель, которая может обеспечить достаточное количество клиентов, чтобы сделать компанию прибыльной (рис. 3). Компания проверяет, способна ли она расширить масштабы своей деятельности, связанной с продуктом, привлечением покупателей, назначением цены и каналами сбыта, при увеличении числа потребителей, с помощью новой серии рыночных тестов, более масштабных, тщательных и дающих больше измеримых оценок. Разрабатывается стратегический план продаж и маркетинга или проверяется план создания спроса онлайн. Определяются методы продвижения продукта, среди которых могут быть: контекстная реклама, аналитические данные о клиентах, многоканальный маркетинг, персонализация в реальном времени, вирусный маркетинг.

Рис. 3. Верификация потребителей

Итоговый план проверяется на практике при продаже продукта первым потребителям. Верификация потребителя требует версии MVP с расширенным функционалом, чтобы протестировать основные характеристики сервиса с участием потребителей. Это может быть реализовано следующим образом:

- предложение тестового платежного сервиса (тестовый логин, осуществление тестовых платежей);
- специальные предложения, программы лояльности;
- помощь, консультирование.

Верификация потребителя подтверждает существование определенного круга потребителей, который готов принять MVP-версию и имеет серьезные намерения покупать данный продукт.

Подход к реализации рассмотренных выше принципов включает в себя определенные мероприятия, которые, с нашей точки зрения, оказывают заметное влияние на управляемые параметры инновационного процесса.

Достижению целевых свойств платежного сервиса призваны способствовать действия менеджмента, имеющие определенный состав, срок реализации, стоимость, направленные на повышение удовлетворенности потребителей от использования сервиса. Показателем удовлетворенности является оценка определенного свойства продукта потребителем и ТСП. Максимальная степень удовлетворенности потребителя и ТСП каждым свойством приводит к тому, что инновационный продукт распространяется быстрее.

Разработанные рекомендации по совершенствованию инновационного процесса представлены на *рис. 4.* Целевые свойства платежного сервиса определяются с учетом того, что они зависят от особенностей продукта и должны быть определены в каждом конкретном случае. После этого определяют целевые значения показателей удовлетворенности потребителей и ТСП как максимальные оценки свойств продукта. Определение фактических значений показателей удовлетворенности потребителей и ТСП на основе тестирования может быть реализовано в виде опроса пользователей сервиса по модели принятия технологий Ф. Дэвиса. В дальнейшем сравниваются фактические и целевые значения показателей удовлетворенности потребителей и ТСП по каждому из свойств. Если фактические значения равны целевым, осуществляется поиск резервов повышения эффективности инноваций и определение новых целевых значений данных показателей. Если фактические значения уступают целевым, по каждому из свойств производится поиск минимальных значений показателей удовлетворенности потребителей и ТСП. Затем по минимальным значениям определяется состав мероприятий с целью улучшить свойства сервиса. После того как они реализованы, сравнивают еще раз полученные значения с целевыми. Если сравнение фактических и целевых значений дало отрицательный результат, предыдущая процедура повторяется.

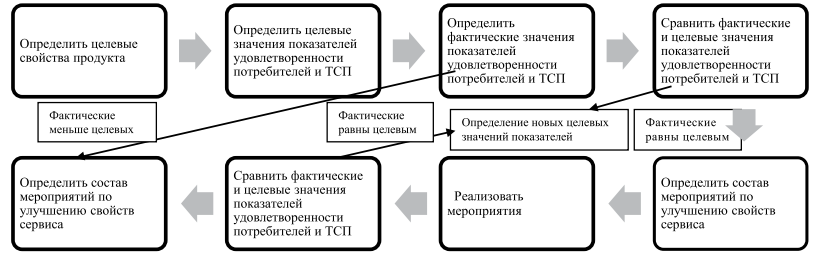


Рис. 4. Рекомендации по совершенствованию инновационного процесса

Таким образом, для совершенствования инновационного процесса предложено использовать принцип синхронизации его этапов с действиями, связанными с реализацией целевых свойств платежного сервиса и их тестированием. Эти рекомендации могут повысить эффективность инновационного процесса.

Литература

1. **Бланк С., Дорф Б.** Стартап. Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2017.
2. **Линдер Н. В., Дмитриева А. И.** Роли профессиональных потребителей в совместном создании ценности // Управленческие науки в современном мире. 2016. Т. 2, № 2. С. 475–486.

3. **Степаненко Д. М.** Инновационный процесс и инновационная деятельность: понятие, сущность, характеристики // Проблемы современной экономики. 2009. № 4. С. 36–44.
4. **Трачук А. В.** Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. 2013. № 3. С. 16–25.
5. **Трачук А. В., Корнилов Г. В.** Анализ факторов, влияющих на распространение безналичных платежей на розничном рынке // Финансы: теория и практика. 2013. № 4. С. 6–19.
6. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки в современном мире. СПб., 2016. Т. 1. С. 61–73.
7. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Перспективы применения мобильных платежных сервисов в России: теоретический подход к пониманию факторов распространения // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2017. № 1. С. 322–328.

УДК 338

А. И. Дмитриева
Ассистент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: Anastasia_dm.88@mail.ru

Управление взаимоотношениями с просьюмерами с целью увеличить производительность организации

Аннотация. В постоянно меняющейся окружающей среде компании должны бороться за лидирующую позицию в отрасли. Управление эффективностью организации определяется ее обеспеченностью ресурсами, организационной эффективностью при преобразовании этих ресурсов в возможности. Описаны современные тенденции потребительского поведения, которые открывают возможности к новым расширениям CRM-системы в модель управления взаимоотношений с просьюмерами (PoRM). Просьюмеры — это новые креативные потребители, которые участвуют в деятельности организации и создании ценности (стоимости). Их инновационный потенциал необходимо развивать и использовать с помощью адекватных инструментов и процессов. Предложено пять групп концептуальных шаблонов для PoRM с конечной целью преобразования их наряду с другими ресурсами интеллектуального капитала в PoRM-способности для приобретения конкурентного преимущества.

Ключевые слова: CRM, PoRM-способность, производительность бизнеса, творческое взаимодействие, просьюмеры, социальное CRM, интеллектуальный капитал, концептуальные шаблоны.

A. I. Dmitrieva
Assistant
Department of Management
Financial University under the Government of Russia Federation
Moscow, Russia Federation
E-mail: Anastasia_dm.88@mail.ru

Managing relationships with prosumers in order to increase the organization's productivity

Abstract: In an always changing environment, companies must strive for business excellence. Corporate performance is determined by a firm's resource endowment and the organizational effectiveness at converting these resources into capabilities. It outlines current consumer trends which give way to new CRM extensions like the Prosumer-oriented Relationship Management (PoRM) model. Prosumers are new creative consumers who participate in corporate activities and cocreate value. Their innovative potential must be nurtured and enabled by adequate tools and processes. It proposes five clusters of conceptual patterns for PoRM with the final purpose of converting them alongside other intellectual capital resources in PoRM capabilities for competitive advantage.

Keywords: CRM, PoRM, capability, business performance, creative engagement, prosumer, social CRM, intellectual capital, conceptual patterns.

Пока фирмы всегда пытались услышать «голос покупателя», покупатели традиционно пассивно воспринимали деятельность фирмы [10]. Ранее техно-

логии системы управления отношениями с клиентами (customer relationship management, CRM) рассматривались как способность собирать и анализировать данные о характере клиента, интерактивность с клиентом была ограничена до центров технического обслуживания и центров обработки звонков. Покупатели были поставщиками информации, а CRM содействовала в безличном взаимодействии «покупатель — фирма».

В связи с расширением возможностей покупателя в интернете его роль стала более значимой [2], CRM-системы слились с социальными медиатехнологиями, в результате возникли новые социальные CRM. Эта концепция включает клиент-ориентированный и сеть-ориентированный подходы к управлению отношениями с покупателями [1]. Социальная CRM представляет собой «интеграцию клиент-ориентированной деятельности, включая процессы, системы и технологии с возникающими социальными медиаприложениями, для привлечения клиентов в совместный разговор и укрепления отношений с ними» [6] .

Если традиционные CRM были сфокусированы на взаимодействии с покупателем, то социальные CRM делают важный шаг к вовлечению покупателей. «Организация, которая привлекает покупателей к сотрудничеству, не только добивается отличных результатов, но и ловко адаптируется и реагирует в конкурентной среде» [10]. Финальные шаги расширения CRM представлены в модели PoRM (Prosumer-oriented Relationship Management) [3]. Просьюмеры — это новое поколение осведомленных потребителей, которые обладают креативным мышлением, принимают участие в деятельности организации и вносят потребительский вклад в создание инновационных проектов [4]. Потребители выступают как «творческие агенты [9], которые имеют «инновационный потенциал», особенно в процессе формирования бренда сообщества [12]. Расширение CRM представлено на *рис. 1.* Для абстрактного описания взаимодействия с пользователями мы используем пять групп концептуальных шаблонов участия просьюмера в совместном создании ценности *(рис. 2)* .

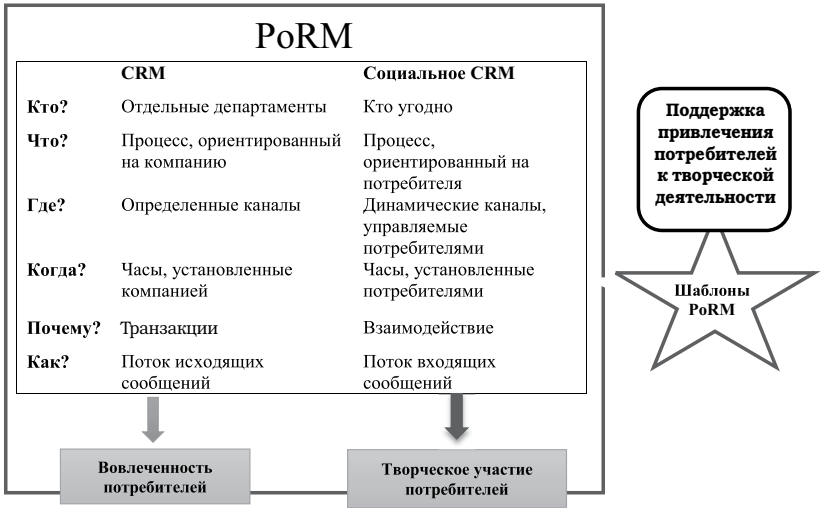


Рис. 1. Расширение CRM

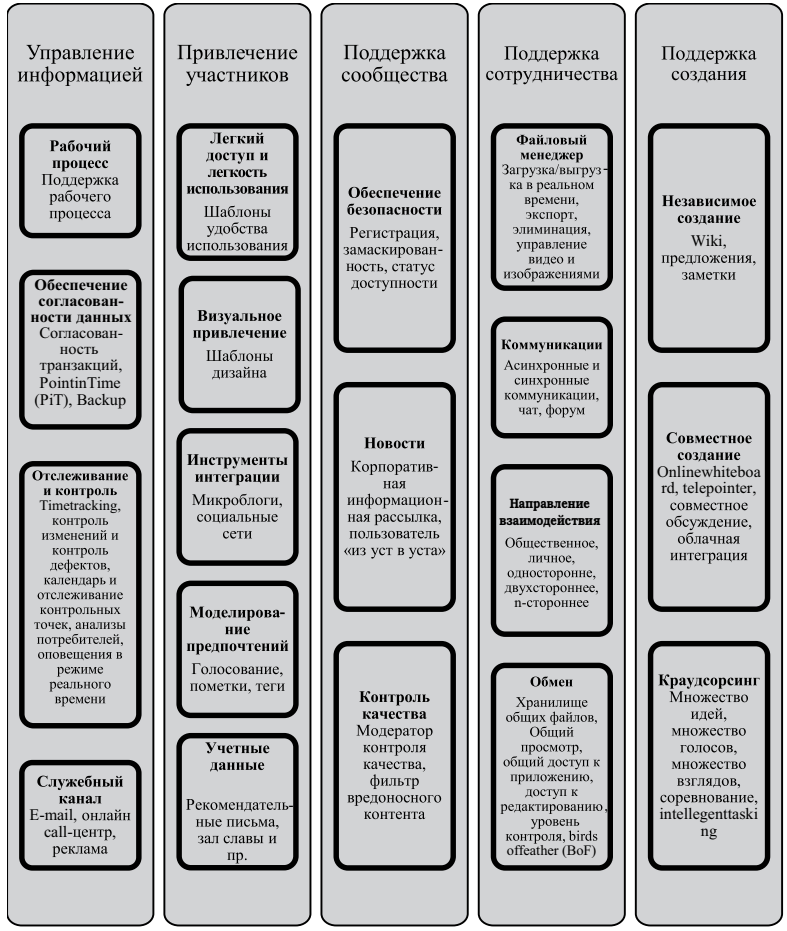


Рис. 2. Группа концептуальных шаблонов PoRM

Управление информацией. Первая группа концептуальных шаблонов представляет собой базовые технологии традиционного домена CRM. Она предлагает клиентам канал услуг и инструменты доступа к департаментам фронт-офиса: электронную почту, интернет, call-центры, рекламу, отслеживание и управление функциональностью, управление дефектами, анализ потребителей, оповещения в режиме реального времени и многое другое. Систематическая организация ресурсов в информационных процессах и поддержка согласованности данных гарантируют, что пользователи смогут видеть действительные и точные данные в режиме реального времени.

Привлечение участников. В первую очередь предполагается создание онлайн-сообщества вокруг бизнеса. Прежде чем пользователи примут участие в сообществе, оно должно заинтересовать их. Для того чтобы пользователь принял участие в сообществе, он должен пройти ряд барьеров. Таким

образом, компания должна использовать несколько концептуальных шаблонов, с тем чтобы в конце концов пользователь преодолел барьеры. Для этого необходимо обеспечить легкий доступ к сообществу, связь сообщества с официальной страницей компании [2]. Для удобного использования было разработано довольно много шаблонов [8]. Для визуального привлечения пользователей необходимо создать соответствующий дизайн. Визуальное привлечение [5] потребителей и инструменты интеграции связаны с соотношением аккаунтов социального медиа с определенным брендом или корпоративным интересом сообщества. Например, если вы публикуете новый комментарий к продукту, будет удобно поделиться им в Facebook. По существу, мотивацией для людей служит создание репутации и возможность высказывать мнение, а значит, мы можем привлекать участников в наше сообщество, предоставляя им полномочия (указывая в списке самых полезных и активных участников, предоставляя возможность оценивать друг друга). Последний концептуальный шаблон относится к возможности голосовать, помечать важное содержание или тэг темы, вызывающий интерес.

Поддержка сообщества. Для поддержки заинтересованности пользователя необходимо постоянно наблюдать за уровнем безопасности и качества контента. Новости поддерживают интерес к сообществу, даже если это новости о проектах, успехе компании, новых продуктах и услугах или предложений просьюмерам. В интернет-сообществах возникает проблема конфиденциальности и самоконтроля. С одной стороны, члены сообщества должны раскрыть свою личность, а с другой — часто чувствуют необходимость контролировать, каким образом эта информация используется [11]. В зависимости от контекста и цели компании регулируются вопросы безопасности (возможность минимального участия без регистрации, замаскированность для контроля над частной информацией, статус доступности), но при всех обстоятельствах мы должны защитить наших пользователей. Что касается контроля качества, стоит обратить внимание на удаление плохого или неадекватного контента, а также пользователей, которые могут нанести урон (например, репутации компании).

Поддержка сотрудничества. Для успешного сотрудничества нам необходимы коммуникации. В зависимости от контекста коммуникации могут быть асинхронной и синхронной формы. Синхронная коммуникация происходит в режиме реального времени и требует одновременного участия сторон. В онлайн-сообществах чаще всего используется асинхронная коммуникация, которая не зависит от времени или пространства, для нее необходимо предоставить чат или форум, где просьюмеры и потребители могут взаимодействовать и обмениваться мнениями.

Взаимодействовать могут два участника и более, направление взаимодействия зависит от цели сотрудничества. Их сотрудничество может быть общественным или приватным. Тем не менее коммуникации или взаимодействия еще недостаточно для сотрудничества, необходимо также управление файлами. Все файлы (тексты, картинки, аудиозаписи и видео) должны быть экспортированы и загружены для начала совместного использования.

Совместное использование представляет основу поддержки сотрудничества, но им чрезвычайно трудно управлять, так как обычно группы участников приходят из среды, где они работали более-менее независимо. Использование адекватных инструментов с соответствующими функциями может стать объективом для выравнивания сотрудничества. В асинхронной связи пользователи получают общий артефакт из хранилища общих

файлов. В синхронном взаимодействии мы можем использовать общий доступ к приложению для репликации пользовательского интерфейса. Также общее редактирование позволяет пользователям одновременно менять общие данные и уровень контроля.

Поддержка создания. Последняя и наиболее важная группа концептуальных шаблонов определяет недавнее расширение CRM до PoRM-модели. Если некоторые технологии определили схему взаимодействия с социальным потребителем, творчески ориентированные концептуальные шаблоны имеют возможность изменить рамки CRM [7]. Пришло время, когда потребители могут занять активную позицию в совместном создании стоимости. У них есть возможность выступать с инициативой, используя технологии информационных ресурсов.

Мы определили три главных концептуальных шаблона: независимое создание, совместное создание и краудсорсинг. Независимое создание представляет собой мышление и создание контента (текст, изображения, аудио и видео) одним человеком. Взаимодействие как таковое отсутствует, таким образом, модификация заметки или wiki-страницы является точной и полезной. Совместное создание предполагает участие компании и потребителя. Предложения потребителя могут стать совместным делом. В рамках совместного создания ценности просьюмер может играть одну или несколько ролей: со-производитель (co-producer), со-дистрибьютор (co-distributor), со-промоутер (co-promoter), со-изготовитель (co-manufacturer), со-клиент (co-consumer), создатель опыта (experience creator), со-инноватор (co-innovator), со-идеатор (co-ideator), со-оценщик (co-evaluator), со-дизайнер (co-designer), со-испытатель (co-tester). Краудсорсинг подразумевает привлечение широкого круга лиц к решению тех или иных проблем инновационной производственной деятельности, с тем чтобы использовать их творческие способности, знания и опыт по типу субподрядной работы на добровольных началах с применением инфокоммуникационных технологий.

Приведенные нами шаблоны Porm — это попытка систематизировать различные инструменты взаимодействия с просьюмерами, которые были представлены и описаны в литературе. Понимание роли просьюмеров позволит компаниям лучше использовать потенциал сотрудничества с ними.

Литература

1. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. 2015. № 2. С. 58–71.
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.
3. **Band W., Guaspari J.** Creating the Customer-Engaged Organization to link with customers, marketers must first cross the action gap // Marketing Management 2003. Vol. 12, № 4. P. 34–39.
5. **Fuller J., Bartt M., Ernst H. et al.** Community based innovation: How to integrate members of virtual communities into new product development // Electronic Commerce Research. 2006. Vol. 6, № 1. P. 57–73.
6. **Gamma E., Helm R., Johnson R. et al.** Design patterns: Abstraction and Reuse of Object-oriented Design // Lecture Notes in Computer Science. 1993. Vol. 707. P. 406–431.
4. **Greenberg P.** The impact of CRM 2.0 on customer insight. The Journal of Business and Industrial Marketing 2010. Vol. 25, № 6. P. 410–419.
7. **Izvercian M., Seran S.A.** An Extended CRM model: Prosumer-oriented Relationship Management Tools and their Functionalities // Applied Mechanics and Materials. 2013. Vol. 411–414. P. 2391–2394.

8. **Molina P., Melia S., Pastor O.** JUST-UI: A User Interface Specification Model // CADUI. Valenciennes, 2002.
9. **Nuttavuthisit K.** If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumer's co-creative practices. Business Horizons. 2010. Vol. 53, № 3. P. 315–324.
10. **Sawhney M., Verona G., Prandelli E.** Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation // Journal of Interactive Marketing. 2005. Vol. 19, № 4. P. 4–17.
11. **Schummer T., Lukosh S.** Patterns For Computer-mediated Interaction. New York: John Wiley & Sons Ltd, 2007.
12. **Verona G., Prandelli E., Sawhney M. I**nnovation and Virtual Environments: Towards Virtual Knowledge Brokers // Organization Studies. 2006. Vol. 27, № 6. P. 765–788.

УДК 336

Г. Г. Налбандян
Ассистент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ggnalbandyan@fa.ru

И. В. Тарасов
Ассистент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ivtarasov@fa.ru

Трансформация управленческих процессов на предприятиях посредством внедрения систем класса EPM

Аннотация. EPM-системы получили очень широкое распространение на современных продвинутых предприятиях. Их варьирование обуславливает много различных параметров: решаемые задачи, размеры предприятия, отрасль, функция, стоимость, сложность настройки/внедрения/поддержки, формат реализации на устройствах и многие другие. Как и во многих других областях современной трансформации бизнеса, переход на цифровые технологии в EPM имеет значение фундаментального изменения. Новые технологии могут обеспечить возможность самообслуживания, информационные панели и отчеты, обеспечивая мгновенный доступ к результатам и отчетам.

Ключевые слова: трансформация управленческих процессов, EPM.

G. G. Nalbandyan
Assistant
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ggnalbandyan@fa.ru

I. V. Tarasov
Assistant of the Management Department
Financial University under the
Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ivtarasov@fa.ru

Transformation of management processes in enterprises through the EPM system implemenetation

Abstract. EPM-systems have become very widespread in modern advanced enterprises. They vary depending on a large number of different parameters like the tasks to be solved, the size of the enterprise, the industry, the function, the cost, the complexity of customization / implementation / support, the implementation format on devices. As in many other areas of modern business transformation, the transition to digital technology in the EPM has the power of a fundamental change. New technologies can provide self-service, dashboards and reports, providing instant access to results and reports.

Keywords: management processes transformation, enterprise performance management.

В настоящее время подавляющее большинство предприятий по-прежнему использует Excel для создания аналитических моделей и потому тратит слишком много времени на сопоставление управленческих отчетов и проведение специального ручного тестирования данных.

Enterprise (Corporate) Performance Management (EPM (CPM)) — это методология, которая интегрирует планирование, консолидацию и составление отчетности и позволяет организации действовать и влиять на текущее положение дел. Системы обеспечивают формализацию, соблюдение и контроль основных управленческих дисциплин: стратегии предприятия, бизнес-планирования и прогнозирования, финансового управления. Данные дисциплины являются объектом контроля шести этапов замкнутого цикла EPM-процесса: разработки стратегии, соотнесения целей, оперативного планирования, бюджетирования, мониторинга и, наконец, адаптации стратегии под сложившиеся реальные условия. Примеры систем: SAP EPM, Oracle, Adaptive Insights, Anaplan и др.

В России внедрение EPM-систем находится на довольно ранних стадиях, поскольку к нему прибегают компании, которые реально готовы к ИТ-трансформации своего бизнеса и стремятся к повышению эффективности. Необходимость внедрения обуславливают преимущественно следующие факторы:

- **Повышение прозрачности информации, использующейся лицами, принимающими решения.** Компании, которые «живут» без EPM, чаще всего для анализа данных и планирования пользуются стандартными средствами MS Office Excel, Word, PowerPoint, Access и др. Несмотря на дешевизну и общедоступность, у этих средств есть ряд критических изъянов, которые обуславливают наличие информационного шума в управленческой информации:
    - высокие трудозатраты на обработку информации;
    - большое количество итераций при обработке информации от первичных данных до управленческого отчета;
    - неоднородность и разнообразие форматов представления одной и той же информации разными сотрудниками;
    - риски сокрытия информации или недостаточного акцентирования внимания на важных деталях и др.
- **Повышение скорости процессов управления за счет автоматизации.** Внедрение EPM предполагает, в первую очередь, максимальную автоматизацию трудоемких процессов, снижение количества итераций по обработке данных и, как результат, повышение скорости получения информации, необходимой для принятия решений.
- **Стремление создать единое информационное пространство.**

В *таблице* приведен анализ типовых проблем и возможных решений в результате внедрения специализированных ИТ-систем, и то и другое актуально для процессов подготовки отчетности.

Проблемы подготовки отчетности и решения

Проблема	Решение
Координация большого количества участников процесса по электронной почте	Автоматическое уведомление участников процесса о необходимых действиях и крайних сроках
Ручное отслеживание статуса процесса	Автоматизированный мониторинг задач и статуса процесса

Проблемы подготовки отчетности и решения
(Продолжение)

Отсутствие возможности одновременной работы над одним документом	Коллективное и своевременное участие в процессе всех ответственных лиц
Свод разноформатной информации в единый документ вручную	Автоматическое формирование сводного финального документа в заданном формате
Ручная проверка финального документа	Автоматизация диагностических проверок в документах и между ними
Многочисленные версии документа, отсутствие процедур управления версиями	Автоматизированное управление версиями
Отсутствие разграничения доступа к данным	Возможность настроить разграничение прав доступа
Невозможность отследить, кто ответственен за внесенные изменения	Прозрачность происхождения данных (аудиторский след)
Ручная обработка данных в файлах Excel	Автоматизированная загрузка и расчет показателей

Следует отметить, что причины внедрения/невнедрения неоднозначны и категории компаний, внедривших, занимающихся внедрением или нет, крайне неоднородны. Проблемы могут заключаться в следующем:

- принятие решения о необходимости внедрения:
    - непонимание плюсов/минусов систем, их функционала;
    - восприятие внедрения как громоздкого процесса, трудоемкость которого превышает достоинства полученного результата;
    - неспособность правильно сформулировать цели и задачи, которых должна достигнуть система;
    - отсутствие четких критериев выбора;
    - консерватизм/привычка к традиционным средствам;
    - незрелость ИТ-отдела;
- процесс внедрения:
    - непродуманность методологии, закладываемой в ядро системы;
    - недостаточная вовлеченность персонала в процесс внедрения («Вы делайте, мы когда-то потом посмотрим, что получилось»);
    - неэффективная настройка функционала системы;
    - внешние политические факторы;
- этап после внедрения:
    - отсутствие методик оценки результатов внедрения.

Чтобы избежать данных проблем, особое внимание следует уделить этапам принятия решения о внедрении ИТ-системы и выбора. Помочь в этом может систематизация критериев и подхода к выбору ИТ-решения. В процесс выбора целесообразно включить несколько шагов.

- **Определение «короткого» перечня решений.** Формируется первичный перечень критериев, по которым можно сразу отделить неинтересующие ИТ-системы. Примеры:

* представленность в России, наличие вендоров, технической и сервисной поддержки на территории;
* развертка на серверах компании (in-house) или использование облачных технологий (cloud-based) и др.

Помочь на этом шаге может магический квадрант Gartner. Для оценки поставщиков какого-либо сегмента рынка информационных технологий Gartner использует две линейные прогрессивные экспертные шкалы — «Полнота видения» (completeness of vision), «Способность реализации» (ability to execute).

Магический квадрант Gartner для EPM-систем [1]

- **Сравнение функциональности по конкретным параметрам.** Например:
  * автоматизированный процесс согласования, мониторинг статуса и уведомления по электронной почте;
  * одновременная работа над разными разделами с консолидацией в единый документ;
  * возможность работы конечных пользователей только через интерфейс MS Office (Word, PowerPoint, Excel);
  * объекты (таблицы, числа, тексты, графики) в документах, связанные с источниками данных и др.

Оценка стоимости проводится с учетом стоимости лицензии, количества пользователей-администраторов, обыкновенных пользователей, стоимости обновлений и др. Однако необходимо понимать, что внедрение EPM выходит за рамки внедрения самой технологии. Для успешного внедрения организациям необходимо помнить о краеугольных камнях трансформации управленческих процессов посредством внедрения EPM.

Стандартизация с возможностью кастомизации. Внедрение EPM традиционно ориентировано на стандартизацию информационных структур и отчетов. Целью может быть, например, снижение количества отчетов от 500 до 50 во всей компании, что позволяет всем структурам разговаривать на одном «языке». Каждый пользователь хочет иметь возможность изменить форму представления для личного удобства при анализе данных. Поэтому вместе со стандартизацией самих данных должен быть инструмент кастомизации отчетности, которая придаст гибкость самим процессам.

Пользовательский опыт как драйвер принятия технологии и повышения эффективности. К основным задачам, стоящим перед EPM, относятся упрощение пользовательского опыта и улучшение процесса принятия решений. Пользователи должны иметь возможность легко взаимодействовать с данными и получить понимание в том, чего они хотят.

В последние годы дизайн-мышление стало поворотным моментом в принятии технологии далеко за рамками B2C рынка. Цифровые технологии позволяют организациям быстро определять тип и источники информации и алгоритмы для работы с данными.

Гибкость вместо точности. При внедрении новых технологий 80% усилий сосредоточено на оттачивании методологии на данных предыдущих лет и получении высокого уровня точности фактических данных. Оставшиеся 20% сфокусированы на составление прогноза «снизу вверх». В настоящее время бизнес-среда меняется так быстро, что нет необходимости добиваться абсолютной точности данных предыдущих лет. Необходимо сбалансировать точность и гибкость. EPM должен показывать индикаторы с правильной сравнимой магнитудой влияния, нежели пытаться быть абсолютным инструментом точных прогнозов. Это означает использование бизнес-аналитики и машинного обучения для получения данных реального времени и опережающих показателей. Это гораздо более эффективная практика принятия решений, чем ожидания точных вычислений, основанных на фактических данных, которые будут включать параметр отставания.

Литература

1. Gartner. URL: http://www.gartner.com
2. **Iervolino C., Van Decker J.E., Chandler N.** Magic Quadrant for Corporate Performance Management Suites // Gartner. URL: https://www.gartner.com/doc/2686317/magic-quadrant-corporate-performance-management/.
3. Trustradius. URL: https://www.trustradius.com/corporate-performance-management?o=reviews.

УДК 004

С. В. Алекса
Ассистент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: stepanaleksa@gmail.com

Метрики и инструменты оценки эффективности внедрения мобильного приложения на рынок

Аннотация. Представлены результаты исследования метрик и инструментов оценки эффективности внедрения мобильного приложения на рынок. Исследования такого рода предполагают анализ и выявление основных показателей, возможных для использования компаниями при оценке эффективности вывода на рынок новых мобильных приложений. Подтверждена гипотеза о том, что наиболее эффективным инструментом для оценки эффективности разработки мобильных приложений выступает методика, подходящая для гибких систем разработки мобильных приложений и учитывающая качество разработки по критерию Usability. Также частично подтверждена гипотеза о том, что ключевой метрикой в оценке эффективности внедрения мобильных приложений является виральность приложения, что подразумевает использование методологии, измеряющей данный показатель.

Ключевые слова: электронный бизнес, мобильные приложения, метрики эффективности.

S. V.Aleksa
Assistant
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: stepanaleksa@gmail.com

Metrics and tools for assessing the effectiveness of mobile application market deployment

Abstract. This article includes the results of research metrics and tools of effectiveness evaluation of introduction mobile application on the market. This kind of research requires the analysis and identification of basic indicators for use by companies in assessing the effectiveness of launching new mobile applications. The hypothesis was approve that the most effective tool for assessing the effectiveness of mobile application development is the method suitable for agile methodology and taking into account the quality of development by criterion of Usability. Also partially confirmed the hypothesis that a key metric in assessing the effectiveness of the introduction of mobile applications is the virality of the application, which involves using of the methodology for measuring this indicator.

Keywords: e-business, mobile applications, performance metrics.

Современный мир невозможно представить без информационных технологий. За последние 20 лет в этой области произошло наиболее прорывное развитие. Особую роль в сфере информационных технологий играют смартфоны и планшетные компьютеры. Мировой рынок смартфонов в последние годы показал феноменальный рост. Особенностью смартфонов является возможность установить на них сторонние приложения, чтобы обеспечить

взаимодействие между человеком и ресурсом в интернете. Приложения могут являться аналогами сайтов, но обладают большим функционалом и простотой использования. Рынок разработки мобильных приложений также растет вместе с увеличением поставок смартфонов [1]. Разработка программного обеспечения для смартфонов стала новой актуальной развивающейся отраслью, толчком к ее созданию послужили открытые компаниями Apple и Google магазины приложений, где разработчики могут размещать свои программные продукты для распространения среди пользователей.

Для создания мобильного приложения и его внедрения на рынок требуются значительные трудовые и материальные затраты, а значит, нужна оценка эффективности такой деятельности для успешного функционирования на быстроразвивающемся рынке [4].

С точки зрения менеджмента разработка мобильного приложения и его внедрение на рынке являются абсолютно разными процессами. Если для оценки эффективности разработки приложения используются затраты, выполнение сроков, стабильность работы приложения, скорость ответов на запросы, то для оценки внедрения — активность пользователей, RR (retention rate), LTV (life time value) и др. Кроме того, необходимо учитывать то, чем является мобильное приложение для компании: конечным продуктом, который продается на рынке и приносит финансовый результат, или каналом взаимодействия с потребителем с целью повысить лояльность, косвенно увеличить количество клиентов или получить иной результат [3].

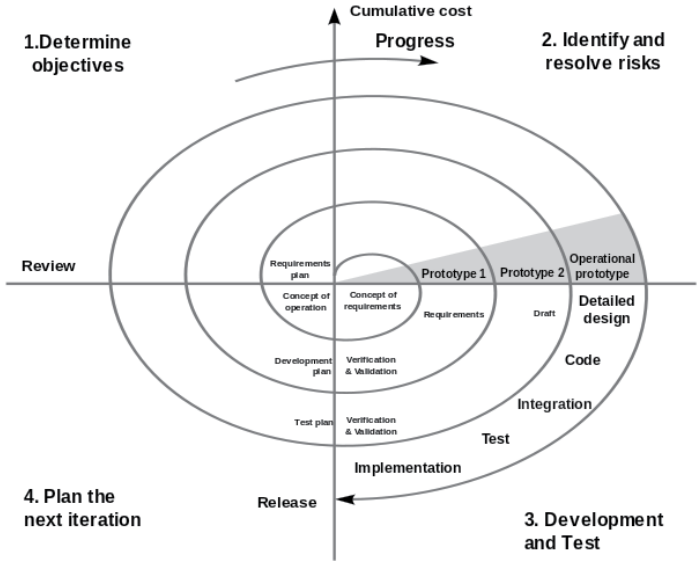
Мобильное приложение, по своей сути, является программным продуктом, поэтому к вопросу управления им и оценки можно подходить как к процессу разработки программного обеспечения (ПО). Можно считать, что развитие методологий управления проектами разработки ПО началось с появления каскадной модели (Waterfall) — модели процесса разработки ПО, в которой процесс разработки выглядит как поток, последовательно проходящий фазы анализа требований, проектирования, реализации, тестирования, интеграции и поддержки. В качестве источника названия часто указывают статью, опубликованную У. У. Ройсом в 1970 году, хотя сам Ройс использовал итеративную модель разработки [12].

Методику «каскадная модель» довольно часто критикуют за недостаточную гибкость и объявление самоцелью формальное управление проектом в ущерб срокам, стоимости и качеству. Тем не менее при управлении большими проектами формализация часто являлась очень большой ценностью, так как могла кардинально снизить многие риски проекта и сделать его более прозрачным. Поэтому даже в PMBOK третьей версии формально была закреплена только методика каскадной модели и не были предложены альтернативные варианты, известные как итеративное ведение проектов.

Спиральная модель, предложенная Б. Боэмом в 1986 году, стала существенным прорывом в понимании природы разработки ПО. Она представляет собой разработку программного обеспечения, сочетающую в себе итеративность и этапность [13].

Отличительной особенностью этой модели является особое внимание к рискам, влияющим на организацию жизненного цикла *(см. рисунок)*. Созданию фрагмента или версии ПО соответствует виток спирали, на нем уточняются цели и характеристики проекта, определяется его качество и планируются работы следующего витка спирали. Таким образом, углубляются и последовательно конкретизируются детали проекта, и в результате выбирается обоснованный вариант, который доводится до реализации. Каждый виток разбит

на секторы: оценка и разрешение рисков, определение целей, разработка и тестирование, планирование. На каждом витке спирали могут применяться разные модели процесса разработки ПО. В конечном итоге на выходе получается готовый продукт.



Спиральная модель жизненного цикла

Разработка с итерациями отражает объективно существующий спиральный цикл создания системы. Неполное завершение работ на каждом этапе позволяет переходить на следующий этап, не дожидаясь полного завершения работы на текущем. При итеративном способе разработки недостающую работу можно будет выполнить на следующей итерации.

Главная задача — как можно быстрее показать пользователям системы работоспособный продукт, тем самым активизируется процесс уточнения и дополнения требований. Основная проблема спирального цикла — определение момента перехода на следующий этап. Для ее решения необходимо ввести временные ограничения на каждый этап жизненного цикла. Переход осуществляется в соответствии с планом, даже если не вся запланированная работа закончена. План составляется на основе статистических данных, полученных в предыдущих проектах, и личного опыта разработчиков.

Итеративный подход (англ. iteration — «повторение») в разработке программного обеспечения — это выполнение работ параллельно с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. В каждой фазе развития проект проходит повторяющийся цикл: планирование — реализация — проверка — оценка (англ. plan — do — check — act — cycle, PDCA).

Преимущества итеративного подхода:

- снижение воздействия серьезных рисков на ранних стадиях проекта и минимизация затрат на их устранение;
- организация эффективной обратной связи проектной команды с потребителем, заказчиками и другими стейкхолдерами и создание продукта, реально отвечающего их потребностям;
- приложение усилий по наиболее важным и критичным направлениям проекта;
- непрерывное итеративное тестирование, позволяющее оценить успешность всего проекта в целом;
- раннее обнаружение конфликтов между требованиями, моделями и реализацией проекта;
- более равномерная загрузка участников проекта;
- эффективное использование накопленного опыта;
- реальная оценка текущего состояния проекта и, как следствие, большая уверенность заказчиков и непосредственных участников в его успешном завершении.
- затраты распределяются по всему проекту, а не группируются в его конце.

На данный момент наиболее распространенной и используемой является гибкая методология разработки (Agile) — серия подходов к разработке ПО, ориентированных на использование интерактивной разработки, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Существует несколько методик, относящихся к классу гибких методологий разработки, в частности экстремальное программирование, DSDM, Scrum, FDD [8].

Большинство гибких методологий нацелено на минимизацию рисков путем сведения разработки к серии коротких циклов (итераций), которые обычно длятся две-три недели. Каждая итерация сама по себе выглядит как программный проект в миниатюре и включает все задачи, необходимые для выдачи мини-прироста по функциональности: планирование, анализ требований, проектирование, программирование, тестирование и документирование. Хотя отдельная итерация, как правило, недостаточна для выпуска новой версии продукта, подразумевается, что гибкий программный проект готов к выпуску в конце каждой итерации. По окончании каждой итерации команда выполняет переоценку приоритетов разработки.

Методы гибкой разработки делают упор на непосредственное общение лицом к лицу. Большинство соответствующих команд расположено в одном офисе (bullpen). Как минимум в нее входят и «заказчики» (англ. product owner — заказчик или его полномочный представитель, определяющий требования к продукту; эту роль может выполнять менеджер проекта, бизнес-аналитик или клиент), могут быть тестировщики, дизайнеры интерфейса, технические писатели и менеджеры.

Основной метрикой методов гибкой разработки является рабочий продукт. В силу предпочтительности непосредственного общения методы уменьшают объем письменной документации по сравнению с другими методами. Это привело к критике недостаточной дисциплины.

М. Хаскинс, Дж. Каплан и Кю Кришнакантан [9] предлагают использовать методы Use-case (UC) и Use-case points (UCP) для оценки эффективности разработки приложений. Аргументы в пользу выбора:

- для отслеживания метрик эффективности необходимо понести затраты, которые зачастую бывают выше полученной выгоды;

- во многих организациях отсутствуют стандартизированные методы для расчета этих метрик;
- возникает негативный эффект в отношении работы разработчиков ПО, так как высококвалифицированные ИТ-специалисты не считают, что их работа может быть оценена имеющимися метриками эффективности.

Кроме указанных выше методологий оценки эффективности разработки с точки зрения работы команды, существуют методы оценки по критерию удобства использования приложения (Usability) [5].

На основе положений H. Ahmadi J.Kong в 2009 году G. Schmiedl, M. Seidl и K. Temper, а в 2015 году А. В. Трачук и Н. В. Линдер [3] провели исследование с целью ответить на вопросы:

Какие сайты посещают с мобильных устройств и почему? Как много сайтов имеют адаптированную мобильную версию?

Соответствует ли информация и ее удобный поиск полной версии сайта? Действительно ли мобильная версия сайта более эффективна для просмотра со смартфона и т.д.?

Ответы на эти вопросы привели к следующим выводам:

- типичный пользователь смартфона — мужчина от 20 до 29 лет;
- 55% информационных ресурсов имеют адаптированную мобильную версию сайта, 20% сайтов социальных сетей также имеют версию для смартфонов;
- как правило, пользователи предпочитают сенсорные устройства, тип устройства не влияет на время, необходимое пользователю для выполнения задачи.

Помимо удобства использования, которое можно измерить, существует немаловажный метод оценки эффективности приложения — субъективный опыт возможного потребителя от использования мобильного приложения (User Experience, UX). Многие исследователи часто употребляют эти два понятия синонимично, однако это не совсем верно. Взаимодействие пользователей с мобильным сайтом или приложением должно обходиться без обращения к дополнительным средствам, физическим или виртуальным [2].

Дополнительная сложность — управление касанием. Если нажатие мышкой или другим подобным устройством на целевой объект обычно не вызывает проблем, то попытка попасть пальцем по небольшой кнопке или разделу меню часто заканчивается неудачей. Говоря о мобильном дизайне, стоит учитывать не только меньший размер экрана устройств, но и сами интерактивные элементы: они должны быть больше, чем для экрана компьютера или лэптопа. На случай ошибочных нажатий следует предусмотреть возможность возврата (undo), эта опция особенно актуальна для сенсорных экранов.

Кроме того, существуют и внешние факторы, влияющие на субъективный опыт потребителя. Даже в нашу эру стремительного расцвета мобильной связи и вездесущего WiFi зона покрытия сетей далеко не везде одинакова, а соединение не всегда стабильно. Владельцы телефонов часто жалуются на проблемы со связью: загрузка каждой новой страницы превращается в мучительное ожидание. Дизайн мобильного приложения должен быть настолько легким, чтобы все соединения проходили максимально быстро.

Более того, в современных смартфонах существуют дополнительные встроенные функции, которые могут повышать эффективность приложения. Камера, микрофон и GPS-навигатор значительно облегчают ввод нужной информации без обращения к клавиатуре. Фотография может передать оттенки сообщения, которые невозможно описать словами. Звуковые сигналы и оповещения уведомляют пользователей о предстоящих событиях. ID Touch дает возможность войти в личный кабинет без текстового пароля.

На основе изученных материалов составлен список показателей, необходимых для оценки эффективности мобильных приложений. На его основе строится перечень метрик, которые больше всего применяются на практике и отражают действительную картину состояния приложения 1 *(табл. 1)*.

Таблица 1

Показатели оценки эффективности мобильных приложений

Показатель	Описание
Аналитика рынка	
Число установок	Показатель, отражающий количество скачиваний приложения, рассчитываемый как по рынку в целом, так и отдельно по платформам и магазинам приложений
Позиция в топе	Место, занимаемое приложением в подборках от официальных магазинов (AppStore и Google Play Market)
Выручка	Объем вырученных средств за продажу приложения или вырученные средства по модели free-to-play
Уровень присутствия в вебе	Сложно вычисляемый показатель, отражающий информацию об упоминаниях о приложении, посещаемости сайтов разработчика и цитируемость в медиа и СМИ
ASO	Характеризуют поисковую оптимизацию в магазинах мобильных приложений
Внутренняя аналитика приложения	
DAU	Активная аудитория за 1 день
WAU	Активная аудитория за 1 неделю
MAU	Активная аудитория за 1 месяц
LDAU	Количество лояльных пользователей, запустивших приложение за 1 день
LWAU	Количество лояльных пользователей, запустивших приложение за 1 неделю
LMAU	Количество лояльных пользователей, запустивших приложение за 1 месяц
Session Length	Время, проведенное в приложении одним пользователем
Average Session Length	Средняя продолжительность нахождения в приложении пользователей
Retention Rate	Уровень удержания пользователей, то есть процент пользователей, которые остались в приложении через заданный отрезок времени
Churn Rate	Процент людей, которые покинули приложение через заданный отрезок времени
Life-time	Среднее время, в течение которого клиент пользуется приложением
Sticky Factor	Отношение активной аудитории за 1 день к активной аудитории за 1 месяц, характеризующее глубоко вовлеченных пользователей
Вовлеченность в диалог	Количество пользователей, открывших push-уведомления или отреагировавших на внутренние сообщения

Таблица 1
Показатели оценки эффективности мобильных приложений *(продолжение)*

Click Through Rate (CTR)	Отношение числа пользователей, пришедших по рекламной ссылке, к общему числу показов рекламы. Измеряется в процентах.
Показатели экономики приложения	
Paying Users	Количество пользователей, которые хотя бы один раз заплатили в приложении
Paying Share	Процент пользователей от всех уникальных пользователей, активных в течение периода, которые совершали платежи
Paying Conversion	Процент людей за определенный период, которые заплатили в приложении, от числа скачавших это приложение за тот же период
Transactions	Общее количество транзакций в приложении
Transactions by User	Среднее количество транзакций, которые совершал один пользователь в течение выбранного периода
ARPU	Средняя выручка от одного пользователя за определенный период
CAC	Общая сумма затрат на привлечение одного пользователя
ARPPU	Средняя выручка от одного платящего пользователя за определенный период
Gross	Общая сумма всех платежей игроков
Revenue	Общая сумма всех платежей игроков за вычетом комиссии магазинов приложений
LTV	Средняя выручка, генерируемая одним пользователем за все время пользования приложением
CPM	Сумма, затраченная на 1000 рекламных показов
CPC	Сумма, затраченная на один клик по рекламной ссылке
CPI	Сумма, затраченная на одну установку приложения пользователем
eCPI	Итоговая средняя стоимость привлечения одного клиента
eCPM	Эффективная стоимость 1000 пользователей. Это вариация традиционной CPM, показывающая, сколько стоит отметка «1000 пользователей»
Виральность	Количество людей, приведенных в приложение самими пользователями
VC	Коэффициент виральности: VC = NP1P2, где N — среднее количество приглашений на 1 пользователя, который выслал хотя бы 1 приглашение; P1 — конверсия из приглашений в зарегистрированных пользователей; P2 — конверсия из зарегистрированных пользователей в пользователей, которые высылают приглашения
S	Коэффициент «сарафанного радио»: S = («Органика»/DAU) LT
Invites sent	Количество приглашений, отправленных в среднем одним пользователем
K-factor	Влияние всех социальных факторов: K-factor = (Новые пользователи по каналу «Органика») / (DAU — Новые пользователи)
NPS	Уровень лояльности пользователей
FUUU-фактор	Отношение количества попыток до выигрыша к количеству попыток, когда игрок почти одержал победу (в игровых приложениях)

В настоящее время недостаточно разработать качественное приложение с удобным использованием, разместить его в магазине и получать преимущества от его использования. Каждый день появляется такое количество новых приложений, что нужно предпринимать системные ежедневные действия для приобретения популярности и, что более важно, ее удержания. Оценка эффективности каждой итерации помогает понять, в том ли направлении движется менеджмент и действительно ли компания правильно понимает потребности своих клиентов. На основе каждодневных измерений строятся гипотезы, вносятся изменения и проверяются эффекты их внедрения. Именно благодаря оценке эффективности этих изменений появляется возможность занять прочное место на высококонкурентном рынке.

В силу изложенного жизненно необходимо понимать, что необходимо измерить и какие изменения требуется ввести в новой версии продукта. После изучения рекомендаций многих компаний — лидеров рынка продвижения мобильных приложений, просмотра видеозаписей конференций и обсуждений проблематики мы проанализировали, какие показатели действительно отражают эффективность внедрения мобильного приложения, и составили список наиболее применяемых на практике метрик *(табл. 2)*.

Таблица 2
Наиболее применяемые показатели

Показатель	Описание
Аналитика рынка	
Выручка	Объем вырученных средств за продажу приложения или вырученные средства по модели free-to-play
Уровень присутствия в вебе	Сложно вычисляемый показатель, отражающий информацию об упоминаниях о приложении, посещаемости сайтов разработчика и цитируемость в медиа и СМИ
ASO	Характеристика поисковой оптимизации в магазинах мобильных приложений
Внутренняя аналитика приложения	
DAU	Активная аудитория за 1 день
WAU	Активная аудитория за 1 неделю
MAU	Активная аудитория за 1 месяц
LDAU	Количество лояльных пользователей, запустивших приложение за 1 день
LWAU	Количество лояльных пользователей, запустивших приложение за 1 неделю
LMAU	Количество лояльных пользователей, запустивших приложение за 1 месяц
Average Session Length	Средняя продолжительность нахождения в приложении пользователей
Retention Rate	Уровень удержания пользователей, то есть процент пользователей, которые остались в приложении через заданный отрезок времени
Churn Rate	Процент людей, которые покинули приложение через заданный отрезок времени
Sticky Factor	Отношение активной аудитории за 1 день к активной аудитории за 1 месяц, характеризующее глубоко вовлеченных пользователей

Таблица 2
Наиболее применяемые показатели
(Продолжение)

Вовлеченность в диалог	Количество пользователей, открывших push-уведомления или отреагировавших на внутренние сообщения
Click Through Rate (CTR)	Отношение числа пользователей, пришедших по рекламной ссылке, к общему числу показов рекламы. Измеряется в процентах
Показатели экономики приложения	
Paying Share	Процент пользователей от всех уникальных пользователей, активных в течение периода, которые совершали платежи
Paying Conversion	Процент людей за определенный период, которые заплатили в приложении, от числа скачавших это приложение за тот же период
Transactions by User	Среднее количество транзакций, которые совершал один пользователь в течение выбранного периода
ARPU	Средняя выручка от одного пользователя за определенный период
ARPPU	Средняя выручка от одного платящего пользователя за определенный период
Revenue	Общая сумма всех платежей игроков за вычетом комиссии магазинов приложений
LTV	Средняя выручка, генерируемая одним пользователем за все время пользования приложением
CPI	Сумма, затраченная на одну установку приложения пользователем
eCPI	Итоговая средняя стоимость привлечения одного клиента
eCPM	Эффективная стоимость 1000 пользователей. Это вариация традиционной CPM, показывающая, сколько стоит отметка в 1000 пользователей.
Виральность	Количество людей, приведенных в приложение самими пользователями
VC	Коэффициент виральности: $VC = NP_1P_2$, где N — среднее количество приглашений на 1 пользователя, который выслал хотя бы 1 приглашение; P_1 — конверсия из приглашений в зарегистрированных пользователей; P_2 — конверсия из зарегистрированных пользователей в пользователей, которые высылают приглашения
S	*K-factor* = (Новые пользователи по каналу «Органика») / (*DAU* — Новые пользователи)

Для окончательного формирования перечня метрик нужно понимать процесс принятия решения о скачивании приложения и главные мотивы, побуждающие сделать это. Как показал анализ информации компании Google и самостоятельно проведенный опрос, главным побуждающим мотивом для скачивания приложения являются советы семьи, друзей и знакомых (52% по результатам Google [10], 44,5% по собственному исследованию).

Понимая основной мотив для скачивания приложения, а значит, и основной источник трафика, можно сделать вывод о том, какие метрики использовать при оценке эффективности внедрения приложения, и опереться на те, которые в большей степени отражают эффект рекомендаций семьи, друзей и знакомых.

Недостаточно просто понимать причину скачивания, важно знать, как именно конечный пользователь находит само приложение. Ведь по совету семьи, друзей и знакомых он знает лишь название или часть другой информации, что вынуждает его искать само приложение. Соответственно, от того, насколько грамотно настроен поиск приложения, зависит эффективность внедрения мобильного приложения. Например, по совету друзей пользователь решил найти приложение по бронированию, во время поиска первой строкой появляется другое приложение, что сподвигнет его скачать не только то, которым пользуются его друзья, но и то, что выдает поиск в качестве нужного варианта. Если усложняется поиск конкретного приложения, это может вызывать недоверие у пользователя, и он откажется от первоначального намерения в пользу другого приложения.

При возникновении определенной потребности пользователи нередко ищут определенный вид приложений по ключевым словам в поиске, и от того, какое приложение будет выше в строке выдачи, зависит принятие окончательного решения о скачивании. Подтверждают данную гипотезу исследования многих компаний, в том числе Google. Так, распределение по категориям пользователей, которые скачали приложения посредством поиска по ключевым словам, выглядит следующим образом:

- технологии (43%);
- путешествия (35%);
- локальные сервисы (34%);
- развлечения (28%);
- ритейл (24%);
- социальные приложения (19%);
- финансовые приложения (16%);
- игры (15%).

Все это подтверждает гипотезу о том, что основными метриками для оценки эффективности внедрения мобильного приложения должны служить показатели, отражающие влияние социальных факторов и критерии качества подбора ключевых слов и условий поисковой выдачи.

Для окончательного подтверждения списка ключевых метрик мы провели глубинные интервью с экспертами — представителями компаний, имеющих свои мобильные приложения: Альфа банк, Бинбанк, Банк «Открытие», М.видео, KupiVIP, AppInTop, WakeApp, Tim the Fox, AppAnnie и др.

Ответы экспертов в области оценки эффективности мобильных приложений позволили скорректировать окончательный список метрик, необходимых для качественной оценки эффективности внедрения мобильных приложений *(табл. 3)*.

Таблица 3
Финальный список показателей

Показатель	Описание
Аналитика рынка	
Выручка	Объем вырученных средств за продажу приложения или вырученные средства по модели free-to-play
ASO	Поисковая оптимизация в магазинах мобильных приложений
Внутренняя аналитика приложения	
LDAU	Количество лояльных пользователей, запустивших приложение за 1 день

LWAU	Количество лояльных пользователей, запустивших приложение за 1 неделю
LMAU	Количество лояльных пользователей, запустивших приложение за 1 месяц
Average Session Length	Средняя продолжительность нахождения в приложении пользователей
Retention Rate	Уровень удержания пользователей, то есть процент пользователей, которые остались в приложении через заданный отрезок времени
Sticky Factor	Отношение активной аудитории за 1 день к активной аудитории за 1 месяц, характеризующее глубоко вовлеченных пользователей
Вовлеченность в диалог	Показатель, характеризующий количество пользователей, открывших push-уведомления или отреагировавших на внутренние сообщения
Показатели экономики приложения	
Paying Conversion	Процент людей за определенный период, которые заплатили в приложении, от числа скачавших это приложение за тот же период
Transactions by User	Среднее количество транзакций, которые совершал один пользователей в течение выбранного периода
ARPPU	Средняя выручка от одного платящего пользователя за определенный период
Revenue	Общая сумма всех платежей игроков за вычетом комиссии магазинов приложений
LTV	Средняя выручка, генерируемая одним пользователем за все время пользования приложением
eCPI	Итоговая средняя стоимость привлечения одного клиента
VC	Коэффициент виральности: VC = NP_1P2, где N — среднее количество приглашений на 1 пользователя, который выслал хотя бы 1 приглашение; P_1 — конверсия из приглашений в зарегистрированных пользователей; P_2 — конверсия из зарегистрированных пользователей в пользователей, которые высылают приглашения
S	*K-factor* = (Новые пользователи по каналу «Органика») / (*DAU* — Новые пользователи)

Проведенный анализ частично подтверждает вторую гипотезу, но дает понять, что невозможно оценить эффективность внедрения мобильных приложений с помощью одной ключевой метрики и требуется расчет дополнительных показателей, разделенных на несколько групп, с тем чтобы комплексно охарактеризовать успешность продвижения приложения на рынке.

Уже сейчас рынок мобильных приложений достиг колоссальных объемов, вокруг него сложилась целая экосистема со своими правилами игры и лидерами. С каждым годом все сложнее добиться успеха в этой отрасли, ведь уже сейчас в первом квартале 2016 года 1% издателей в американском AppStore получил 94% доходов с платных приложений или покупок внутри приложений, что говорит нам об оккупации рынка крупными издателями.

Компаниям необходимо ежедневно анализировать свою аудиторию, строить гипотезы, внедрять изменения и оценивать их эффективность, что позволит не только привлекать дополнительный трафик, но и удерживать уже имеющихся пользователей.

В нашем исследовании проведен анализ разработки и внедрения мобильных приложений отдельно, так как эти процессы имеют кардинальные отличия. Рассмотрены основные методологии оценки эффективности и управления разработкой мобильных приложений, сделан вывод, что чаще всего приложения разрабатываются по гибким системам разработки Agile, однако лидер отрасли разработки приложений на заказ, компания Redmadrobot, пользуется каскадной моделью Waterfall. Как показал анализ возможностей методологий оценки эффективности разработки мобильных приложений, использование метода Usecase наиболее приемлем с точки зрения основных параметров.

Также комплексно был изучен процесс аналитики мобильных приложений, выявлен ряд инструментов оценки эффективности внедрения мобильных приложений. На основе изученных литературных источников, видеоматериалов и данных аналитических сервисов составлен агрегированный список метрик, используемых при оценке эффективности внедрения мобильных приложений. В процессе изучения основных факторов, влияющих на увеличение трафика, повышение лояльности и причины установки приложения, был сокращен список показателей, наиболее подходящих для оценки эффективности внедрения мобильных приложений.

Для окончательного выбора метрик, необходимых для оценки эффективности внедрения мобильных приложений, проведен ряд глубинных интервью. В результате подтвердилась гипотеза о том, что для оценки эффективности внедрения мобильных приложений требуется использовать метрики, влияющие на основные мотивы скачивания приложения и его поиск.

В процессе исследования была подтверждена гипотеза о том, что наиболее эффективным инструментом для оценки эффективности разработки мобильных приложений выступает методика, подходящая для гибких систем разработки мобильных приложений и учитывающая качество разработки по критерию «удобство использования». Также была частично подтверждена гипотеза о том, что ключевой метрикой в оценке эффективности внедрения мобильных приложений является виральность приложения, что подразумевает использование методологии, измеряющей данный показатель.

Литература

1. **Погосян А. М.** Факторы, влияющие на распространение и принятие инноваций в сфере платежных технологий // Эффективное Антикризисное Управление. 2016. № 3. С. 86–89.
2. **Трачук А. В., Корнилов Г. В.** Анализ факторов, влияющих на распространение безналичных платежей на розничном рынке // Финансы: теория и практика. 2013. № 4. С. 6–19.
3. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. 2015. № 2. С. 60–79.
4. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. 2016. № 1. С. 61–73.
5. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Международный опыт эффективности управления компаниями электронного бизнеса // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. II. № 1. С. 126–136.
6. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** Перспективы применения мобильных платежных сервисов в России: теоретический подход к пониманию факторов распространения // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2017. № 1-1. С. 322–328.
7. **Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов Д. А.** Влияние информационно-

коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Эффективное Антикризисное Управление 2014. № 5. С. 60–68.
8. **Highsmith J. A.** Agile Software Development Ecosystems. Boston: Addison-Wesley Professional, 2002.
9. **Huskins M., Kaplan J., Krishnakanthan K.** Enhancing the efficiency and effectiveness of application development // McCinsey on Business Technology. 2013. Aug. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/enhancing-the-efficiency-and-effectiveness-of-application-development.
10. Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps. 2015 // URL: https://think.storage.googleapis.com/docs/mobile-app-marketing-insights.pdf.
11. **Nielsen J., Budiu R.** Mobile Usability. Berkeley: New Riders, 2012.
12. Royce W. Managing the Development of Large Software Systems 1970 // Proceedings of IEEE Wescon. 1970. P. 382–338.
13. **Selby R. W.** Software Engineering: Barry W. Boehm's Lifetime Contributions to Software Development, Management, and Research. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007.

Современный маркетинг и логистика

УДК 339.13

Т.П. Розанова
Д-р экон. наук, профессор
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: TPRozanova@fa.ru

С. В. Карпова
Д-р экон. наук, профессор
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: SVKarpova@fa.ru

Современное маркетинговое управление курортными территориями и комплексами[1]

Аннотация. В статье рассмотрен процесс адаптации системы управления маркетингом к управлению курортными территориями и комплексами, раскрыты понятия «курорт», «курортная территория» и «курортный комплекс». Представлены отдельные результаты маркетингового исследования, проведенного на базе деятельности туроператоров и турагентов РФ и Краснодарского края. Проведен динамический и структурный анализ туристских потоков курортных территорий и комплексов, необходимый для дальнейшего позиционирования курорта и разработки специальных мероприятий по его продвижению. Представлены основные этапы формирования комплекса мероприятий по продвижению курортной территории. В целом определено, что маркетинг территорий является одним из инструментов решения современных проблем курортных территорий и комплексов, работающих в рыночной среде.

Ключевые слова: устойчивое развитие, маркетинг курортных территорий и комплексов, управление курортными территориями и комплексами, комплексное позиционирование, продвижение курортных территорий и комплексов.

Rozanova T.P.
Doctor of Economics, Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: TPRozanova@fa.ru

Karpova S.V.
Doctor of Economics, Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: SVKarpova@fa.ru

1 Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета, 2016 г.

Modern marketing management of the resort areas and complexes

Abstract. The article examines the adaptation process of marketing management to the management of the resort areas and complexes, the concept of resorts and resort areas and complexes are disclosed. some results of marketing research conducted on the basis of the activities of tour operators and travel agents of Russia and Krasnodar region are presented. The dynamic and structural analysis of tourist flows of the resort areas and complexes are necessary for the further positioning of the resort and the development of specific measures for its promotion. The main stages of formation of complex of measures on promotion of the Spa area are presented. It is determined that the territorial marketing is a tool for solving modern problems of the resort areas and complexes, operating in a market environment.

Keywords: sustainable development, marketing of resort areas and complexes, management of the resort areas and complexes, integrated positioning, promotion of resort areas and complexes.

Важнейшая цель реформирования экономики России — ее устойчивое развитие на основе диверсификации отраслей и территорий. Особую роль в достижении этой цели играет ускоренное развитие сферы услуг, в состав которой входят курортные территории и комплексы (КТиК). Функционирование КТиК непосредственно влияет на экономическое положение страны в целом, поскольку восстановление трудоспособности работающего населения снижает затраты на здравоохранение и социальное обеспечение [1].

Сфера туризма становится все более значимой для развития регионов и вносит существенный вклад в создание внутреннего национального продукта региона. На *рис. 1* представлены основные принципы устойчивого развития современного курорта.

Рис. 1. Основные принципы устойчивого развития современного курорта

Поставленные регионом стратегические цели развития могут быть достигнуты на основе применения принципов и концепций современного маркетинга [3]. При этом общая система управления маркетингом адаптируется к управлению КТиК. Разрабатывая план маркетинга территории, специалисты по маркетингу используют не только традиционные, но и специфические маркетинговые инструменты, наиболее эффективные в данном регионе (территории) с учетом его социально-экономического потенциала [3].

КТиК имеют и специфические черты, обусловленные историческим развитием курортной системы отдельных регионов и Российской Федерации в целом. В классическом понимании **курорты** — освоенные и используемые в лечебно-профилактических целях особо охраняемые территории, где есть природные лечебные ресурсы и необходимые для их эксплуатации здания и сооружения, включая объекты инфраструктуры. Курорт может иметь федеральный, региональный и местный статус. Сегодня официальный статус курорта (курортного региона) федерального значения имеют семь особо охраняемых природных территорий, более двух сотен курортов имеют региональное (областное, краевое, республиканское) и местное значение. Курорт как сегмент туристско-рекреационного рынка способствует экономическому развитию территории: создает рабочие места, получает доходы от курортной деятельности, повышает уровень деловой активности на местах, содействует зарубежным обменам и развитию смежных секторов экономики.

Маркетинг курортов не имеет единого алгоритма организации и развития, так как он в значительной степени определяется специализацией курортов. Управление маркетингом КТиК предусматривает формирование стратегии развития территории, основанной на результатах маркетингового исследования. Стратегической задачей развития является создание конкурентоспособной туристской индустрии, для этого требуется финансирование [3]. В *табл. 1* представлено финансирование региональных государственных программ развития туризма в настоящее время.

Таблица 1
Финансирование региональных госпрограмм развития туризма, млн руб.

Федеральный округ	Всего	Федеральный бюджет	Региональный бюджет	Муниципальный бюджет	Внебюджетные источники
Всего	36679,7	1332	4613,85	1431,4	29302,5
Центральный	2018,9	-	266,94	110	1642
Северо-Западный	9374	533	308	6	8527
Южный	15052,4	264	2141	54,4	12593
Приволжский	4689,9	535	1346,3	495	2313,6
Уральский	146,6	-	146,6	-	-
Сибирский	4989,6	-	306,61	766	3917
Дальневосточный	408,3	-	98,4	-	309,9

Создание конкурентоспособной туристской индустрии предлагает комплексное позиционирование возможностей более полного удовлетворения потребностей потенциальных туристов в отдыхе и лечении за счет конкурентных преимуществ курорта, например его рекреационного потенциала, путем непрерывного анализа изменяющегося спроса и корректировки спектра предлагаемых услуг и возможностей, подразумевает последовательное

выполнение ключевых этапов маркетингового процесса: стратегического и маркетингового планирования, маркетинговых исследований и комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на распространение, продвижение и рекламу ресурсов территории [4].

Отдельные результаты маркетингового исследования деятельности туроператоров и турагентов Российской Федерации и Краснодарского края представлены на *рис. 2 и 3.*

Рис. 2. Информация по туроператорам и турагентам Российской Федерации и Краснодарского края на 1 ноября 2016 года, тыс. ед.

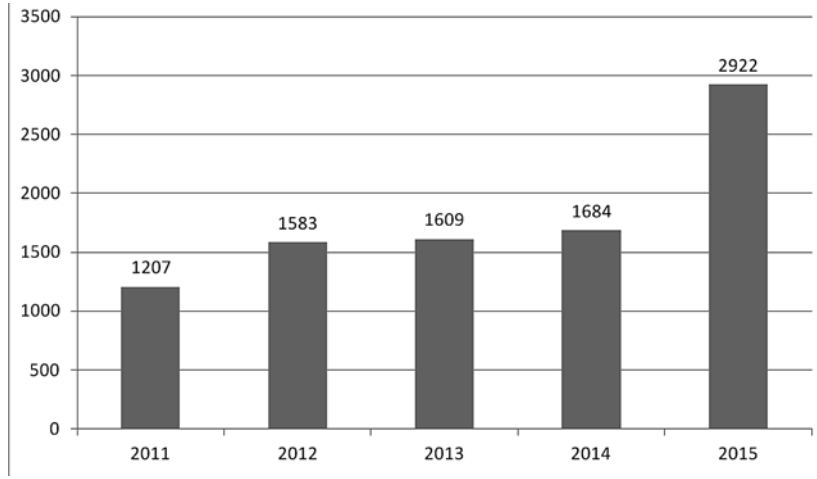


Рис. 3. Количество коллективных средств размещения в Краснодарском крае за 2011–2015 годы, ед.

Реализация концепции управления маркетингом КТиК предполагает оценку их конкурентоспособности на основе анализа их рекреационного потенциала, изучение объема и структуры потребительского спроса.

Динамический и структурный анализ туристских потоков КТиК представляет собой методический инструментарий сегментирования регионального туристского рынка и выбора целевых сегментов для дальнейшего позиционирования курорта и разработки специальных мероприятий по его продвижению.

Наряду с другими элементами комплекса маркетинга (территориальный продукт, цена территориального продукта, размещение и распределение территориального продукта) продвижение КТиК занимает одно из основных мест в маркетинговом управлении территорией [2]. Комплекс мероприятий по продвижению КТиК и система мер по их интеграции в стратегию развития курорта направлены на решение проблемы организации маркетинга территории региона. В *табл. 2* представлены основные этапы формирования комплекса мероприятий по продвижению курортной территории.

Таблица 2
Основные этапы формирования комплекса мероприятий по продвижению курортной территории

Этап	Название	Краткое содержание работы
1	Определение туристского продукта территории	Поиск основных достопримечательностей и/или характерных черт территории, которые, в свою очередь, смогут привлечь туристов, сформируют основу для развивающегося бренда
2	Инвентаризация ресурсов территории	Формирование каталога туристских ресурсов, то есть полный список услуг, которые доступны в настоящее время, а также тех, которые ожидаются в ближайшее время
3	Анализ продвижения территории	Проведение анализа структуры комплекса маркетинговых коммуникаций и их эффективности в компании. Определение целевых сегментов потребителей и их медиапредпочтений. Определение основных ценностей бренда представителей того или иного целевого сегмента и ключевых критериев позиционирования курортной территории
4	Совершенствование комплекса продвижения территории	Уточнение ключевых направлений и путей продвижения, формирование бюджета комплекса, определение времени проведения конкретных мероприятий с целью синхронизировать спрос в течение года

Для туристских предприятий нужна продуманная коммуникационная стратегия, поддержка связей с клиентурными группами, контактными аудиториями и широкой общественностью. Коммуникационные процессы должны быть непрерывными и эффективными. Современное предприятие индустрии туризма и гостеприимства управляет сложной системой коммуникационных связей, которая должна быть основана на продуманной программе маркетинговых коммуникаций.

У системы маркетинговых коммуникаций есть разнообразный рекламный инструментарий: ярмарки, выставки, коммерческие презентации, рекламные издания, демонстрации, конкурсы, специальные рекламные средства и др. Грамотная и эффективная реклама туристской территории способна сделать ее известной для широкой общественности, поддержать ее добрую репутацию, способствовать продажам туристических услуг.

Специфика маркетинга КТиК определяется как системное продвижение положительной информации о курорте с целью создать благоприятное отношение к нему со стороны потенциальных клиентов. Специфика связана со своеобразием рекреационного продукта территории (комплекс ресурсов территории и услуг местных организаций, эластичность спроса на рекреационные и туристские услуги по отношению к цене и доходам, чувствительность к неценовым факторам внешней среды, существенным факторам сезонности) и отсутствием субъекта, реализующего маркетинговую концепцию, предопределяет особенности применения маркетинговых стратегий в отношении КТиК.

Как показало исследование современных тенденций развития КТиК, в условиях продолжающихся рыночных преобразований в санаторно-курортной сфере, нарастающей глобализации экономики российские курорты столкнулись с конкуренцией со стороны не только бывших советских здравниц, но и многочисленных зарубежных курортов, ставших доступными для значительной части потенциальных туристов, и одновременным сокращением потока зарубежных туристов. Изучение накопленного опыта и практики зарубежных курортов подтвердило, что маркетинг территорий является одним из инструментов решения современных проблем КТиК, работающих в рыночной среде.

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что туристская территория выступает в нескольких ипостасях:

- продукт, который необходимо продвигать на широких и локальных рынках туристских услуг;
- административная единица (субъект), подчиняющийся общенациональным (федеральным) и местным (региональным) законам;
- географическая единица (пространство), обладающая определенным ресурсным, экономическим и производственным потенциалом;
- место, где отдыхают туристы и постоянно проживает местное население.

Все это характеризует туристскую территорию как сложный многокомпонентный комплекс, эффективное функционирование которого зависит от умения соблюдать различные интересы с учетом главной цели — стабильного и устойчивого развития на основе успешного функционирования туристско-рекреационной сферы и смежных отраслей при условии сохранения социо-, эколого-, экономического равновесия в регионе.

Управление маркетингом курортных территорий и комплексов — последовательный, комплексный и сложный процесс, включающий в себя анализ, планирование, организацию и контроль деятельности всех структур и организаций в пределах КТиК, направленной на удовлетворение социально-культурных потребностей населения региона и получение прибыли. Управление маркетингом КТиК могут осуществлять структуры, которые специально созданы органами власти в рамках Агентства стратегического развития региона. Также в процессе продвижения территории участвуют локальные агентства развития, туристические агентства, спортивные федерации и другие субъекты, стремящиеся привлечь внимание к региону.

В процессе функционирования хозяйствующих субъектов КТиК необходимо переходить к изучению тенденций качества обслуживания,

совершенствованию самих услуг, методов их организации, использованию маркетинговых технологий в целях удовлетворения требований рынка.

Литература

1. **Ветитнев А. М.** Технология маркетинга и менеджмента в системе управления курортными организациями. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. 240 с.
2. **Дурович А. П.** Продвижение туристского продукта на рынок. Минск: БГЭУ, 1998.
3. **Карпова С. В., Касаев Б. С., Климов Д. В.** Система маркетинговых инструментов и механизмов их реализации в планировании территориального развития. М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2015. 216 с.
4. **Квартальнов В. А.** Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. М.: Финансы и статистика, 2000. 496 с.

УДК 658.7.027

В. В. Панюкова
К.э.н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vvpanukova@fa.ru

Электронная трансграничная розничная торговля: состояние и перспективы развития

Аннотация. Рынок трансграничной розничной торговли устойчиво растет. Положительной тенденцией является усиление роли российских предпринимателей в трансграничной розничной торговле. Проанализированы особенности деятельности российских интернет-магазинов на рынке трансграничной торговли, определены факторы, препятствующие развитию трансграничной торговли.

Ключевые слова: электронная коммерция, трансграничная торговля, розничная торговля, интернет-заказы, поведение потребителей, доставка почтой.

V. V. Panyukova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vvpanukova@fa.ru

Cross-border online retail: the context and prospects of development

Abstract. The market of cross-border retail trade is steadily growing. The positive trend is the strengthening of the role of Russian entrepreneurs in the implementation of cross-border retail trade. The features of the activity of Russian internet-shops on cross-border trade market, the factors impeding the development of cross-border trade are analyzed.

Keywords: e-commerce, cross-border trade, retail, online orders, consumer behavior, post-delivery.

За 2015 год рынок трансграничной розничной торговли (ТРТ) вырос практически в два раза по сравнению с 2014 годом и составил 160 млрд руб. Данные об увеличении продаж свидетельствуют об актуальности и практической значимости изучения рынка ТРТ. Также необходимо сформировать единую теоретическую базу в сфере трансграничной торговли.

Исследования показывают, что к основным чертам электронной ТРТ можно отнести:

- субъект — предприниматель, зарегистрированный и ведущий деятельность в стране вне страны нахождения потребителя;
- потребитель — физическое лицо, находящееся за пределами страны, где работает интернет-магазин, и покупающее товары и/или услуги для личных, семейных и иных целей, не связанных с предпринимательской деятельностью;
- способ продажи — интернет-продажи (продажа через интернет-сайт и/или мобильное приложение).

В 2015–2016 годах по числу покупок по-прежнему лидировал Китай, на его долю приходится около 90% всех покупок, причем более 95% покупок там попадают в ценовой коридор до 150 евро.

В 2016 году темпы роста электронной ТРТ (торговли российских интернет-магазинов на экспорт) существенно превысили аналогичные показатели роста внутренней электронной торговли. Положительной тенденцией является увеличение числа российских интернет-магазинов, вовлеченных в процесс розничной торговли. Характеризуя деятельность российских интернет-магазинов, осуществляющих трансграничную торговлю, проанализируем результаты исследования, полученные в 2016 году экспертами исследовательского агентства Data Insight, специализирующегося на рынке электронной коммерции:

- прогноз роста продаж российских интернет-магазинов посредством электронной ТРТ составляет 32%, что значительно превышает показатель роста объема продаж на российском рынке;
- более 60% объема продаж приходится на цифровые товары и услуги (35%) и путешествия (26%);
- более половины российских интернет-магазинов начали свою деятельность в течение последних трех лет (2014–2016);
- средний чек на материально-вещественные товары российских интернет-магазинов, вовлеченных в экспорт товаров для зарубежных потребителей, составляет около 80 долл. (5000 руб.) [4].

К основным положительным тенденциям развития ТРТ относятся:

- усиление конкуренции на рынке, которая в результате приведет к повышению качества торгового обслуживания за счет расширения ассортимента товаров на рынке и повышения экономической доступности товаров для российских потребителей;
- возможность для российских предпринимателей выходить на новые региональные рынки, что также будет способствовать развитию малых предприятий в сфере производства и торговли.

Одним из существенных факторов развития российских интернет-магазинов, торгующих на экспорт, является формирование инфраструктуры [3]. Инновационным направлением развития является формирование сети телепортов (автоматизированных пунктов выдачи заказов через интернет), которые будут располагаться непосредственно в жилых кварталах, в том числе непосредственно в жилых домах, для обеспечения качества торгового обслуживания и повышения уровня сервиса при интернет-продажах. Роль российских организаций трансформируется, российские интернет-магазины становятся полноценными участниками рынка трансграничной торговли.

Несмотря на наблюдающиеся положительные тенденции, существует ряд факторов, которые препятствуют усилению роли российских интернет-магазинов в процессе трансграничной торговли:

- отсутствие доверия зарубежных потребителей к российским интернет-магазинам со стороны, языковой барьер;
- логистические барьеры, в том числе сложности при таможенном оформлении и перевозке;
- законодательные барьеры, включая существенные различия в регулировании отношений по защите прав потребителей в других странах [1];
- отсутствие знаний у предпринимателей об объективной ситуации на зарубежном рынке розничной торговли и состоянии потребительского спроса;
- необходимость дополнительных финансовых вложений на организацию мероприятий послепродажного сервиса.

Для преодоления негативного воздействия перечисленных факторов необходимо скорректировать имеющиеся бизнес-модели, бизнес-процессы и стратегии в соответствии с наметившимися тенденциями в электронной ТРТ. Дальнейшее развитие интегрированных предпринимательских структур с участием торговых и финансовых организаций [2] окажет положительное влияние на развитие ТРТ.

Литература

1. **Алексеева Е. В.** Защита прав потребителей при трансграничной электронной торговле// Академический вестник. 2013. № 1 (23). С. 16–23.
2. **Панюкова В. В.** Формирование интегрированных предпринимательских структур с участием финансовых и торговых организаций. // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 4. С. 49–55.
3. **Demirkan H., Spohrer J.** Developing a framework to improve virtual shopping in digital malls with intelligent self-service systems // Journal of Retailing and Consumer Services. 2014. Vol. 21 (5). P. 860–868. URL: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698914000253.
4. DataInsight. URL: http://www.datainsight.ru.

УДК 339.13

С.П. Азарова
К.э.н., доцент
Департамент «Менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: sazarova@fa.ru

Преобразование инструментов маркетинга в эпоху цифровой экономики

Аннотация. Рассмотрены процессы, характеризующие цифровую революцию, слияние онлайн- и офлайн-сфер, появление киберфизического мира благодаря стремительному распространению сенсорных устройств. Автор отмечает выгоды для создания новой стоимости и вызовы, ответы на которые могут означать победу или проигрыш в конкурентной борьбе на уровне отдельных организаций, отраслей, стран. Цифровизация бесповоротно изменила товар, его производство, распределение и доведение до потребителя. В этих условиях маркетинг обязан предложить бизнесу современные концепции и инструменты, позволяющие обеспечить максимальную выгоду государству, частному сектору и потребителю.

Ключевые слова: цифровая революция, киберфизический мир, комплекс маркетинга.

S. P. Azarova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: sazarova@fa.ru

Transformation of marketing tools in the epoch of the digital economy

Abstract. The processes that characterize the digital revolution, the merging of online and offline areas, the emergence of cyber physical world due to quick propagation of sensor devices are examined. It notes the benefits to create new value and calls the challenges that bring a victory or a defeat in competition at the level of individual companies, industries and countries. Digitalization irrevocably changed the product, its production, distribution and making available to the consumer. In these circumstances, marketing business has to offer the modern concepts and tools to ensure the maximum benefit to the state, the private sector and consumers.

Keywords: digital revolution, cyber physical world, marketing mix.

Современные темпы цифровой революции впечатляют: если в 1995 году доступ в интернет имели около 45 млн человек, то в 2015-м — почти 3,5 млрд Интернет сегодня «используют» около 10 млрд машин и механизмов (устройств, датчиков, приборов и проч.), по прогнозам, к 2020 году их будет в два раза больше. 99% мировых данных уже оцифровано, и более 50% имеет IP-адрес. В дальнейшем эксперты предсказывают удваивание объема данных каждые два года. Благодаря подключению к интернету и обмену данными развивается экономика совместного потребления, объем которой сегодня оценивается в 150 млрд долл. Все эти явления принципиальным образом меняют устройство глобальной экономической системы: возможности потребителей, структуру отраслей, роль государств.

Доля цифровой экономики составляет 2,1% ВВП России. Это в 1,3 раза больше, чем 5 лет назад, но в 3–4 раза меньше, чем у лидеров цифровизации. Высокая экспортная составляющая и замедление роста инвестиций привели к тому, что доля цифровой экономики падает с 2014 года. Отставание по общему уровню цифровизации от лидеров рейтинга (Южной Кореи, Дании, Швеции, Финляндии и др.) составляет около 5–8 лет, но, если все участники российской экономической системы не будут предпринимать действия для преодоления разрыва, эксперты BCG прогнозируют его увеличение до 15–20 лет на пятилетнем горизонте [2]. Цифровизация — необходимое условие сохранения конкурентоспособности для всех стран. С учетом новой экономической реальности России цифровизация дает уникальный шанс переориентировать экономику, обеспечив ее долгосрочную устойчивость.

Выгоды от цифровизации существуют на всех уровнях от государства в целом до отдельного потребителя. Для страны это, прежде всего, новый источник роста ВВП, положительный эффект на количество рабочих мест, более эффективное использование существующих ресурсов, повышение эффективности процессов управления данными, в т. ч. сбора налогов. Цифровизация сокращает возможности для мошенничества при получении госуслуг, позволяет идентифицировать и анализировать социальные тренды с помощью больших данных, что обусловливает более эффективное взаимодействие с гражданами и организациями.

Бизнес получает низкие входные барьеры для выхода на другие рынки, возможность увеличить эффективность внутренних процессов по управлению цепочкой поставок, повысить прозрачность и упростить взаимодействие с госсектором, а также получить доступ к лучшим трудовым ресурсам через цифровые сервисы. Рассматривая отрасли, в которых уже произошли фундаментальные изменения, эксперты называют медиа. С появлением Netflix и продажей видео по запросу на основе потокового мультимедиа, которое непрерывно поступает пользователю от провайдера потокового вещания, расстановка сил в данной отрасли существенно изменилась в пользу цифровых каналов. Привычный формат розничной торговли также преобразился за счет интернет-магазинов, которые наращивают долю рынка. Как в цепочке поставок, так и в точках продаж, внутренние операции розничной торговли претерпевают существенные изменения. В сферах телекоммуникаций, страхования и банковского обслуживания цифровые технологии используются для оптимизации внутренних процессов, улучшения отрасльсервиса для клиентов. Отрасль потребительских товаров использует цифровые технологии при разработке продуктов, управлении цепочкой поставок, в том числе через развитие прямой B2C-торговли через онлайн-канал (например, P&G). В автомобильной отрасли цифровизация используется для оптимизации цепочки поставок, обусловливает переход к сервисной модели и использованию беспилотного транспорта. Транспортные и логистические услуги имеют высокий потенциал использования активов на основе принципов экономики совместного пользования. Металлургия, нефтегазовая отрасль, электроэнергетика и машиностроение позволяют реализовать ключевые возможности интернета вещей, дополненной реальности, роботизации, повысить эффективность загрузки мощностей. В здравоохранении и образовании есть высокий потенциал значительного увеличения доступа и качества без существенного повышения стоимости услуг.

Упрощается доступ граждан к государственным услугам через цифровые порталы. Расширяются возможности для лучшего трудоустройства граждан. Выгода потребителя заключается, прежде всего, в том, что он может приобретать лучшие товары по наиболее выгодным ценам. Эта выгода напрямую соотносится с одной из альтернативных целей маркетинга — максимизацией выбора потребителя. Совместное потребление позволяет использовать ранее недоступные потребителям товары. Успех платформ-агрегаторов (например, Uber и AirBnB) строится на принципах экономики совместного пользования за счет устранения посредников и максимальной загрузки актива, сокращения времени между возникновением и удовлетворением потребности, широких возможностей для обратной связи. Примечательно, что термин «уберизация» понимается как синоним цифровой угрозы для любой традиционной отрасли.

Технологии фундаментально меняют стиль жизни, потребности и ценности потребителей. Внимание потребителя фрагментируется, он отдает предпочтение организациям и товарам, которые наиболее точно соответствуют его потребности, они предлагаются по оптимальной цене, их можно быстро выбрать, оценить и доставить. В различных сферах деятельности характерной становится геймификация, позволяющая, например, осваивать образовательную программу в формате виртуальных игр и дополненной реальности. Развитие искусственного интеллекта и робототехники способствовало появлению умных помощников в Android и iOS, автопилотов от Google и прочих гаджетов. С новыми возможностями связаны и новые вызовы для человечества — не только технологические, но и культурные, образовательные, морально-этические [3]. Так, с позиций этических и духовно-нравственных принципов не оценен проект создания киборгов. В России запрещен оборот криптовалюты, но данное ограничение ведет к дальнейшему отставанию нашей страны от лидеров цифровой экономики. Монопольное владение информацией является фактором получения интеллектуальной ренты и высокой сверхприбыли, что способствует возникновению и углублению проблемы цифрового неравенства. Обезличивание экономических отношений увеличивает риск совершения экономических преступлений. Приведенные выше особенности цифровой экономики в целом, выгоды с точки зрения государства, отраслевых участников, торговых посредников и конечных потребителей должны дать ответ на вопрос о векторе изменения инструментов маркетинга, учитывая актуальность их применения в цифровой среде.

Поскольку в цифровую эпоху товар, условия его поиска, выбора, приобретения и доставки коренным образом изменились, на наш взгляд, правильнее рассматривать товар в мультиатрибутивной модели по классификации Ф. Котлера. Потребитель воспринимает товар в трех измерениях (атрибутах). Ядро, или замысел, товара — основная потребность, которая должна быть удовлетворена. В реальном исполнении товар имеет определенный внешний вид, функциональные, технические, эксплуатационные, эстетические и прочие свойства. Понятие «товар с расширением» включает гарантию, сервис, доставку и прочие дополнительные опции, сопутствующие покупке товара, традиционно представляющие сферу услуг.

Рассматривая процесс купли-продажи, отметим, что ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» трактует розничную торговлю как услугу, результат взаимодействия продавца и покупателя, а также собственной деятельности продавца по удовлетворению потребностей покупателя при приобретении товаров по договору купли-продажи [1]. Таким образом, в концепции мультиатрибутивной модели весь товар, приобретаемый в непроизводственной сфере, является товаром с расширением, то есть потребитель покупает товар (производителя) и услугу (одного или нескольких торговых посредников) одновременно. Все вышеизложенное позволяет подойти к гипотезе о том, что в цифровой экономике комплекс маркетинга любого материального товара следует рассматривать в непосредственной связи с услугами по розничной торговле, поскольку покупателю важен результат, который обеспечивается наилучшим сочетанием «товар + услуга». Еще одним аргументом в пользу подобного подхода является зафиксированная в мировой практике тенденция к уменьшению числа посредников вплоть до организации прямых розничных продаж компанией-производителем. Далее рассмотрим возможности цифрового сервиса при помощи модели комплекса маркетинга 7P, характерной для услуг.

- **Product (товарная политика):**
  * применение цифровых технологий в процессе маркетинговых исследований, при разработке и проектировании продуктов;
  * повышение эффективности процессов управления данными, интернет вещей, роботизация;
  * эффективная загрузка мощностей через совместное потребление; создание товаров с дополненной реальностью;
  * использование обратной связи с потребителем для совершенствования товара.
- **Price (ценовая политика):**
  * доступ к открытым цифровым сервисам и использование активов на основе принципов экономики взаимопомощи;
  * приобретение лучших товаров и услуг по наиболее выгодным ценам, которое позволяет снижать издержки без ухудшения качества товара.
- **Place (товародвижение и дистрибуция):**
  * места продаж — интернет-магазин, шоу-рум, пункт выдачи товара, доставка курьером или почтой, 3D-ателье и др.;
  * анализ больших данных из точек продаж;
  * уменьшение числа посредников в цепочке поставок за счет совместного использования ресурсов, развитие прямой B2C-торговли через собственный онлайн-канал.
- **Promotion (продвижение товара):**
  * разнообразные цифровые средства массовых коммуникаций с обратной связью, фиксированием схемы привлечения клиента, его социально-демографических и прочих характеристик;
  * цифровые системы регистрации, аналитики, обработки и хранения информации о клиенте, позволяющие индивидуализировать каналы и контент коммуникаций.
- **People (производители, поставщики, продавцы и покупатели товара):**
  * цифровые сервисы, помогающие организации получить доступ к лучшим трудовым ресурсам;

* максимальная автоматизация процессов, встраивание искусственного интеллекта, позволяющие уменьшить риск человеческого фактора;
* анализ больших данных, позволяющий дифференцировать партнеров, выбирать наиболее выгодные условия, уменьшать число посредников в цепочке поставок за счет совместного использования ресурсов, укреплять доверие.

- **Process (процесс оказания услуг):**
  * стандартизация, оптимизация, цифровизация внутренних процессов, а также клиентского сервиса;
  * клиентоориентированное товарное предложение, широкий выбор и удобная навигация, подробное описание товара в пользовательских терминах и визуальное демонстрирование, в т.ч. виртуальная примерочная, корзина покупок, функция «отложить товар», информация о размерном ряде, расцветке, количеству на складе, даты доставки заказа, возможность отслеживания заказа, требуемый уровень качества, простота, безопасность и скорость покупки, доставки/самовывоза, удобство послепокупочного сервиса, обратная связь на ресурсе и в соцсетях.
- **Physical evidence (физические характеристики):**
  * высокий технический уровень цифрового сервиса, привлекательное стильное фирменное оформление пользовательских инструментов, быстрая загрузка сайта, интуитивно-понятный интерфейс, быстродействие и дружелюбность ресурса, формирующие лояльность покупателей.

Сегодня мир стоит на пороге новой, самой масштабной по скорости и охвату волны цифровой революции. Она характеризуется слиянием онлайн- и офлайн-сферы, появлением киберфизического мира благодаря всеобщей подключенности, стремительному распространению сенсорных устройств и данных. Подобные глобальные изменения открывают возможности для создания стоимости и вызовы, ответ на которые может означать победу или проигрыш в конкурентной борьбе, причем не только на уровне отдельных организаций или отраслей, но и на уровне стран. Эпоха цифровой экономики, несомненно, бесповоротно изменила товар, его производство, распределение и доведение до потребителя. Маркетинг обязан предложить бизнесу современные концепции и инструменты, позволяющие обеспечить максимальную выгоду государству, частному сектору и потребителю.

Литература

1. ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения». URL: http://docs.cntd.ru/document/1200108793.
2. Россия онлайн? Догнать нельзя отстать. Boston Consulting Group. 2016. Июнь. URL: http://www.bcg.ru/documents/file210280.pdf.
3. **Юдина Т. Н.** Осмысление цифровой экономики // Теоретическая экономика. 2016. № 3. С. 12–16.

УДК 338.242

И. В. Рожков
К.э.н., доцент, член Гильдии маркетологов
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ivr1@yandex.ru

Информационные технологии в формировании лояльности потребителей финансовых услуг

Аннотация. Рассматривается развитие информационных технологий в сфере рыночных отношений. Выделяются основные тренды маркетинговой деятельности, основанные на применении концепций big-data и маркетинг 3.0. Обосновывается роль клиентоориентированности на рынке финансовых услуг, которая может быть достигнута на основе совершенствования методологии CRM-систем. Проанализирован пример реализации клиентоориентированности и кастомизации финансовых услуг на основе информационных технологий — платформа CardLinkedMarketing.

Ключевые слова: информационные технологии, маркетинг 3.0, CRM-системы, лояльность потребителей, CardLinkedMarketing, Cardlytics.

I. V. Rozhkov
PhD in Economics, Associate Professor, member of the Guild of Marketers
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ivr1@yandex.ru

Information technologies in the formation of consumer loyalty of financial services

Abstract. The development of information technologies in the sphere of market relations is discussed. The main trends of marketing activities based on concepts of big-data and marketing 3.0 are highlighted. It substantiates the role of the customer orientation on the financial services market, which can be achieved by improving the methodology of CRM-systems. The example of customer orientation and customization of financial services on the basis of information technologies of CardLinked Marketing platform is analyzed.

Keywords: information technology, Marketing 3.0, CRM-systems, customer loyalty, Card Linked Marketing, Cardlytics.

В результате развития информационного общества и глубокого проникновения информационных технологий в жизнь каждого человека современные финансовые организации сталкиваются с необходимостью обрабатывать, накапливать, анализировать и распространять значительный и постоянно возрастающий объем маркетинговых данных. Социальные сети, электронные системы оплаты, поисковые сервисы, мобильные устройства и приложения образуют новую информационную инфраструктуру финансового рынка, насыщенную персонифицированной маркетинговой информацией о каждом пользователе финансовых услуг. С их развитием объемы маркетинговой информации увеличиваются в геометрической прогрессии [3].

Современный этап эволюции маркетинга — маркетинг 3.0 — рассматривает потребителей как «полноценных человеческих существ, наделенных

мыслями, эмоциями, душой» [1]. Ф. Котлер отмечает, что современный человек не просто стремится удовлетворить свои потребности, а должен сделать это таким образом, чтобы улучшить современный мир или, по крайней мере, не нанести вреда социуму, экономике и природе. Таким образом, потребители получают удовлетворение не только своих функциональных, но и эмоциональных потребностей. Технологическую основу такой самореализации потребителей образуют возможности социальных сетей, мобильных устройств с практически неограниченным доступом в интернет, новые формы коллективного взаимодействия людей на базе информационных технологий [2]. Несмотря на некоторый кажущийся романтизм маркетинга 3.0, в настоящее время можно найти немало примеров его практической реализации на рынке финансовых услуг. К примеру, многие банки разрабатывают собственные кобрендинговые кредитные или дебетовые карты с возможностью перечислить часть средств на нужды какого-либо благотворительного проекта.

Возможности применения концепции маркетинг 3.0 на рынке финансовых услуг гораздо шире. Так, благодаря методологии CRM-систем возможно рассматривать банковские карты не только как отдельный вид финансового продукта, но и как технологическую платформу реализации потенциала информационных технологий для укрепления и развития взаимоотношений с потребителями. Действительно, совершая покупки с помощью карты, потребитель генерирует огромный массив персонифицированной и уникальной первичной маркетинговой информации (big-data), которую участники рыночных отношений могут и должны использовать для предложения ему наиболее подходящих условий приобретения тех или иных товаров и услуг. По сути, такие карты становятся поставщиком информации для баз данных, пользователями которых могут являться не только финансовые организации, но и крупные ритейлеры, предприятия сферы услуг, крупные производители FMCG.

Так, например, все большую популярность приобретает технология CardLinkedMarketing, которую с 2015 года реализует на российском рынке стартап sweetcard.com. Это платформа таргетированных предложений скидок (кэшбэка) держателям карт на основании истории карточных транзакций. Привлечение новых клиентов для ритейлеров происходит за счет распространения таргетированных предложений через банковские каналы коммуникации (SMS, мобильный банк, интернет-банк, e-mail рассылки). Для подключения ритейлера к платформе не требуются интеграция кассового оборудования и обучение персонала.

Первый сервис такого рода Cardlytics появился в США в 2008 году. Инициаторами данного проекта выступили бывшие топ-менеджеры банка Capital One Scott Grimes и Lynne Laube. По данным на конец 2015 года, в проект вовлечено более 400 кредитных организаций, включая Bank of America, PNC Bank, Lloyds Banking Group. Накопленный банком опыт работы с карточными продуктами позволил создать по-настоящему успешный проект: программой охвачены порядка 80% домохозяйств США и 30% — Великобритании, ежемесячно предложениями платформы пользуются 35 млн человек. В настоящее время в России Sweetcard активно подключает крупных федеральных игроков: банки, ритейлеров, организации разных отраслей сферы услуг. Следует отметить, что в ближайшей перспективе на основе аналогичных платформ станут возможны еще более тесные и таргетированные коммуникации с потребителем, точно нацеленные на его нужды и потребности.

Литература

1. **Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А.** Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе / Пер. с англ. А. Заякина. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 240 с.
2. Маркетинг: теория и практика: Учеб. пособие для бакалавров / Под общ. ред. С.В. Карповой. М.: Юрайт, 2012. 408 с.
3. **Рожков И. В.** Информационные системы и технологии в маркетинге. М.: Русайнс, 2014. 196 с.
4. **Рожков И. В.** Информационная и маркетинговая инфраструктура рынка инноваций // Маркетинг и современность: Сб. науч. ст. к науч.-практ. столу на тему «Инновационные маркетинговые технологии в модернизации российской экономики» от 7 декабря 2010 года / Под общ. ред. С.В. Карповой; отв. ред.: Р.Ю. Стыцюк, О.Б. Авдиенко. М.: ООО «Эльф ИПР», 2011.
5. **Рожков И. В.** Реализация принципов клиентоориентированного бизнеса на основе информационных технологий // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 5. С. 63–64.
6. **Стыцюк Р. Ю., Артемьева О. А., Рожков И. В.** Маркетинговая ценность «символического» сообщения в обществе постмодерна // Экономика и управление в машиностроении. 2014. № 6. С. 74–77.

УДК 339.138

Д. А. Жильцов
Аспирант
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: denis@proinet.ru

Научный руководитель:
С. В. Карпова
Д.э.н., профессор, генеральный директор
агентства интернет-маркетинга «Про Инет»

Seo-продвижение как эффективный инструмент интернет-маркетинга

Аннотация. В условиях экономического кризиса и одновременно растущей конкуренции в коммерческом сегменте Рунета важно рассмотреть обеспечение стабильно высокого и качественного целевого притока посетителей на веб-ресурсы заказчиков услуг агентства по рекламе и продвижению в интернете.

Ключевые слова: SEO-продвижение, SEA, интернет-маркетинг, план рекламной кампании.

D. A. Zhiltsov
Postgraduate Student
Department of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation
E-mail: denis@proinet.ru

Supervisor: S.V. Karpova
Doctor of Economics, professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
CEO
Internet Marketing Agency Pro Inet Ltd
Moscow, Russian Federation

Seo-promotion as an effective tool of internet marketing

Abstract. With the economic crisis and the growing competition both in the commercial segment Runet, it is very important to consider the provision of consistent, high-quality and targeted influx of visitors to the Web resources customer service agency for advertising and promotion on the Internet.

K**eywords:** SEO-promotion, the SEA, internet marketing, advertising plan.

В результате ужесточения конкуренции постоянно повышаются цены переходов на сайт («кликов» по объявлениям заказчиков), увеличивается стоимость рекламного продвижения, что вынуждает не только постоянно оптимизировать кампании в сервисах поисковой контекстной рекламы, но и искать иные пути поиска качественного целевого трафика в объеме, достаточном для коммерческих сайтов. В данной статье поставлена задача раскрыть SEO-продвижение как один из самых эффективных каналов продвижения бизнеса в Рунете.

Интернет-маркетинг находится на стыке маркетинга и информационных технологий, а значит, потребовался предварительный анализ научных трудов в области маркетинга, планирования, информационных технологий. Проблемам маркетинга, теории и практики управления интернет-продвижения и маркетинговых коммуникаций посвящены работы: Г. Армстронга, Г. А. Васильева, С. В. Карповой, А. В. Короткова, В. А. Полякова, И. М. Синяевой и др. Вопросы медиапланирования и информационных технологий рассматривались в работах В. С. Гусева, А. А. Довжикова, А. Г. Кошика, Д. Л. Ледфорда, М. П. Маккартни, О. Н. Романенковой, С. В. Спивака, М. Э. Тайлера, Д. В. Шмуллера и др. Анализ трудов, посвященных исследованию состояния и перспектив развития интернет-маркетинга, указывает на недостаточное понимание важности инструментов SEO-продвижения как ведущего элемента достижения бизнес-целей с использованием сайта компании.

В интернет-маркетинге существует ряд инструментов, позволяющих обеспечивать высокий уровень посещаемости веб-сайта как по количественным, так и по качественным показателям. Одним из часто используемых способов является SEO (Search Engine Optimization — оптимизация под поисковые системы, или поисковая оптимизация). Продвижение заключается в выполнении оптимизатором (фрилансером либо организацией) работ и действий с веб-сайтом заказчика, с тем чтобы содержимое (контент) сайта лучше соответствовало алгоритмам ранжирования в поисковых системах (поисковиках), сайт приобрел больший «вес» в интернете, что заключается в количестве упоминаний о нем на авторитетных специализированных тематических или информационных интернет-ресурсах.

Несмотря на постоянное противостояние, администрации поисковых систем и оптимизаторы признают, что SEO-продвижение ресурсов, выполненное в точном соответствии с правилами и регламентом сервисов интернет-поиска, оказывает положительное влияние не только на конкретные веб-ресурсы и их положение, но и на качество поисковой выдачи как таковой. Противостояние заключается в том, что, с одной стороны, оптимизаторы используют методы (ссылочный спам, спамдексинг (перенасыщение страницы поисковыми фразами), клоакинг и свопинг (маскировка и подмена содержимого страницы) и др.), запрещенные администрациями поисковиков, а с другой — поисковики стараются отслеживать использование подобных манипуляций, играя на опережение и запрещая некоторые инструменты, которые много лет были разрешены. В результате смены алгоритмов поисковых систем для улучшения релевантности и качества выдачи поисковики часто применяют санкции к вполне «добропорядочным» сайтам. В последние годы подобная ситуация привела к некоторому вытеснению SEO-продвижения поисковой контекстной рекламой. В какой-то момент использование старых методов и инструментов поисковой оптимизации оказалось недостаточно эффективным и заказчики стали отдавать предпочтение SEA, большую роль здесь сыграли и тарифы на SEO у ведущих агентств, которые были явно завышены и зачастую превышали бюджет рекламной кампании в Директе, AdWords или Бегуне. Все это означает, что на текущий момент SEO-продвижение является инструментом, предназначенным для профессионального использования и не допускающим применения иных методов и технологий, кроме способствующих достижению желаемых заказчиком показателей по целевому трафику сайта при максимальной экономии бюджета. В данных условиях использование «черных» методов поисковой оптимизации является совершенно неприемлемым, несмотря на быстрое достижение высоких поисковых позиций и количественных результатов посещаемости.

Взвешенный подход к применению SEO-продвижения агентством «Про Инет» нашел отражение в нескольких дополнительных соглашениях и договорах на осуществление поисковой оптимизации для ряда заказчиков, в основном была предложена пробная акция. Среди клиентов агентства — ООО «Стройкомфорт», компания по розничной и мелкооптовой продаже вспененного полиуретана (поролона), прошло путь от арендатора небольшой торговой точки на одном из московских строительных рынков до дистрибьютора крупнейших производителей поролона, мебельной фурнитуры, мебельных тканей, который открыл новое, динамично развивающееся направление деятельности по ремонту и реставрации мебели. Все это произошло при непосредственном участии агентства «Про Инет», которое предложило пути развития и продвижения в интернете, разработало стратегию рекламной кампании с наибольшим охватом максимальной целевой аудитории при ограниченном рекламном бюджете. В работе с этим клиентом имел место один из первых примеров использования комплексного подхода при обслуживании в сфере интернет-маркетинга. Для удовлетворения нужд и потребностей ООО «Стройкомфорт» специалисты агентства выполнили работы в нескольких сегментах рынка интернет-услуг: создание сайтов, регистрация доменных имен, хостинговые услуги, поисковая контекстная реклама, SEO-продвижение. Договор на обслуживание был заключен еще в ноябре 2010 года. На момент начала работ по продвижению в интернете заказчик преимущественно продавал линолеум и паркет в розницу на строительном рынке, испытывал усиливающиеся негативные факторы: повышение конкуренции, рост арендной платы за торговое место, малая доля оптовых заказов. У него возникла потребность найти новых клиентов онлайн, предстояло найти определенную нишу с меньшей конкуренцией, чем в сегменте торговли напольными покрытиями, но с достаточной востребованностью как розничными покупателями, так и оптовиками, снабженцами производств. Из широкого спектра строительных и производственных материалов для продвижения и продаж через интернет был выбран поролон в листах как наиболее востребованный в мебельном производстве, при утеплении помещений, в качестве шумоизоляции и в других областях применения. В итоге было принято решение запустить пробную рекламную кампанию с пакетом ключевых запросов по тематике «продажа поролона», используя сервис контекстной рекламы Яндекс.Директ. После того как с заказчиком согласовали первичный пакет ключевых запросов для использования, провели расчет медиаплана.

В *таблице* прогнозируемые показы, переходы и общий бюджет приведены без учета настроек временного таргетинга и использования минус-слов для ключевых запросов. Строка «Итого с учетом выбранных позиций» содержит данные на основе анализа ставок конкурентов и CTR их кампаний, а эти параметры могут изменяться в процессе рекламной кампании. Кроме того, итоговый бюджет указан при условии круглосуточной трансляции рекламы в Яндексе на протяжении месяца. Поскольку показы в нерабочее время и ночью по данной тематике неэффективны, для проведения кампании был выбран промежуток с 10.00 до 19.00 по московскому времени каждый день, кроме воскресенья и официальных государственных праздников. Для показов на Яндексе были выбраны максимально высокие и видимые пользователям данной поисковой системы позиции размещения рекламы заказчика «Спецразмещение». Это блок рекламных объявлений, отображаемый над результатами поисковой выдачи.

План рекламной кампании на Яндекс.Директе (предложение слов, всего 54 ключевика; срок кампании — 1 месяц; регионы показа — Москва и область)

Предложенная фраза	Количество показов в месяц* (прогноз)	По выбранной позиции			
		Примерное количество переходов в месяц*	Прогноз CTR	Средняя цена клика, у.е. **	Примерный бюджет, руб.
Где купить в Москве поролон	331	12	3,63	7,18	2584,80
Где купить поролон	801	93	11,61	1,35	3766,50
Купить мебельный поролон	782	148	18,93	1,29	5727,60
Купить поролон	6086	933	15,33	1,40	39186,00
Купить поролон в Москве	1819	380	20,89	1,14	12996,00
Купить поролон для мебели	144	24	16,67	3,63	2613,60
Мебельный поролон	1455	209	14,36	1,19	7461,30
Мебельный поролон цена	16	1	6,25	5,20	156,00
Паралон	1560	155	9,94	0,39	1813,50
Паралон мебель	6	0	0,00	0,83	0,00
Паралон цена	9	0	0,00	0,69	0,00
Паралоновый	205	5	2,44	1,45	217,50
Паролон	75	2	2,67	1,20	72,00
Паролон мебель	1	0	0,00	0,70	0,00
Паролон цена	2	0	0,00	0,62	0,00
Поралон	24	1	4,17	1,22	36,60
Поролон	19310	1657	8,58	1,79	88980,90
Поролон база	2	0	0,00	0,98	0,00
...	...	...	...	...	...
Итого с учетом выбранных позиций	43847	4686	5,83 (ср. знач.)	1,66 (ср. знач.)	199340,70

* Число показов и переходов указано по данным за месяц, предшествующий расчету.
** 1 у.е. = 30.00 руб.

Как и ожидалось, в медиаплане наиболее частотными, а значит, дорогими и конкурентными запросами оказались «поролон», «купить поролон», «купить поролон в Москве», «мебельный поролон» и «купить мебельный поролон». Тем не менее за счет применения минус-слов, качественного составления рекламных материалов (объявлений) с подключением только определенных ключевых запросов к ним и трансляцией строго в рабочее время планировалось достигнуть лучших результатов, чем в медиаплане, последние являются среднестатистическими по всей системе Яндекс.Директ среди всех рекламодателей, уже показывающих свои объявления по данным ключевым запросам.

Перед началом кампании сначала было решено отвести для приема рекламного трафика с Директа действующий сайт (linoleum2010.ru), основное содержание которого составлял каталог линолеума и прочих напольных покрытий, на нем нужно было создать раздел, посвященный поролону, имеющий минимальное тематическое наполнение и несколько фотографий с расценками на поролоновые листы отдельных типов и размеров. После консультации со специалистами агентства заказчик согласился с предложением создать отдельный промо-сайт на специально приобретенном домене, визуально и тематически не связанный с любой другой товарной группой, кроме поролона и пенополиуретана.

После работы по доменному брэндингу выяснилось, что среди свободных на тот момент доменов имеется короткий, запоминающийся домен porolon.org, наиболее подходящий тематически (в названии — основное ключевое слово). Ситуацию осложнял его статус освобожденного домена: ранее его использовала какая-то организация или частное лицо, хотя доменная зона .org не является наиболее распространенной и принятой для размещения коммерческих ресурсов в Рунете. После согласования с заказчиком данное доменное имя было зарегистрировано для использования с сайтом, на который планировалось приводить посетителей посредством контекстной рекламы и с помощью SEO.

Для разработки сайта заказчик обратился к веб-мастеру-фрилансеру, поскольку бюджет был ограничен. Учитывая характер и особенности товара (поролона), а также его общеизвестность, для пробной рекламной кампании был сделан простой сайт по несколько устаревшей, но надежной технологии — html-файлы, количеством страниц не более десяти, без базы данных. Веб-ресурс содержит всю необходимую для посетителей и потенциальных покупателей информацию о поролоне, его разновидностях, расценках на отдельные виды и артикулы, контактную информацию, обратную связь. Более того, изучение сайтов данной тематики, которые могли быть основными конкурентами для porolon.org, показало, что ни по общему визуальному восприятию, ни по информационному наполнению они не превосходят создаваемый ресурс, а большинство сравниваемых сайтов однозначно уступят по заявляемому уровню цен на товар и удобству заказа, доставки, а также по ассортименту. Сразу после создания сайта была запущена пробная рекламная кампания на Яндекс.Директ, которая продлилась до 2013 года. По ее итогам было принято решение о дальнейшем продолжении показов поисковой контекстной рекламы в 2014–2015 годах уже на постоянной основе. Для большего охвата потенциальной целевой аудитории заказчику было предложено начать рекламную кампанию с помощью сервиса «Бегун», что и было впоследствии реализовано.

Для развития и продвижения организации в интернете при наличии ограниченного рекламного бюджета рекомендуется разрабатывать комплексную стратегию рекламной кампании, включающую SEO-продвижение в целях наибольшего охвата целевой аудитории, а также использовать комплексный подход в сфере интернет-маркетинга для удовлетворения нужд и потребностей бизнеса.

Литература

1. **Голованова Д. П.** Методы оценки и главные показатели эффективности рекламной деятельности в сети Интернет // Маркетинг и логистика. 2016. № 4(6). С. 25–32.
2. Про Инет. URL: http://proinet.ru.
3. **Романенкова О. Н.** Формирование и развитие интернет-рекламы в комплексе интегрированных маркетинговых коммуникаций: теория и практическая реализация. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 140 с.

УДК 659.111.21

О. Н. Жильцова
К.э.н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ONRomanenkova@fa.ru

Современные инструменты наружной рекламы: indoor- и outdoor-реклама

Аннотация. Анализируются актуальные виды наружной рекламы, их преимущества и недостатки, основные медиапоказатели, а также причины падения суммарного объема рекламных бюджетов в целом по стране; рассмотрены аспекты законодательного регулирования рынка наружной рекламы, даны рекомендации игрокам рынка.

Ключевые слова: наружная реклама, медиапоказатели наружной рекламы, законодательное регулирование рынка наружной рекламы, indoor, outdoor.

O. N. Zhiltsova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ONRomanenkova@fa.ru

Modern tools outdoor advertising: indoor and outdoor

Abstract. The current types of outdoor advertising, their advantages and disadvantages, the main media criteria, as well as the reasons for the fall of the total volume of advertising budgets in the whole country are analyzed. The aspects of legislative regulation of the outdoor advertising market and the recommendations of the market players are considered.

Keywords: outdoor advertising, media criteria, outdoor advertising, regulation of outdoor advertising market, indoor, outdoor.

Успех рекламной кампании зависит от правильного выбора средства (канала) передачи сообщения. Каждое СМИ имеет свои преимущества и недостатки, которые следует учитывать при подготовке кампании. В зависимости от используемых средств распространения информации различают: рекламные обращения в прессе, рекламно-коммерческую литературу, телерекламу, радиорекламу и наружную рекламу. Развитием теории рекламы занимаются исследователи Г. А. Васильев, А. М. Годин, В. А. Поляков, А. А. Романов, И. М. Синяева, О. А. Феофанов. Среди зарубежных авторов стоит упомянуть Р. Батра, Д. Майерса, Д. Аакера. Развитие наружной рекламы и появление новых видов в связи с внедрением новых технологий производства стимулировали ее научное изучение.

В последнее время специалисты рекламной индустрии разделили всю наружную рекламу на два новых вида: indoor- (реклама внутри помещений, транспортных средств) и outdoor-реклама (реклама непосредственно на улице).

Из-за экономического кризиса, законодательных ограничений развития Рунета происходит постоянная трансформация видов рекламы, одни теряют долю рынка, другие ее приобретают, чаще всего этот процесс

напоминает перетекание аудитории, например печатные СМИ постепенно переходят в интернет, поскольку резко растут продажи различных гаджетов и расширяется проникновение мобильного интернета. В таблице представлен суммарный объем региональной рекламы по четырем медиасегментам — телевидению, радио, прессе и наружной рекламе, по оценке экспертов Ассоциации коммуникационных агентств России, в I квартале 2016 года он составил 9,2–9,4 млрд руб. за вычетом НДС, что выше аналогичного показателя прошлого года всего на 2% [3]. Наружная реклама показала прирост на 7%, что удивительно, ведь законодательное регулирование рынка больнее всего ударило по этому виду рекламы в столице. В последние годы на рынке наружной рекламы происходят значительные изменения: меняется структура, правила размещения и проведения аукционов, как в Москве, так и в регионах страны. В любом случае этот вид рекламы существует, так как у наружной рекламы есть неоспоримые преимущества: гибкость, высокая частота повторных контактов, относительно невысокая стоимость. Но есть и недостатки: отсутствие избирательности аудитории и ограничения творческого характера.

Суммарный объем региональной рекламы в средствах ее распространения, млрд руб.

Сегмент	Январь-март 2016	Прирост, %
Телевидение:		
всего	35,7-36,2	19
эфирное	35,0-35,5	18
кабельно-спутниковое	0,72	110
Радио	2,7-2,9	12
Печатные СМИ:		
всего	4,2-4,4	-14
газеты	1,2-1,3	-10
журналы	2,0-2,1	-11
рекламные издания	0,9-1,0	-24
Наружная реклама	7,5-7,8	7
Интернет	23,7	31
Прочие	0,70	8
Итого	75,0-75,5	18

Основные медиапоказатели наружной рекламы

OTS рекламной поверхности (от англ. opportunity to see — возможность увидеть) — количество возможных визуальных контактов базовой аудитории 18+ (население города старше 18 лет) с конкретной рекламной поверхностью в течение определенного периода времени (как правило, одного дня). Рассчитывается путем замера транспортных и пешеходных потоков с применением коэффициентов, учитывающих возможность контакта с рекламным изображением. Например, суточный OTS поверхности А билборда 6x3 м равен 50 тыс. В течение одного дня эту поверхность именно этого щита могут увидеть 50 тыс. потенциальных потребителей.

GRP (daily) рекламной поверхности (от англ. gross rating point — валовая оценка места) — процентная доля базовой аудитории 18+, имевшей возможный визуальный контакт с определенной рекламной поверхностью в течение одного дня (с учетом неоднократности контактов). Рассчитывается как отношение OTS к базовой аудитории 18+. Выражается в процентах, знак % обычно опускается:

GRP (daily) = (OTS/базовая аудитория 18+) ×100.

Например, GRP одной поверхности одного щита 6 × 3 м в Москве равен 0,64. В течение одного дня 0,64% базовой аудитории 18+ увидели именно этот носитель. «Обратным ходом» рассчитыв ается московский OTS: 0,64 × 8750 тыс. (базовая аудитория Москвы 18+) /100 = 56 тыс. контактов.

Freguency (частота) — среднее количество рекламных контактов каждого потребителя из расчетной потенциальной аудитории с определенной рекламной поверхностью в заданный промежуток времени:

Freguency (частота) — среднее количество рекламных контактов каждого потребителя из расчетной потенциальной аудитории с определенной рекламной поверхностью в заданный промежуток времени:

$$\text{Freguency} = \frac{\sum w_i * i}{100},$$

где wi — доля потенциальной аудитории, %, имевшая i контактов в заданный промежуток времени. Например, если 50% потенциальной аудитории видели рекламное изображение один раз за весь период кампании, 30% — два раза, 20% — три раза, то средняя частота контакта: (50 ×1 + 30 × 2 + 20 × 3) / 100 = 1,7. За период кампании каждый потенциальный потребитель увидел рекламное изображение в среднем 1,7 раза. Получается, что чем выше частота, тем больше контактов с рекламным изображением было у потенциальных потребителей.

Reach (охват) — доля базовой аудитории 18+, имевшей возможность установить визуальный контакт с рекламным сообщением хотя бы один раз в заданный промежуток времени:

Reach = GRP / Freguency.

Например, рекламная кампания на 100 GRP со средней частотой 1,3 обеспечивает охват 100 / 1,3 = 77% базовой аудитории 18+.

К outdoor-рекламе относятся не только наружные щиты и растяжки, но и уличная мебель. Понятие уличной мебели предложено французом Жаном Клодом Деко. Если посмотреть англоязычные определения, видно, что нигде функция рекламоносителя не ставится на первое место. Определяющими уличной мебели являются два дублирующих критерия: назначение (полезность) конструкции и малый формат (до 10 м²). Ключевое условие для идентификации уличной мебели — ее полезность, социальная функция, а уже потом возможность размещения информации. Таким образом, в эту категорию попадают остановочные павильоны, таксофонные кабины, урны, общественные туалеты и т.п.

На современную арену рекламных площадок выходят новые виды наружной рекламы:

- Светодиоды чаще всего используются для декоративного оформления и изготовления световой рекламы. Они излучают свет определенной длины волны, что повышает их световую эффективность при использовании в качестве цветных источников света.
- Холодный неон (электролюминесцентный провод) — новинка на рынке наружной рекламы и достойный конкурент открытому неону.
- Скульптурная рекламная продукция — объемные изделия из пластика. Скульптурная реклама отличается дизайном и сложностью фигур.

Indoor-реклама — реклама на мониторах, расположенная внутри помещений, как правило, в торговых центрах, магазинах, супермаркетах. Сегодня ее применение расширяется: в кинотеатрах, развлекательных центрах, аэропортах, автобусах, бизнес-центрах и пр. Этот вид рекламы неминуемо привлекает внимание покупателя и помогает определиться с выбором той или иной продукции, услуги. Для российского рынка это новое направление. В условиях развития рыночных отношений возникает необходимость новых средств рекламных коммуникаций с потребителем, которые будут носить многофакторный характер и окажутся более эффективными.

Виды indoor-рекламы:

- плазменные панели, экраны и LCD-мониторы, которые транслируют рекламные сообщения (видеоролики) в совокупности с актуальной информацией;
- дистрибутивная реклама (от англ. distribution — распространение, раздача) — печатная рекламная продукция (визитки, буклеты, флаеры), которая определенным способом бесплатно распространяется среди потенциальных клиентов;
- реклама в лифте — стикеры в лифтах и на информационных досках; согласно маркетинговым исследованиям, воздействие лифтовой рекламы в течение семи дней (14 просмотров) достаточно для осознанного запоминания рекламной информации, исключается возможность формирования образа надоедливости или бесполезности, негативной ассоциации с фирмой или с товаром рекламодателя;
- платежные терминалы: внедрение в программную оболочку терминала позволяет вести диалог с потребителем; откликнувшись на рекламное сообщение (на основном мониторе терминала размещен рекламный баннер), пользователь переходит на страницы, посвященные тому или иному продукту (услуге);
- световые короба, лайтбоксы и дисплеи устанавливаются в торговых центрах и магазинах в непосредственной близости от продаваемых товаров, эффективно доносят информацию до целевого потребителя.

Преимущества данного вида indoor-рекламы:

- широкий охват целевой аудитории (в среднем 8000–50 000 посетителей ежедневно);
- своевременность (воздействует на человека, готового к той или иной покупке);
- динамичный аудиовизуальный эффект, наиболее полно воздействующий на потребителя в местах продаж и привлекающий его внимание (для TV-рекламы);
- положительное отношение самих потребителей: реклама скорее развлекает во время ожидания, информирует и не вызывает раздражения;
- возможность проведения как локальных, так и краткосрочных четко нацеленных кампаний (возможно выборочное размещение рекламы в отдельных организациях в определенное время);
- высокая посещаемость бизнес-центров, гостиниц и других общественных организаций, а следовательно, более высокий доход;
- информирование покупателей о промоакциях, распродажах, скидках и т.д.

Реклама на транспортных средствах и транспортных сооружениях. Преимущества: гибкость, высокая частота повторных контактов, относительно невысокая стоимость. Недостатками считаются отсутствие избирательности аудитории и ограничения творческого характера. Размещение рекламы на автомототранспортных средствах (АМТС) допускается на основании договоров рекламодателя (рекламораспространителя) с собственниками АМТС или с лицами, обладающими вещными правами на АМТС, если законом или договором не предусмотрено иное в отношении лиц, обладающих вещными правами на это имущество [1]. Контроль за размещением наружной рекламы на АМТС, выдача предписаний об ограничении и запрещении распространения рекламы на АМТС осуществляются подразделениями ГИБДД на местах либо вышестоящими органами внутренних дел субъектов РФ при регистрации (перерегистрации), проведении государственного технического осмотра автомототранспортных средств и на линии.

Многочисленные законодательные инициативы за последние пять лет стоили рынку наружной рекламы десятки миллиардов рублей; дестабилизировали рынок своей необдуманной политикой. До сих пор в Москве и Санкт-Петербурге не согласована схема размещения рекламных наружных конструкций, что совершенно точно не помогает outdoor-рынку. Значительное количество отечественных и зарубежных компаний ушло с рынка по разным причинам, одни до сих пор отстаивают свои права в суде с госструктурами, другие с большим трудом изыскивают финансовые средства для участия в тендерах.

В марте 2016 года вступил в силу закон об обязательном исполнении ГОСТа, что вновь приведет к изменениям рынка наружной рекламы. Большинство конструкций в настоящее время построено с нарушением стандартов, на приведение в соответствие потребуются финансовые вложения, чего могут не выдержать оставшиеся на рынке игроки.

Для развития рынка outdoor- и indoor-рекламы необходимо искать более качественные формы размещения с акцентом на потребительское внимание, рассматривать способы использования новых технологий и материалов. Для всех игроков рынка можно порекомендовать консолидацию, дабы на основе профессионального обучения и деловых коммуникаций общими усилиями стимулировать развитие рекламы в нашей стране.

Литература

1. Приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 24 11.2008 № 1001 «О порядке регистрации транспортных средств» // Российская газета. 2009. 16 янв. № 4829. URL: http://www.rg.ru/2009/01/16/mvd-transport-dok.html.
2. Реклама и связи с общественностью: Учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, Д. А. Жильцов. М.: Юрайт, 2016. 552 с.
3. Рекламный рынок России: итоги I квартала 2016 // Sostav.ru. URL: http://www.sostav.ru/publication/reklamnyj-rynok-rossii-itogi-i-kvartala-2016-22195.html.

УДК 339.138

И. К. Захаренко
К.э.н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: marketing_metod@mail.ru

Современные технологии брендинга на рынке банковских услуг

Аннотация. Представлены основные направления развития банковского брендинга. Особое внимание уделено внешнему брендингу на рынке банковских услуг. Обоснована необходимость развития внутреннего брендинга для российских банков.

Ключевые слова: маркетинг, рынок банковских услуг, брендинг, фронт-офис, бэк-офис, лояльность персонала, восприятие банковских брендов.

I. K. Zakharenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: marketing_metod@mail.ru

Modern technologies of branding in the banking market

Abstract. The basic directions of development of the banking branding are presented. Particular attention is paid to the external branding in the banking market. The necessity of internal branding for Russian banks.

Keywords: marketing, banking services market, branding, front-office, back-office branding, loyalty of staff, the perception of banking brands.

В последние два года банковская деятельность в России переживает изменения: прежде всего, конкурентная среда кардинально меняется под воздействием политики Центрального банка по отзыву лицензий у банков и угрозы банкротства мелких и средних банков. В этих условиях встает вопрос об укреплении позиций банков за счет формирования идентичности своих брендов.

В 2015 году Центр стратегических исследований «Росгосстрах» провел исследования потребительского восприятия банков, которые выявили основные критерии выбора банков: надежность (68% опрошенных), удобство расположения и время работы (54%), качество обслуживания (сервис и простота оформления документов) (45%), финансовые условия (42%) и широкий выбор банковских и небанковских продуктовых предложений (21%) [6]. Все перечисленные критерии восприятия относятся к развитию брендов на рынке банковских услуг. Анализ ведущих российских банков позволил выделить основные правила и приемы формирования сильного банковского бренда: целенаправленные и продуманные усилия по дифференциации продуктовых предложений среди остальных брендов, сильное ценностное предложение для своего клиента — лучшее выполнение всего комплекса услуг и доведение до клиента информации в выгодном ключе. Яркий пример удачного ценностного предложения банка «ВТБ»: доверие

клиентов, гарантия силы и надежности, прозрачность и открытость обществу и клиентам, универсальность, сильный командный дух. Сильный банковский бренд вызывает у клиентов чувство близости, привязанности и доверия. По данным Центробанка России, в 2016 году 11% россиян не доверяли финансовым структурам, в 2015-м — 24%. Несомненно, такие результаты получены за счет жесткой политики государства к банковскому сектору. По данным Агентства по страхованию вкладов, в августе 2016 года в России действовало 545 банков, имеющих лицензию на работу с физическими лицами. Уменьшение количества игроков на банковском рынке приводит к тому, что остаются крупные банки с сильными брендами, которым традиционно доверяют потребители.

На рынке банковских услуг брендинговые процессы развиваются с точки зрения внешнего и внутреннего брендинга (фронт-офис и бэк-офис соответственно) *(см. рисунок).* Для банковского маркетинга наиболее важна видимая часть: контактный персонал, оказывающий услуги, и материальная среда, где происходит обслуживание, другие потребители Б, в процессе обслуживания находящиеся в поле зрения или рядом с потребителем А, они влияют на общее восприятие процесса обслуживания потребителем А.

Модель банковского бренда по «сервакшн»-модели маркетинга услуг П. Эйглие и Е. Лангеарда [4]

Одной из заметных тенденций в банковском брендинге является сосредоточение усилий на внутрифирменных бизнес-процессах.

Развитие внутреннего бренда дает возможность банкам привлекать более квалифицированных работников за счет престижности места работы. Банки получают сплоченную команду профессионалов. Персонал становится единой, сплоченной командой близких по духу людей, работающих на общий результат, ценности бренда позволяют сотрудникам формировать ожидания как на стадии принятия решения об устройстве на работу, так и в процессе самой работы. Лояльность сотрудников является несомненным конкурентным преимуществом на рынке банковских услуг.

Несомненный интерес вызывают изменения в банковском брендинге, связанные с тем, что наблюдается сужение целевого сегмента рынка. Данное явление связано с продвижением банковских продуктов потребителям, которые традиционно не относились к целевым. Так, в свое время Альфа-банк совместно с Cosmopolitan выпустил карты, продвигая их только в женской аудитории, один из крупных региональных банков Газбанк (г. Самара) задействовал детскую аудиторию в продвижении пластиковых карт GaBa-XS как кошелька с карманными деньгами для ребенка. Такое сужение приводит к персонализации банковских брендов. Исследования

показывают, что 40% потребителей, имеющих вклады более 10 тыс. долл., заинтересованы в персонализированных банковских продуктовых предложениях [8]. Банковские бренды становятся проводниками в мир финансов, зарплатные и пенсионные накопления, кредиты, карты различного рода, страховки являются предметами персонализации банковских услуг с целью максимально полно удовлетворить запросы потребителей. Хорошим примером персонализации может служить выпуск карт с возможностью гибкого принятия решения об их использовании по установленным параметрам: процент кредитования, размер платы за карту, выбор платежей с точки зрения объема начисления за них бонусов (это могут быть конкретные магазины, рестораны, концертные и театральные залы). В 2012 году Сбербанк России запустил краудсорсинговый проект «Сбербанк-21», реализующий стратегию привлечения потребителей и персонала к разработке и усовершенствованию банковских услуг и процессов. В маркетинге данная стратегия называется сотворческой или кокреативной. Впервые принципы сотворчества предложили в 2000 году К. Прахалад и В. Рамасвами, которые определили сотворческую или кокреативную концепцию как консолидацию ресурсов организации и потребителя для создания дополнительных ценностей. Формы такого сотворчества могут затрагивать практически все маркетинговые бизнес-процессы банка — от этапов генерирования новых идей до выведения банковской услуги на рынок. Основной объект концепции сотворчества — потребитель как генератор идей свойств, атрибутов банковских услуг, наиболее востребованных на рынке. Как правило, таких потребителей называют просьюмерами (от англ. prosumers), продвинутыми потребителями.

Процесс сотворчества можно разделить на внутренний и внешний. Проект «Сбербанк-21» проходил одновременно на трех площадках: Профессионалы.ру, Wikivote и Witology, что дало возможность привлечь к данному проекту около 100 тыс. участников, в том числе и сотрудников, которые генерировали идеи по трем вопросам: Что нужно, чтобы сделать лучший в мире банк? Что необходимо России, чтобы стать лучшей страной? Что такое идеальный краудсорсинг? Самые лучшие идеи были отмечены ценными призами и представлены руководству Сбербанка. Далее планировалось, что наиболее жизнеспособные и креативные идеи Сбербанк будет применять в своей работе, что к 2012 году позволит ему стать не только самым крупным, но и одним из эффективных европейских банков [3; 5].

Таким образом, в банковской сфере сильный бренд является ключевым конкурентным преимуществом на рынке, так как именно здесь важны узнаваемость, репутация, надежность и стабильность. Эффективное использование брендинговых инструментов в работе с внешним и внутренним потребителем дает возможность повысить капитализацию активов и воспроизвести дополнительную стоимость услуг банка. Сильный бренд позволяет банку повысить лояльность существующих клиентов и привлечь новых, занять прочные позиции на рынке и в сознании потребителей.

Литература

1. Агентство по страхованию вкладов. URL: http://www.asv.org.ru/insurance/.
2. **Домнин В. Н.** Банковские бренды: российская действительность и мировой опыт // Маркетинг и эффективность банковского бизнеса: Матер. междунар. науч.-практ. конф. / Под науч. ред. Н.А. Савинской. СПб.: СПбГЭУ, 2013.
3. Как работает проект Сбербанка // Сбербанк. URL: http://info.vedomosti.ru/feature/sberbank21/newsline/3892.
4. **Келлер К.** Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. 2-е изд. М.: ИД «Вильямс», 2005.
5. Сделаем взаимодействие оценщиков и банков лучше // Сбербанк. URL: https://idea.sberbank21.ru.
6. Центр стратегических исследований компании «Росгосстрах». URL: http://www.rgs.ru/pr/csr/index.wbp/.
7. **Berry L. L., Zalthaml V. A.** Ten Lessons for Improving Service Quality // Marketing Science Institute. Report 93-144. Cambridge, MA, 1993.
8. GfK и MARCS провели совместное исследование инноваций в банковском сервисе для розничных клиентов // GfK. URL: http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/gfk-i-marcs-proveli-sovmestnoe-issledovanie-innovacii-v-bankovskom-servise-dlja-roznichnykh-klientov/.

УДК 336

С. Л. Балова
К. э. н., доцент, член Гильдии маркетологов
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: syu52@yavdex.ru

Информационные технологии в управлении маркетингом на рынке финансовых услуг

Аннотация. Рассмотрены актуальные вопросы построения современной системы эффективного управления маркетинговыми решениями на рынке финансовых услуг с использованием информационных технологий, которые обеспечивают создание адаптивной инфраструктуры для развития информационно-финансовых клиентских отношений. Современный рынок IT-технологий создает возможность применения новых информационных технологий в финансовой сфере, позволяющих формировать инновационные финансовые коммуникации с клиентами, обеспечивая лояльность клиентов, позиционирование компании как инновационной и обеспечивая конкурентоспособность на отраслевом рынке.

Ключевые слова: информационные технологии, IT-рынок, интернет-банкинг, Wap-банкинг, Marketing Expert, БЭСТ Маркетинг, Касатка и МаркетингМикс, Marketing Analytic, CRM.

S. L. Balova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: syu52@yandex.ru

Information technology in management marketing on the market of financial services

Abstract. The article deals with topical issues of the construction of a modern system of effective management of marketing solutions to the financial services market with the use of information technologies that enable the creation of adaptive infrastructure for the development of information and financial customer relationships. The modern IT-technology market creates the possibility of using new information technologies in the financial sector which allow to form innovative financial communications with customers, ensuring customer loyalty, positioning the company as an innovative and ensuring competitiveness in the industry market.

Keywords: information technology, IT-market, Internet Bank, Wap-banking, Marketing Expert, BEST Marketing, Marketing Mix, Marketing Analytic, CRM.

В российских организациях на рынке финансовых услуг основными направлениями системы управления маркетингом являются сохранение спроса на свои продукты и поддержание на должном уровне системы продвижения. В области управления маркетингом информационные технологии ориентированы на повышение доходности и скорости операций в сфере финансовых услуг, повышение уровня профессиональных компетенций специалистов на основе создания удобной инфраструктуры информационных коммуникаций. На рынке финансовых услуг управление маркетингом

нацелено на взаимодействие с клиентами, современные информационные технологии применяются для формирования лояльности клиентов к продукту и бренду кредитной организации.

Конкурентоспособность современных предприятий на рынке финансовых услуг определяется приоритетом взаимодействия с клиентами для формирования лояльности к продукту и бренду кредитной организации. Конкурентные преимущества создаются в стратегически значимых для данного бизнеса сферах деятельности, важны уникальные осязаемые и неосязаемые активы предприятия, которые позволяют побеждать в рыночной борьбе [3]. Основой конкурентных преимуществ может быть также особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. При помощи современных информационных систем и технологий участники финансового рынка отслеживают изменяющиеся внешние и внутренние факторы маркетинговой среды, для того чтобы использовать их для анализа, прогнозирования и принятия эффективных управленческих решений и сохранения своих конкурентных позиций на рынке.

К примеру, в условиях интенсивного развития рыночных отношений информационные системы и информационные технологии меняют формы взаимодействия банков и клиентов, структура банковских продуктов и система интегрированных маркетинговых коммуникаций варьируют при продвижении продукции, развивается инфраструктура финансового рынка в информационно-сетевом пространстве.

Согласно оценкам аналитической компании PMR (Publications Market Research Consulting), в 2015 году продажи ИТ-продуктов и услуг составили 652,1 млрд руб., на 8,8% меньше, чем в предыдущем году. В 2015 году объем российской ИТ-индустрии составил 9,7 млрд евро. Специалисты говорят, что оценка в евро в лучшей степени характеризует рынок. Значительная часть оборудования и программного обеспечения поступает в РФ из-за рубежа, а цены на иностранные решения прямо зависят от валютных курсов. Резкая девальвация рубля, вызванная западными санкциями и падением стоимости нефти во второй половине 2014 года и в 2015 году, привела к подорожанию аппаратного обеспечения и софта, что, в свою очередь, вызвало ощутимый спад компьютерного рынка и перераспределение долей среди производителей ИТ-решений. Основным фактором, вызвавшим снижение, было усиление доллара по отношению к другим мировым валютам, однако в 2016 году этот фактор будет частично нивелирован. Эксперты прогнозируют дальнейшее падение рынка в 2016 и подъем в 2017 году [8].

По прогнозу исследовательско-консалтинговой компании Gartner Group, мировой рынок информационных технологий в 2016 году увеличится всего на 0,6% относительно 2015 года и составит 3,54 трлн долл. В 2015 году произошло самое большое сокращение ИТ-расходов за все время наблюдений компании Gartner: так, в 2015 году ИТ-расходы уменьшились на 216 млрд долл. относительно 2014 года, и, согласно прогнозу, показатель 2014 года не будет превышен вплоть до 2019 года [6].

По комментариям аналитического центра TAdviser, лидером ранкинга TAdviser100 крупнейших ИТ-компаний в России в 2015 году стал «Ростех», точнее электронный кластер этого холдинга, объединивший предприятия «Росэлектроника», «Объединенная приборостроительная корпорация» (ОПК), «Национальный центр информатизации», «РТ-Информ», YotaDevices и др. Выручка «электронного» направления «Ростеха» за 2015 год составила 210,7 млрд руб., на 15% больше по сравнению с 2014 годом. Следом за «Росте-

хом» расположились Национальная компьютерная корпорация, «Ланит» и «Техносерв», а также стремительно растущая в последние годы компания Softline. Существенный рост в рублях показала «Лаборатория Касперского», что вполне объяснимо глобальным присутствием компании и получением доходов в иностранной валюте. По итогам 2015 года суммарная выручка компаний, представленных в ранкинге, превысила 1,1 трлн руб. Аналогичный показатель ранкинга за 2014 год составлял порядка 876 млрд руб. Таким образом, совокупная выручка компаний, входящих в TAdviser100, увеличилась на 26% во многом благодаря включению в рейтинг показателей «Ростеха» [9].

В 2016 году на IT-рынке России отмечены следующие основные тренды: уход от содержания своей инфраструктуры в облака, увеличение рынка IT-услуг, автоматизация и оптимизация бизнес-процессов, оптимизация существующих инвестиций, рост внимания к информационной безопасности, 3D-принтеры, искусственный интеллект, мобильность, мобильные приложения и интернет вещей.

Использование компаниями, работающими на рынке финансовых услуг, информационных технологий формирует их имидж как инновационных, позволяет удерживать клиентов и лояльность потребителей и способствует укреплению их конкурентных позиций. В банковском секторе к информационным технологиям управления компаниями можно отнести: совокупность ИТ банковского бухгалтерского учета, ИТ экономического анализа деятельности банка по показателям Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ), ИТ планирования лимитов кредитования и др., информационные технологии для оказания коммерческим банком услуг клиентам, например, технология расчетов «клиент — банк», технологию расчетов пластиковыми карточками, интернет-банкинг, Wap-банкинг, межбанковские переговоры через систему SWIFT, электронные расчеты через расчетно-информационные центры, все виды технологий электронных расчетов в сфере электронной коммерции [1]. Для оценки лояльности клиентов применяется индекс лояльности NPS (англ. NetPromoterScore), который определяет приверженность потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), он используется для оценки готовности к повторным покупкам. Данный индекс требует оценки и непрерывного наблюдения за потоками необходимой маркетинговой информации для совершенствования продуктовой линейки и коррекции маркетингового комплекса развития банка. Данную технологию стали использовать многие компании: GE, Allianz, P&G, Intuit, Apple, AmericanExpress, Philips, eBay, Amazon и др., на российском рынке — страховая группа «АльфаСтрахование», «Красный Куб», «Мегафон Северо-Запад», «МТС», «РОСНО», «МИАН», TELE2, банк «Хоум Кредит», QIWI и др. [5].

В мире с каждым годом растет популярность бесконтактных платежей. По данным компании VisaEurope, в Европе в течение 2015 года число бесконтактных транзакций увеличилось по сравнению с предыдущими годами. В Великобритании находится в обращении 30,3 млн карт, установлено более 290 тыс. терминалов. По прогнозам Платежного совета Великобритании, некоммерческой организации, объединяющей поставщиков финансовых услуг, замена бумажных денег банковскими картами может произойти уже к 2022 году [2].

Согласно данным, собранным Celent (США), в 2015 году мобильный удаленный доступ к банку использовали около 20 млн потребителей. Результаты

исследований позволяют принимать решения о реструктуризации банка путем сокращения филиальной сети и создавать службы по оказанию услуг в электронной среде.

Применение передового зарубежного и российского опыта в сфере информационного обеспечения банковского маркетинга позволяет получить несколько качественных преимуществ:

- формирование и поддержание лояльности клиентов;
- возможность подробного изучения потребностей и поведения клиентов;
- привлечение новых клиентов в случае успешного сотрудничества с имеющимися клиентами;
- создание собственной информационной среды для взаимодействия с клиентами;
- повышение качества услуг;
- изменение роли банковского персонала.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности банки должны обеспечить клиентоориентированность маркетинговой деятельности, своевременно реагировать на изменения в окружении и адаптироваться к ним.

В настоящее время для использования в страховом маркетинге предлагается целый ряд программных продуктов. Из шести наименований специализированного программного обеспечения, предназначенного для решения маркетинговых задач, четыре разработаны в основном для осуществления разных уровней планирования: Marketing Expert и «БЭСТ Маркетинг» — для стратегического планирования, «Касатка» и «Маркетинг Микс» — для стратегического и оперативного планирования. Программа Marketing Analytic предназначена для анализа, прогноза, планирования и включает в себя элементы CRM. Программа SalesExpert обеспечивает управление прямыми продажами.

Система CRM (Customer Relationship Management) предназначена для привлечения и удержания клиентов при продажах, сервисе, обслуживании при контакте с клиентом. Очевидную эффективность после внедрения CRM-систем можно представить на примере компаний «Ингосстрах», «Альфа-страхование», «Росно», «Согласие», «Ренессанс-страхование» и др.

По материалам экспертного CRM-агентства INBRIEF, рынок CRM-маркетинговых услуг очень компактен: на начало 2016 года всего около сорока компаний, специализирующихся на таких услугах либо считающих их одним из существенных направлений в своей деятельности. В 2014 году российскими агентствами выполнено не менее 350 CRM-проектов, а в 2015 году — не менее 400 CRM-проектов. По прогнозу аналитиков, компании, работающие на рынке финансовых услуг, к 2020 году потратят на информационные технологии более 500 млрд долл. [7].

Использование информационных систем и информационных технологий в условиях интенсивного развития рыночных отношений становится одним из наиболее важных элементов эффективного управления маркетингом на рынке финансовых услуг. Компании все чаще прибегают к помощи современных информационных систем и технологий, чтобы следить за увеличивающимися внешними и внутренними потоками информации, использовать ее для анализа, прогнозирования и принятия эффективных маркетинговых управленческих решений на рынке финансовых услуг.

Литература

1. **Андреева А. В.** Совершенствование методов измерения лояльности клиентов в процессе маркетингового управления развитием коммерческого банка // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. № 11 (66). С. 22–26.
2. Ассоциация российских банков. URL: http://arb.ru.
3. **Балова С. Л.** Тенденции развития конкурентного преимущества предприятий на рынке инноваций // Экономика и управление в машиностроении. 2015. № 5. С. 19–20.
4. **Бирюков В., Дрожжинов В.** Введение в CRM http://www.russianenterprisesolutions.com/reviews/.
5. **Стрельцов Ю. С.** Механизм формирования маркетинговых каналов предоставления банковских услуг: Автореф. дис. … канд. экон. наук. Волгоград, 2009.
6. GartnerGroup. URL: http://www.gartner.com
7. INBRIEF. URL: www.inbrief.ru
8. PMR (Publications Market Research Consulting). URL: www.pmrpublications.com.
9. TAdviser. URL: http://www.tadviser.ru

УДК 336

Н.Ф. Солдатова
К. э. н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail:NFSoldatova@fa.ru

К вопросу о некоторых особенностях информационно-коммуникационных технологий в маркетинге

Аннотация. Обозначены некоторые особенности шестого технологического уклада, обусловленные информационной революцией. Рассматриваются аспекты маркетинговой деятельности российских энергетических компаний и информационно-коммуникационных технологий, применяемых для решения бизнес-задач.

Ключевые слова: информационно-коммуникационные технологии, маркетинг, информационная среда, информационный продукт, энергосектор.

N. F. Soldatova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NFSoldatova@fa.ru

To the question about some specific features of information and communication technologies in marketing

Abstract. Some of the features of the sixth technological order, due to the information revolution are highlighted.

Keywords: information and communication technologies; marketing; information environment; information product, the energy sector.

В современных экономических реалиях достаточно острой остается проблема преодоления информационно-технологического разрыва между экономически развитыми и развивающимися странами. Трансформация информационно-коммуникационной сферы является одним из ключевых направлений научно-технологического переворота XXI века [1]. Роль России в развитии информационно-коммуникационной сферы недостаточная, но, несомненно, будет возрастать. Так, в число приоритетных направлений развития науки, технологий и техники включены информационно-телекоммуникационные системы [3].

Активное применение современных информационно-коммуникационных технологий является одним из базовых направлений повышения энергоэффективности предприятий сферы энергетики, оно оказывает влияние на развитие отрасли и ее конкурентоспособность [2]. Внедрение новых разработок информационного обеспечения всех процессов управленческой деятельности энергетической компании предусматривает комплекс мероприятий, документов, регламентов и автоматизированных средств и информационных технологий, позволяющих значительно сокращать сроки сбора и поиска информации, оптимизировать управленческие издержки, повышать уровень информационно-

технологических процессов, повышать скорость анализа и, как следствие, качество управленческих решений.

Энергетические компании представляют собой сложные производственно-технологические системы, включающие подсистемы производства электроэнергии, распределения, передачи и потребления энергетических ресурсов. Следовательно, исключительно важной практической задачей является организация эффективного управления энергетическими компаниями, учитывающая специфику деятельности в энергетической сфере, где сосредоточено огромное количество компаний, не только производящих, передающих или продающих энергетические ресурсы, но и обслуживающих потребителей или работающих по запросам отрасли.

В крупных российских энергетических компаниях информационно-коммуникационные технологии применяются в разных сферах управленческой деятельности: при планирование ресурсов, закупок, поставок, при организации работы с поставщиками и с клиентами. Функции систем автоматизации можно условно разделить на следующие основные блоки:

- мониторинг, анализ и управление эффективностью работы организации;
- управление оперативной деятельностью организации (задачи менеджеров, маркетологов и работников, непосредственно занимающихся производственно-сбытовой деятельностью или работой в части оказания услуг);
- регламентированный учет и отчетность (решение вопросов бухгалтерского учета).

Одним из мировых лидеров в создании программных решений для бизнеса является SAP. Программными продуктами и технологиями данной компании пользуются более 185 000 клиентов, в том числе российские энергетические компании. В 2015 году в сфере энергетики внедрено 227 проектов планирования ресурсов предприятия (ERP), что составляет около 3 % от общего количества проектов в Российской Федерации.

У SAP несколько крупных направлений работы:

- технологическая платформа;
- системы управления предприятием (SAP Business Suite);
- управление данными;
- новые технологии;
- интеграционные решения.

Система управления предприятием SAP Business Suite представляет собой симбиоз нескольких модулей, связанных между собой, каждый из них отвечает за определенные блоки деятельности предприятия, например FI — finance (финансовое направление), LO — logistic (логистическое направление), SD — sales and distribution (управление продажами и дистрибуция), HR — human resources (управление человеческим капиталом) и т.д. Таким образом, маркетинговый блок достаточно широк: от логистики, включая продажи и дистрибуцию, до управления человеческим капиталом.

Информационная революция заставила SAP активно внедрять новые технологии: «облака», мобильные приложения, вычисления в оперативной памяти. SAP активно адаптирует собственные технологические продукты под новую технологию HANA (High-Performance Analytic Appliance). Данная технология представляет собой сверхпроизводительную базу данных, полностью оперирующую в оперативной памяти. Другая новая информационно-коммуникационная технология SAP Mobility является базой для разработки, размещения, администрирования мобильных приложений.

Программные продукты SAP построены таким образом, чтобы заказчик мог расширить функционал программы, купив отдельные модули, в том числе предназначенные для маркетинговой деятельности, что позволяет оперативно решать проблемы, связанные с развитием на рынке и ориентированные на решение бизнес-задач.

Интеграционные процессы, затронувшие российскую экономику в целом и сферу энергосектора в частности, способствовали осознанию проблемы ужесточения конкуренции в мировой экономике. Конкуренция обусловлена тенденциями, сформировавшимися на внешних рынках, интенсивностью внешнеэкономических связей Российской Федерации. Этим определяется возрастание роли маркетинга в практике энергетических компаний.

Стратегическое планирование маркетинговой деятельности является неотъемлемой частью корпоративной стратегии предприятий, функционирующих в сфере энергетики. Маркетинговые исследования давно и прочно вошли в практику энергетических компаний. Развитие маркетингового анализа предъявляет особые требования к информационному обеспечению управленческих решений и инструментарию маркетингового анализа. Результативность маркетингового анализа зависит от качества маркетинговой информации. Объем и структура маркетинговой информации значительно изменилась за последние годы: возросла роль информации, характеризующей состояние макро- и микросреды.

Качество маркетинговых исследований в энергосекторе определяется в том числе и знанием специфики потребителя, производственно-технологических процессов, специфичных для B2b рынка. Аналитическая функция в маркетинге организаций энергосектора определена как поддержка маркетинговых решений, которые интегрированы в общеэкономические, управленческие. Маркетинговый анализ для предприятий, функционирующих на энергетическом рынке, имеет четыре сложившихся уровня: макроэкономический, региональный, отраслевой и микроэкономический.

По критерию «горизонт принятия и реализации маркетинговых решений» выделено три группы: стратегические, тактические, оперативные решения. Таким образом, маркетинговое исследование на промышленном рынке предполагает разные подходы и показатели маркетингового анализа: стратегический, тактический и оперативный анализ.

При проведении маркетингового исследования стратегический анализ позволяет оценить маркетинговую стратегию, включая ассортимент производимой и реализуемой продукции, стратегический хозяйственный портфель, партнерские связи. Стратегический маркетинговый анализ невозможен без исследования общеэкономической ситуации, которая позволяет оценить тенденции и тренды, сложившиеся на данный момент времени для энергетической сферы. Главная цель — сбор информации для прогнозирования объема и структуры продуктовой программы, маркетингового ценообразования и т.д.

Одним из важных этапов маркетингового анализа является анализ энергетической отрасли. Отраслевая специфика влияет на корпоративную стратегию предприятия, в том числе и на подстратегию маркетинга. В рамках регионального маркетингового анализа может быть получена информация о состоянии и структуре региональной экономики, перспективных потребностях в энергетических ресурсах.

Микроэкономический уровень маркетингового анализа нацелен на

грамотное планирование маркетинговой деятельности предприятия на ближайшую перспективу.

Таким образом, маркетинговый анализ в рамках маркетингового исследования является системой с обратной связью, основная функция которой — поддержание развития предприятия в направлении, обозначенном в стратегическом и конкретизированном, в текущем маркетинговом плане.

Только применение информационно-коммуникационных систем нового поколения дает возможность энергетическим компаниям применять общую программную среду, отказавшись от совокупности разрозненных программных продуктов. Информационная система класса ERP управляет крупной энергетической компанией как единым организмом, объединяя производственно-технологический процесс, логистику, маркетинг, финансы и прочее. Таким образом, управление маркетингом в энергетической компании является составной частью единой системы SAP Business Suite.

Литература

1. **Солдатова Н. Ф., Ильяшенко С. Б.** Предпринимательство: в условиях глобального кризиса // Российское предпринимательство. 2014. № 11 (257). С. 13–21.
2. **Солдатова Н. Ф., Орлова Е. В.** Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий энергосектора // Экономика и управление в машиностроении. 2016. № 1 (43). С. 56–59.
3. Указ Президента РФ от 07.07.2011 № 899 (ред. от 16.12.2015) «Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечня критических технологий Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116178/

Математические методы и модели в управлении

УДК 330.43

Е. С. Волкова
К.ф.- м.н., доцент
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: EVolkova@fa.ru
В. Б. Гисин
К.ф.- м.н., профессор
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vgisin@fa.ru

Об одной модели полуэндогенного роста технологических знаний

Аннотация. Рассматривается модель роста технологических знаний, относящаяся к числу моделей полуэндогенного роста. Для оценки параметров модели применяется нечеткая линейная регрессия. В результате модельный объем технологических знаний характеризуется не единичным числом, а множеством возможных значений. Положение в ряду возможных значений конкретного показателя, характеризующего отдельную страну, в определенной мере отражает эффективность НИОКР в этой стране. Применение нечеткой регрессии позволяет проследить динамику изменения эффективности.

Ключевые слова: нечеткая линейная регрессия; модель роста; запас технологических знаний.

E. S. Volkova
PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor
Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: EVolkova@fa.ru
V. B. Gisin
PhD in Physics and Mathematics, Professor
Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vgisin@fa.ru

On one model of semi-endogenous growth of technological knowledge growth

Abstract. A model of semi-endogenous growth of technological knowledge is considered. Parameters are estimated as fuzzy numbers using fuzzy linear regression. the stock of technological knowledge is characterized not by a single number but by a set of its possible values. The location of a country indicator in this set characterizes to some extent the efficiency of R&D in this country. The use of fuzzy regression allows us to trace the dynamics of effectiveness.

Keywords: fuzzy linear regression; growth model; stock of technological knowledge.

Общепризнано, что научно-технологические знания являются одним из важных факторов экономического прогресса. Оценка запаса научно-технологических знаний, являющихся важной компонентой интеллектуального потенциала, и динамики его изменений является актуальной задачей при оценке экономических систем и прогнозировании их развития. Модели экономического роста первого поколения относятся к моделям эндогенного роста. Согласно этим моделям большие экономики вкладывают большие ресурсы в развитие сектора R&D и тем самым обеспечивают более быстрый рост. В моделях с ростом объема ресурсов в секторе R&D увеличиваются темпы роста объема технологических знаний. Эмпирические исследования показали, что в долгосрочной перспективе эта связь не столь однозначна. Модели эндогенного роста в недостаточной мере учитывают различие между знаниями в целом (полученными в R&D) и экономически релевантными знаниями, кроме того, недостаточное внимание уделяется анализу процесса превращения знаний вообще в экономически релевантные знания. Этот недостаток был устранен в моделях второго поколения — моделях полуэндогенного роста.

К числу моделей полуэндогенного роста относится модель, изучаемая в работе Л. Ботацци и Дж. Пери [1]. Построена модель, которая связывает общефакторную производительность (Total Factor Productivity, TFP) с ростом технологических знаний. Благодаря этому появляются новые возможности идентификации и измерения технологического прогресса. В рамках модели Ботацци — Пери проводятся дополнительные и уточняющие расчеты [2].

Эконометрическими методами описана зависимость объема накопленных знаний в отдельной стране от объема ее сектора R&D и объема знаний, накопленных в других странах. Расчеты выполнены для 15 стран с развитой экономикой с 1973 по 1999 год. Для оценки коэффициентов, описывающих зависимость, использовалась линейная регрессия.

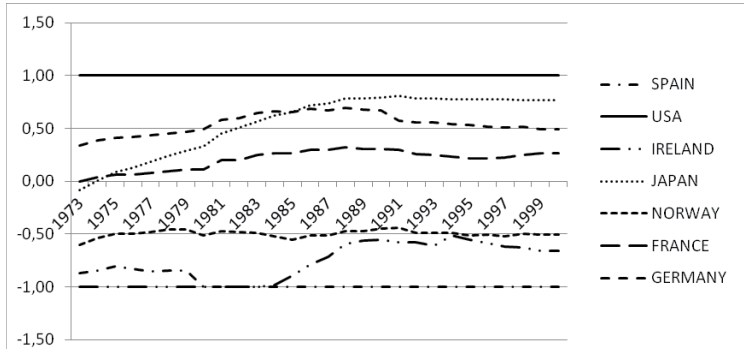
Применение классической линейной регрессии обосновано в тех случаях, когда данные подчиняются определенным вероятностным закономерностям. Шекли был одним из первых, кто заметил, что в экономике исходные требования теории вероятностей являются слишком жесткими. Он отмечал, что суммирование «вероятностей» экономических событий не согласуется с экономическими реалиями. По существу, Шекли предвосхитил появление теории возможностей, основанной на теории нечетких множеств Заде,— альтернативного инструмента для моделирования неопределенности.

В рамках теории нечетких множеств в качестве альтернативы классическому вероятностному подходу был разработан метод оценки параметров моделей, основанный на нечеткой линейной регрессии. Была показана его применимость для анализа как микро-, так и макроэкономических моделей. Применение нечеткой линейной регрессии оказалось оправданным в тех ситуациях, когда нет оснований считать, что ошибки в конкретных наблюдениях подчиняются вероятностным закономерностям (см.: [4]).

Мы применяем метод нечеткой линейной регрессии для оценки параметров в модели Ботацци — Пери. В качестве источника данных использован ресурс [2]. Анализ возникающих нечетких величин позволяет определенным образом ранжировать страны по эффективности отдачи от R&D и проследить динамику ранжирования. Применение альтернативного подхода к моделированию неопределенности дает некоторые новые и, как нам представляется, небезынтересные результаты (см. рисунок). Значение 1 соответствует наиболее эффективной отдаче от вложений в НИОКР, значение –1 — наименее эффективной, значение 0 — типичной.

Абсолютным лидером оказались США, аутсайдерами — Ирландия и Испания. Второе место с положительной динамикой прочно удерживала Япония. Догонявшая США и Японию до начала 1990-х годов ФРГ затем резко снизила результат после объединения с ГДР. Для Норвегии значение показателя эффек-

тивности оказалось равным –0,5 и практически постоянным. Для остальных европейских стран (Великобритании, Франции, Швеции и др.) показатели эффективности оказались довольно близки и продемонстрировали однотипную положительную динамику (от 0 до 0,5) в период до середины 1980-х годов, и в дальнейшем, произошло небольшое снижение до 0,25 (см. [1]).



Относительная эффективность сектора НИОКР

Литература

1. **Волкова Е. С., Гисин В. Б.** Нечеткая линейная регрессия в модели роста технологических знаний // Вестник Финансового университета. 2015. № 5(89). С. 97–104.
2. **Bottasso A., Castagnetti C., Conti M.** R&D, Innovation and Knowledge Spillovers: A Reappraisal of Bottazzi and Peri (2007) in the Presence of Cross Sectional Dependence // Journal of Applied Econometrics. 2015. Vol. 30, № 5. P. 350–352. URL: http://qed.econ.queensu.ca/jae/2015-v30.2/bottasso-castagnetti-conti/.
3. **Bottazzi L., Peri G.** The International Dynamics of R&D and Innovation in the Long Run and in The Short Run // The Economic Journal. 2007. Vol.117, № 518. P. 486–511.
4. **Pedrycz W.** From fuzzy data analysis and fuzzy regression to granular fuzzy data analysis // Fuzzy Sets and Systems. 2015.T. 274. C. 12-17.

УДК 336

А. Ю. Кузьмин
Д.э.н., профессор
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: a_kuzmin@rambler.ru

Моделирование равновесного валютного курса для совершенствования курсовой политики

Аннотация. Необходимо признать, что без структурного анализа ситуации на основе системного моделирования, вскрывающего механизм курсообразования, определение равновесного валютного курса фактически невозможно. Подход к оцениванию динамики курса является продолжением и развитием изложенных в статьях автора моделей поведения валютного курса маленькой страны, приспосабливающейся под остальной мир. Концептуально авторские разработки в явном виде определены как моделирование равновесного валютного курса на основе международных потоков (international flows equilibrium exchange rate, IFEER).

Ключевые слова: моделирование, равновесный валютный курс, IFEER, платежный баланс.

A. Yu. Kuzmin
Doctor of Economics, Professor
Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: a_kuzmin@rambler.ru

Modeling the equilibrium exchange rate to improve the exchange rate policy

Abstract. We need to recognize that without structural analysis of the situation based on the system simulation reveals the mechanism of exchange rate, determination of equilibrium exchange rate is virtually impossible. Approach to the evaluation of the exchange rate dynamics is a continuation and development set out in the articles of the author models the behavior of the exchange rate of a small country, fit under the rest of the world. Conceptual authoring explicitly defined as modeling the equilibrium exchange rate based on international flows (international flows equilibrium exchange rate, IFEER).

Key words: modeling, equilibrium exchange rate, IFEER, balance of payments.

Анализ динамики валютного курса, проблемы построения многофакторной экономико-математической модели в современных условиях исследован в литературе, например [5; 7–9]. При этом уровни изучения варьировались от глобального полиинструментального стандарта [6] до локального уровня предприятия [1].

Концептуальные подходы к формированию равновесного валютного курса (Equilibrium Exchange Rate), представленные в литературе (EER широко используется в аббревиатурах FEER, BEER, DEER и др. соответствующих экономических концепций равновесия валютного курса), сильно различаются в зависимости от целей исследования и характера используемых методов. Однако необходимо признать, что без структурного

анализа ситуации на основе системного моделирования, вскрывающего механизм курсообразования, определение равновесного валютного курса фактически невозможно.

Подход к оцениванию динамики курса является продолжением и развитием изложенных в статьях автора моделей поведения валютного курса маленькой страны, приспосабливающейся под остальной мир. Концептуально авторские разработки определены как моделирование равновесного валютного курса на основе международных потоков (international flows equilibrium exchange rate, IFEER).

Аналогично предыдущим работам [2; 4], при условии, что два внутренних валютных рынка агрегированы в один большой международный, где торгуют валютами только этих стран по отношению друг к другу, валютный курс можно представить как

$$e_t = (I_t + K^-) \Big/ (E_t + K^+) =$$

$$= (E_t^* + K^{*+}) \Big/ (E_t + K^+) =$$

$$= (E_t^* + K^{*+}) \Big/ (I^*{}_t + K^{*-}) = 1 \Big/ e_t^*,$$

с совершенной симметрией определения валютных курсов.

Таким образом, движение средств в формуле представлено симметричными по отношению друг к другу экспортно-импортными потоками партнеров и потоками капитала:

$I^*=E$; $E^*=I$; $K^{*-} = K^+, K^{*+} = K^-$.

В рамках введенных обозначений $\sum R_i^K = K^-$, $\sum D^K = K^+$ — сумма средств оттока (спроса в национальной валюте на иностранную) и притока (предложения инвалюты) по счету движения капитала соответственно; $\sum R_i^{CA} = I$, $\sum D_i^{CA} = E$ — спрос в национальной валюте на иностранную со стороны импорта и предложение инвалюты со стороны экспорта соответственно.

Повышение спроса на национальную валюту в сочетании с уменьшением предложения иностранной обуславливают следующие реальные и психологические факторы:

- улучшение общего психологического настроя участников рынка в отношении лучших перспектив как страны, так и самого курса национальной валюты;
- улучшение инвестиционного климата за счет увеличения роста экономики и притока портфельных и прямых инвестиций;
- осознаваемые и ожидаемые эффекты импортозамещения;
- опасения инвесторов по поводу повышения учетной ставки для сдерживания экономики от перегрева.

Все данные факторы относятся к счету движения капитала. Величина притока капитала является функцией, возрастающей по реальному совокупному продукту (международные инвесторы и спекулянты хотят купить его часть в своих ценах по указанным причинам) и по условиям торговли, представленным реальным валютным курсом.

Положим зависимость следующей:

$$K_t^+ = k_{K^+} P_t^* \sqrt[3]{(Q_{t-1}{}^2 Q_t)^\theta}\, e_{t-1}^R,$$

где Q_t — совокупный реальный выпуск (например, реальный ВВП); P_t— совокупный уровень цен; t, $t-1$ — начало и конец исследуемого периода соответственно.

Симметрично определяется функция оттока капитала, направляемого на инвестиционные и спекулятивные цели.

По построению θ и ρ могут служить мерой международной мобильности капитала: бо́льшая их величина соответствует большей мобильности соответствующих межстрановых потоков средств.

Объем валюты, поставленной на внутренний рынок, определяется физическим объемом экспорта, который напрямую зависит от реальных условий торговли, и определяется решениями производителей-экспортеров в момент времени $t-1$:

$$E_t = P_t^* k_E \sqrt[3]{(Q_{t-1}{}^2 Q_t)} e_{t-1}^R = P_t^* k_E \sqrt[3]{(Q_{t-1}{}^2 Q_t)} e_{t-1} \, {P_{t-1}}^* \Big/ P_{t-1} .$$

Часть $k_E \sqrt[3]{Q_{t-1}{}^2 Q_t}$ отражает факт, что экспорт является частью совокупного выпуска (по соображениям аналогично [3; 5]).

Соответственно, предложение местной валюты симметрично определяется решениями производителей-импортеров (напомним, что импорт страны представляет экспорт ее контрагента).

В модели валютного курса рубля [2; 4] также обосновано и доказано на статистических рядах экспорта и импорта России использование агентами на микроуровне условий торговли, выраженных скорректированным по уровням цен номинальным валютным курсом, в качестве основных детерминант внешнеторговых операций. Представленные зависимости в целом получили подтверждение в различных работах, посвященных исследованию экспортно-импортных операций в мировой торговле. Проведенные нами ранее исследования (в частности, на примере валютного курса рубля) показали достаточно хороший отклик на временных интервалах в один-два месяца, близких по структуре зависимостей.

По сути, именно на данном этапе возникает концептуальное различие в оценке потоков по импортным операциям и последующих результатов по сравнению с моделированием по методологии «одна страна и остальной мир», где импорт не зависел от реальных условий торговли, выраженных величиной реального валютного курса.

Симметричность и равноправие вносят коррективы и в дальнейшем позволят произвести анализ ряда важных и интересных эффектов поведения реального и номинального двусторонних валютных курсов, равновесия платежных балансов и формирования международных конкурентных преимуществ.

Учитывая симметричность реального двустороннего валютного курса, временное разделение переменных дает итоговую формулу:

$$e(t, Q(t), P(t), P^*(t), Q^*(t)) = e_t = k' \frac{P_t}{P_t^*} \frac{Q_t^{*\rho/3}}{Q_t^{\theta/3}}.$$

В модели величины θ и ρ характеризуют степень физического предложения капитала. Именно эти показатели отвечают за огромные изменения рыночных валютных курсов, происходящие вследствие взрывных изменений по счету движения капитала, выражающиеся в спекулятивной атаке

на национальную валюту. Это касается достаточно быстрой девальвации курса рубля в 2008–2009 годах, а также существенной, фактически более чем двукратной, девальвации в 2013–2016 годах.

Теперь можно указать экзогенные переменные в модели. В последней формуле ими являются уровни цен P, P^* и совокупные продукты Q и Q^* в странах данного двустороннего валютного курса. Другими важнейшими детерминантами поведения валютного курса являются показатели движений капитала между странами.

В процессе построения модели остальные факторы (переменные импорта и экспорта, а также иные составляющие платежного баланса и условия торговли) были элиминированы.

Литература

1. **Ишханов А. В., Линкевич Е. Ф.** Мировая валютная система и тенденции ее эволюции. Краснодар, 2016.
2. **Кузьмин А. Ю.** Динамика курса рубля: факторы и следствия // Экономический анализ: теория и практика. М., 2011. № 12(219). С. 61–68.
3. **Кузьмин А. Ю.** Моделирование динамики российского экспорта // Финансы и кредит. 2014. № 34 (610). С. 26–31.
4. **Кузьмин А. Ю.** Моделирование равновесной динамики валютного курса рубля // Финансы и кредит. 2010. № 27 (411). С. 51–56.
5. **Кузьмин А. Ю.** Экономико-математическое моделирование курса рубля в условиях членства России в ВТО // Деньги и кредит. 2014. № 5. С. 45–49.
6. **Шамаева Н. П., Мохначев С. А., Александрова Е. В.** Моделирование процессов развития организации. Саарбрюккен, 2015.
7. **Kuzmin A. A.** Exchange Rate Modeling: The Case of Ruble // Review of Business and Economics Studies. 2015. Vol. 3, № 3. P. 39–48.
8. **Kuzmin A. A.** Structural Model of Exchange Rate Dynamics // Review of Business and Economics Studies. 2014. Vol. 2, № 3. P. 86–92.
9. **Suslov M., Tregub I.** Modeling the currency exchange rate. Methods and principles // Economics. 2015. № 1. С. 67–70.

УДК 681.3.07, 303.732

А. В. Чечкин
Д. ф.-м. н., профессор
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: a.chechkin@mail.ru

Радикальное моделирование — основа интеллектуального управления коллективом роботов[1]

Аннотация: Рассматривается многоагентная целенаправленная система в форме коллектива роботов. Строится система интеллектуального управления поведением этой системы на основе специального моделирования ее широкой проблемной области, названного радикальным моделированием.

Ключевые слова: целенаправленная система, многоагентная система, коллектив роботов, интеллектуальное управление, радикал, радикальное моделирование, информационно-системная безопасность, системоквант.

A. V. Chechkin
PhD in Physics and Mathematics, Professor
Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: a.chechkin@mail.ru

Radical modeling – basis intelligent control collectiv robots

Abstract. We consider a multi-agent targeted system in the form of collective robots. Construction control targeted intelligent behavior of the system based on a special modeling its broad problem area, called a radical modeling.

Keywords: targeted system, multi-agent system, collective of robots, intellectual control, radical, radical modeling, information system security, system quantum of behavior.

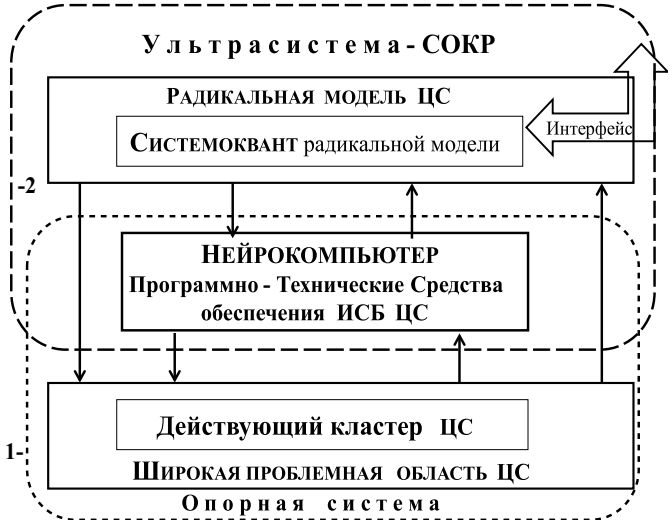
Особенностью нового типа моделирования целенаправленных систем (ЦС) коллектива роботов является создание избыточной системы моделей объектов и связей широкой проблемной области. Широкая проблемная область включает не только объекты и связи предметной области ЦС, но и многое другое («на всякий случай»), избыточный информационный ресурс. Расширение проблемной области ЦС, естественно, должно удовлетворять принципу разумной достаточности. Например, избыточная модель ЦС должна включать все штатные задачи ЦС, методы, алгоритмы и программы их решения, а кроме этого, некоторые средства исследования нештатных задач в режиме проб, ошибок и самообучения.

Особенность избыточной модели широкой проблемной области ЦС требует специальной организации модели. Все элементы модели реализованы в виде радикалов (корней), которые имеют два вида доступных извне состояний — пассивные (выключенные радикалы) и активные (включенные радикалы). Поэтому построенная специализированная модель широкой проблемной области ЦС названа радикальной. Радикальная модель ЦС

[1] Работа выполнена при поддержке гранта РФФИ, проект № 16-29-04326.

коллектива роботов является математической моделью «театра действий коллектива роботов» в форме среды радикалов. В каждый момент процесса управления поведением коллектива роботов в радикальной модели активируется некоторый ансамбль радикалов, названный системоквантом радикальной модели. Пассивные радикалы образуют резерв или потенциал радикальной модели.

Каждый системоквант ориентирован на решение очередной штатной задачи или на исследование некоторой нештатной задачи для коллектива роботов. В ЦС коллектива роботов системоквант организует кластер роботов с распределением между ними частных заданий, нацеленных на успешное решение соответствующей штатной задачи или на успех попыток решения нештатной задачи *(см. рисунок)*.



Радикальная модель — ядро системы обеспечения комплексного развития (СОКР) (ультрасистема 2) и основа системы интеллектуального управления ЦС (опорная система 1)

Проблема решения очередной задачи системоквантом ставится в рамках обеспечения информационно-системной безопасности (ИСБ) для ЦС коллектива роботов. Требование ИСБ ЦС включает в себя два взаимодействующих процесса интеллектуального управления ЦС:

- Информационная безопасность ЦС. Каждая задача, штатная или нештатная для ЦС, в течение всего времени решения должна быть обеспечена информацией, необходимой для ее решения или исследования, на основе радикальной модели.
- Системная безопасность ЦС. При решении штатной задачи или попыток решения нештатной задачи для ЦС системоквант радикальной модели организует учет всех последствий решения задачи в широкой проблемной области ЦС, организует уход от возникших конфликтов в процессе решения задачи в этой области, закрепляет успехи в поиске решения нештатной задачи в радикальной модели ЦС, тем самым развивая ЦС.

Радикальная модель ЦС является не только основой системы интеллектуального управления ЦС, но и ядром инструментального средства развития ЦС. Например, создание программно-технических средств обеспечения ИСБ ЦС, их верификация и сертификация должны происходить в рамках широкой проблемной области, т.е. в рамках театра действий ЦС. Поэтому радикальная модель ЦС, программно реализованная и снабженная интерфейсом, выступает как система обеспечения комплексного развития (СОКР) ЦС, прежде всего, как основа разработки ее программно-технических средств интеллектуального управления ЦС (см. рисунок).

Интеллектуальное управление поведением коллектива роботов и его развитием с постоянным обеспечением ИСБ ЦС возможно только на основе избыточной модели широкой проблемной области ЦС в форме среды радикалов организации. Радикальная модель широкой проблемной области ЦС, ее схемы радикалов, реализованные с помощью программно-технических средств ЦС, — путь к обеспечению комплексного развития ЦС и эффективного интеллектуального управления ЦС, бесконфликтному решению целевых, сенсорных и сертификационных задач коллектива роботов, путь к реальному обеспечению ИСБ ЦС.

Литература

1. **Васенин В. А., Пирогов М. В., Чечкин А. В.** Радикальное моделирование и инженерия сложных программных систем // Программная инженерия. 2014. № 10. С. 3–10.
2. **Потюпкин А. Ю., Чечкин А. В.** Интеллектуализация сложных технических систем. М.: ВА РВСН, 2013.
3. **Чечкин А. В.** Обеспечение информационно-системной безопасности сложной системы на основе среды нейрорадикалов ее проблемной области // Нейрокомпьютеры: разработка, применение. 2008. № 7. С. 6–11.
4. **Чечкин А. В., Евграфов А. Е., Рожков В. В.** и др. Применение схем радикалов для описания проблемной области автоматизированного комплекса планирования и управления // Информационно-измерительные и управляющие системы. 2009. Т. 7. № 3. С. 5–11.
5. **Чечкин А. В., Пирогов М. В.** Интеллектуальное управление целенаправленными системами на основе радикального моделирования // Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2014: Сб. науч. тр. / Под общ. ред. С. Н. Васильева, А. Д. Цвиркуна; Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН. М.: ИПУ РАН, 2014. С. 180–185.

УДК 51.97

Е. Н. Орел
Д.ф.-м.н., профессор
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: oryol-en@list.ru

О. Е. Орел
К.ф.-м.н., доцент
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: olga_orel72@mail.ru

Управление процессом выполнения заказа с минимальными затратами

Аннотация. Строится центральное поле оптимальных траекторий для задачи выполнения заказа на производство продукции к заданному сроку с минимальными издержками.

Ключевые слова: оптимальное управление, заказ, выпуск продукции, глобальный экстремум, центральное поле траекторий.

E. N. Orel
Doctor of Physics and Mathematics, Professor
Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: oryol-en@list.ru

O. E. Orel
PhD in Physics and Mathematics, associate Professor
Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: olga_orel72@mail.ru

Optimal control model of production and storage

Abstract. A central field of optimal trajectories is built for the problem of filling an order by fixed time with minimum cost.

Keywords: optimal control, order, production output, global extremum, central field of trajectories.

В задачах оптимального управления с экономическим содержанием локального экстремума недостаточно, необходимо искать глобальный экстремум [1–3]. В данной статье строится глобальный экстремум для задачи выполнения заказа на выпуск и поставку продукции к заданному сроку [4].

Описание экономической задачи. Фирма получила заказ на производство S единиц продукции. Заказ надо выполнить к моменту времени T. Изготовленная продукция передается на склад и хранится там до момента. Пусть $y(t)$ — объем продукции, изготовленной к моменту T. Изготовление и хранение продукции сопряжены с затратами. Надо выбрать такой режим производства продукции, чтобы суммарные затраты были минимальными. Следовательно, управление заключается в выборе режимов (скорости) производства продукции как функции времени.

С одной стороны, желательно запасать как можно меньше продукции, а с другой — авральная ситуация, когда выпуск продукции откладывается на последний момент, крайне нежелательна, так как производить продукцию следует с небольшой интенсивностью.

Объем продукции $y(t)$, поступившей на склад ко времени t, выражается через скорость производства с помощью формулы

$$y(t) = \int_0^t \dot{y}(\tau)d\tau.$$

Скорость изготовления y не может быть отрицательной, поэтому $y(t)$ не убывает. Произведенную продукцию придется хранить на складе до момента T реализации заказа. Пусть b — стоимость хранения единицы продукции в единицу времени. Чтобы держать на складе K единиц продукции в течение периода времени Δt, нужно затратить $bk\Delta t$ единиц денежных средств. Суммируя эти величины за разные отрезки времени, получаем, что суммарные затраты на хранение (storage) произведенной продукции: $C_s = b\int_0^T y(t)dt$.

Чем позднее будет произведена продукция, тем меньше будет затрат на ее хранение. Но всю продукцию невозможно произвести ровно в момент T с бесконечной скоростью. Вообще увеличение интенсивности (скорости) производства требует дополнительных затрат — надо создать новые рабочие места или переориентировать имеющиеся рабочие места, переналадить оборудование и т.д. В данной модели предполагается, что затраты на выпуск единицы продукции пропорциональны интенсивности производства $y(t)$ с коэффициентом пропорциональности a. Если за период времени Δt выпущено Δy единиц продукции со средней скоростью $\Delta y/\Delta t$ то затраты на этот выпуск составят $\Delta y \cdot a \cdot \frac{\Delta y}{\Delta t}$ единиц. Разделив это выражение на Δt и перейдя к пределу при $\Delta t \to 0$, получим мгновенные затраты в момент времени t:

$$\lim_{\Delta t \to 0} \frac{\Delta y \cdot a \cdot (\Delta y/\Delta t)}{\Delta t} = a\dot{y}^2(t).$$

Суммарные затраты на изготовление *(production)* есть интеграл от этого выражения $C_p = a\int_0^T \dot{y}^2(t)dt$. Складывая C_p и C_s, получаем полные затраты, которые предстоит минимизировать:

$$C_p + C_s = a\int_0^T \dot{y}^2(t)dt + b\int_0^T y(t)dt \to min.$$

Преобразование задачи. Задачу можно упростить, убрав параметры a и b. Для этого сделаем линейную однородную замену зависимой переменной $y(t) = (b/a)x(t)$. Ясно, что $\dot{y} = (b/a)\dot{x}$ и, следовательно,

$$C_p + C_s = \int_0^T a\left(\frac{b}{a}\right)^2 \dot{x}^2(t)dt + \int_0^T b\left(\frac{b}{a}\right)x(t)dt = \frac{b^2}{a}\int_0^T \left(\dot{x}^2(t) + x(t)\right)dt.$$

Так как $\frac{b^2}{a}$ есть положительный множитель, который можно удалить, мы получили эквивалентную задачу с подынтегральным выражением, не зависящим от буквенных параметров:

$$J = \int_0^T \left(\dot{x}^2(t) + x(t)\right)dt \to min.$$

Из экономических соображений ясно, что скорость y не может быть отрицательной, поэтому $\dot{x}(t) \geq 0$. Кроме того, она может быть ограничена сверху. Поэтому будем считать, что $\dot{y}(t) \in [0, V]$, где V — предельная интенсивность. Заметим, что ограничение сверху не рассматривалось [4]. Далее по условию заказа функция должна удовлетворять граничным условиям: $x(0)=0$, $x(T)=B$, где $B = \frac{S}{k}$; $k = \frac{b}{a}$. Поскольку скорость (x) t как функция времени является управлением, обозначим $u(t)=(x)\ t$. Получим следующую задачу оптимального управления.

Задача оптимального управления. Найти абсолютный экстремум

$$J = \int_0^T (u^2(t) + x(t))dt \to \min$$

при ограничениях

$$\frac{dx(t)}{dt} = u(t); \quad 0 \leq u(t) \leq V; \quad x(0) = 0; \quad x(T) = B.$$

Управление $u(t)$ ищется в классе кусочно-непрерывных функций. Величина V может быть равной бесконечности [4], в этом случае скорость производства не ограничена сверху.

Построение центрального поля экстремалей. В задачах оптимального управления необходимым условием экстремума является принцип максимума Понтрягина. Траектории, удовлетворяющие принципу максимума, называются экстремалями Понтрягина. Чтобы гарантировать нахождение абсолютного экстремума, надо построить центральное поле экстремалей Понтрягина. Построим такое поле, выходящее из точки старта (0,0). Поле будет застилать область плоскости $D(t, x) \in \mathbb{R}^2$, представляющую собой угол между лучами $x = 0, t \geq 0$ и $x = Vt; \ t \geq 0$. Через каждую точку области будет проходить ровно одна экстремаль.

Запишем функцию Понтрягина:

$$H = pu - (u^2 + x),$$

где p — импульс (сопряженная переменная).

Экстремаль Понтрягина $(u(.), x(.))$ удовлетворяет системе канонических уравнений Гамильтона—Понтрягина:

$$\frac{dx}{dt} = \frac{\partial H}{\partial p}; \quad \frac{dp}{dt} = -\frac{\partial H}{\partial x}.$$

В нашем случае имеем

$$\frac{dx}{dt} = u; \quad \frac{dp}{dt} = 1.$$

Из второго уравнения находим импульс как функцию времени

$$p(t) = t + a.$$

Важно заметить, что импульс является возрастающей функцией времени. Условие максимума Понтрягина:

$$H(x, u, p) = \max_{0 \leq v \leq V} H(x, v, p)$$

или, в нашем случае,

$$p(t)u(t) - u^2(t) - x(t) = \max_{0 \leq v \leq V} \left(p(t)v - v^2 - x(t)\right).$$

Это равенство следует понимать так, что выражение $p(t)v - v^2 - x(t)$

принимает максимальное значение при управлении $v = u(t)$, формирующем экстремаль. Поэтому можно записать

$$u = \mathbf{argmax}_{0 \leq v \leq V}(pv - v^2 - x).$$

Упростим это выражение. Для этого вынесем знак минус, поменяв максимум на минимум:

$$u = \mathbf{argmin}_{0 \leq v \leq V}(v^2 - pv + x).$$

Теперь выделим полный квадрат по v:

$$u = \mathbf{argmin}_{0 \leq v \leq V}\left(\left(v^2 - 2\frac{p}{2}v + \left(\frac{p}{2}\right)^2\right) - \left(\frac{p}{2}\right)^2 + x\right)$$

и удалим слагаемые, не зависящие от v, после чего выражение сильно упростится:

$$u = \mathbf{argmin}_{0 \leq v \leq V}\left(v - \frac{p}{2}\right)^2.$$

Парабола $y(v) = \left(v - \frac{p}{2}\right)^2$ как функция переменной v имеет вершину в точке $v = \left(\frac{p}{2}\right)$. По отношению к отрезку $[O,V]$ вершина может находиться слева, внутри или справа. В зависимости от этого минимум будет достигаться при $v = 0$; $v = \frac{p}{2}$ и $v = V$ соответственно. На промежутке $[O,V]$ в первом случае функция $y(v)$ возрастает, а в третьем — убывает. В результате оптимальное управление для этих трех случаев имеет вид $u(t) = 0$; $u(t) = \frac{p(t)}{2}$, $u(t) = V$ соответственно. Теперь посмотрим, как оптимальное управление меняется со временем. Для этого заметим, что вершина параболы $\frac{p(t)}{2} = \frac{t + a}{2}$ равномерно перемещается вправо вдоль оси t. Поэтому оптимальное управление $y(t)$ проходит три стадии, причем первая и вторая или только первая могут отсутствовать. Имеем:

$$u(t, a) = \begin{cases} 0, & 0 \leq t \leq -a; \\ \frac{t + a}{2}, & -a \leq t \leq 2V - a; \\ V, & t \geq 2V - a. \end{cases}$$

Отсюда видно, что стадия управления $u(t) = 0$ возможна только при $a < 0$ а стадия $u(t) = \frac{t + a}{2}$ — при $2V - a > 0$. На второй стадии скорость растет линейно, и последняя стадия наступает при достижении скорости $u(t) = V$, так как $\frac{2V - a + a}{2} = V$. При этом производство продукции с самого начала идет с максимальной интенсивностью $u(t) = V$, поскольку резерв времени отсутствует.

Интегрируя $u(t)$, получаем выражение для оптимального количества продукции, произведенной к моменту времени t:

$$x(t, a) = \begin{cases} 0, & 0 \leq t \leq -a; \\ \frac{(t + a)^2}{2}, & -a \leq t \leq 2V - a; \\ V(t + a) - V^2, & t \geq 2V - a. \end{cases}$$

Первая стадия означает режим ожидания, когда еще рано запускать

производство, на второй стадии интенсивность производства растет линейно вплоть до достижения предельной интенсивности V, а на третьей производство проходит с максимальной интенсивностью.

Меняя константу a для импульса $p(t) = t+a$, будем получать различные траектории $x(t, a)$ *(рис. 1)*. Они действительно однократно покрывают область D. Нетрудно показать, что поле является гладким, поэтому каждая экстремаль поля доставляет абсолютный экстремум в классе траекторий, удовлетворяющих тем же начальным условиям [1]. Точками на *рис. 1* показаны моменты перехода на режим производства с предельной интенсивностью. Выделена экстремаль $x(t,0)$. Движение по ней начинается со скоростью u вдоль параболы с ускорением $\ddot{x}(t) = \frac{1}{2}$. При $t = 2V$ достигается максимальная скорость, после чего движение идет по касательной $x(t) = V(t - V)$ Экстремаль $x(t,0)$ отделяет экстремали, на которых интенсивность сразу же положительна (параметр a положителен), от экстремалей, на которых имеется период ожидания (параметр a отрицателен).

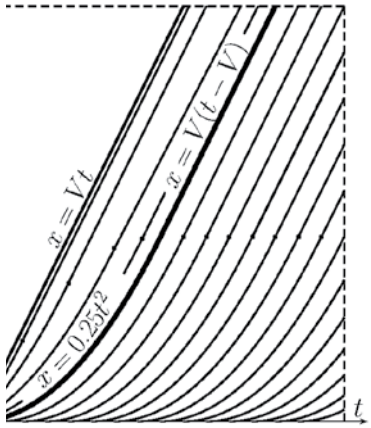


Рис. 1. Центральное поле экстремалей, построенное аналитически

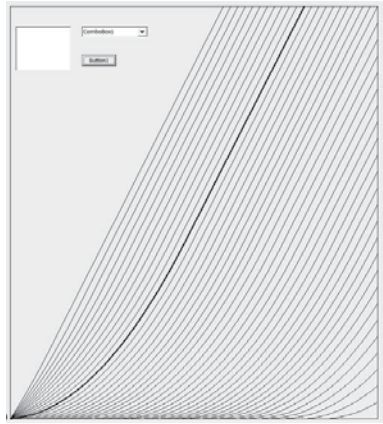


Рис. 2. Центральное поле экстремалей, построенное численно

На *рис. 2* показаны те же экстремали, построенные численно с помощью алгоритма Дейкстры и метода Эйлера.

Таким образом, в работе дано полное решение стандартной задачи выполнения заказа на выпуск продукции к заданному сроку с минимальными затратами. Решение основано на построении гладкого центрального поля экстремалей Понтрягина. Оптимальность такого поля показана в статьях [1–3].

Литература

1. **Орел Е. Н., Орел О. Е.** Абсолютный экстремум в автономных задачах оптимального управления // Известия Российской Академии наук. Теория и системы управления. 2013. № 3. С. 60–73.
2. **Орел Е. Н., Орел О. Е.** Динамическая оптимизация в экономике // Управленческие науки в современной России: Сб. науч. докл.: В 2 т. М.: ИД «Реальная экономика», 2014. Т. 2. С. 158–163.
3. **Орел Е. Н., Орел О. Е.** Центральные поля оптимальных траекторий // Доклады Академии наук. 2014. Т. 458, № 4. С. 402–405.
4. **Kamien N. I., Shwartz N. L.** Dynamic optimization: the calculus of variations and optimal control in economics and management. N. Y.: Elsevier, 1991.

УДК 330.46

П. А. Михненко
К.т.н., доцент, заведующий кафедрой
Кафедра общего и стратегического менеджмента
НОУ ВО «Московский финансово-промышленный университет “Синергия”»
Москва, Российская Федерация.
E-mail: mpa69@yandex.ru

Динамическая математическая модель процесса управления организационными изменениями

Аннотация. Рассматриваются математические модели организационного развития и организационных изменений, а также алгоритм их оптимизации. Сделан вывод, что управление интенсивностью изменений может быть достигнуто за счет эффективного взаимодействия между подразделениями в соответствии с их компетенциями. Предложенные модели могут использоваться для исследования процессов организационного развития.

Ключевые слова: организационное развитие, организационные изменения, математическая модель, интенсивность изменений, оптимизация.

P. A. Mikhnenko
PhD in Engineering, Associate Professor, Head of Department
Department of General and Strategic Management
Moscow University for Finance and Industry "Synergy", Moscow, Russian Federation
E-mail: mpa69@yandex.ru

Dynamic mathematical model of the organizational change management

Abstract. The article dwells upon the dynamic and stochastic mathematical models of organizational development and changes, as well as to the algorithms of their optimization. It is argued that the adjustment of the intensity of the changes can be achieved through the efficient integration between the departments in accordance with their skills. The models proposed in this article can be applied in studying the processes of organizational development.

Keywords: organizational development, organizational changes, mathematical model, intensity of changes, optimization.

Введение

Стратегическое развитие, обеспечение конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках и существенное повышение экономической эффективности отечественных предприятий являются главными задачами российской экономики. В условиях макроэкономической нестабильности и неопределенности заметно повышается актуальность совершенствования математического аппарата и методологии моделирования и исследования процессов организационного развития и стратегических организационных изменений.

Объектом исследования являются процессы организационных изменений, осуществляемые в интересах развития организаций. В качестве предмета исследования рассматривается математическое моделирование указанных процессов. Цель исследования состоит в обосновании подхода к моделированию и разработке математических моделей управления организационным развитием и организационными изменениями.

В основе исследования лежат две гипотезы:

- стратегические организационные (структурно-функциональные) изменения есть динамический контур, обеспечивающий эффективную реализацию программы организационного развития и допускающий моделирование в классе стохастических динамических систем;
- интенсивность процесса реализации организационных изменений является векторной функцией скорости изменения и информационной неопределенности внешней среды и допускает математическое обоснование оптимизации.

Интенсивность организационных изменений понимается как требуемая скорость осуществления организационных изменений, масштабы и характер задействования сотрудников, рабочего времени, финансовых и иных ресурсов, а также уровень психологической напряженности, обусловленный необходимостью динамичного решения новых задач. Организационное развитие — стремление организации выбрать такие формы существования, которые в наибольшей степени обеспечивают достижение желаемого экономического эффекта в долгосрочной перспективе при соблюдении в краткосрочной перспективе баланса между состояниями стабильности и развития, отвечающего условию самосохранения. Необходимым элементом организационного развития признается процесс организационных изменений — формирование новой структурно-функциональной упорядоченности, адекватной характеру изменений внешней среды.

Предлагаемый подход к математическому моделированию процессов организационного развития и связанных с ними процессов стратегических организационных изменений базируется на следующих тезисах:

- организационное развитие представляет собой процесс стратегической адаптации экономических характеристик предприятия к изменениям внешней среды;
- стратегические организационные изменения являются внутренним контуром процесса организационного развития;
- управление стратегическими организационными изменениями понимается как обеспечение минимума текущих рассогласований между оперативными результатами изменений и их запланированными характеристиками;
- процессы управления организационным развитием и стратегическими организационными изменениями являются стохастическими с учетом неопределенности информации о состоянии внешней среды и ошибок оперативного оценивания результатов управления.

Теория и методология исследования процессов организационного развития и организационных изменений раскрываются в трудах ряда отечественных и зарубежных авторов: Т. Е. Андреевой [2], И. Д. Ворониной [6], Н. В. Казаковой [10], О. В. Кожевиной [14;15], Е. Д. Коршуновой [16], А. В. Райченко [24], Г. В. Широковой [30; 31], И. Адизеса [1], Д. Форрестера [28], A. Armenakis, A. Bedeian [33], W. Barnett, G. Carroll [34], W. Bennis [35], G. Lippitt, W. Schmidt [36], R. Nisbet [37], K. Weik, R. Quinn [39] и др.

Значительный вклад в развитие теории и методологии моделирования и оптимизации параметров организационно-экономических систем и процессов внесли ученые: С. М. Барабанов, Д. Е. Бызалов, Р. М. Качалов, Клейнер Г. Б. [4], А. А. Воронин, С. П. Мишин [5], Е. С. Гламаздин, Д. А. Новиков, А. В. Цветков [7], М. В. Губко [8], А. А. Емельянов [9], Л. В. Канторович [11], Клейнер Г. Б. [12;13],

Н. Н. Лычкина [17], Бурков В. Н. и др. [18], Д. А. Новиков, А. А. Иващенко [22], А. И. Орлов [23], В. Н. Волкова, А. А. Емельянов [25], Г. А. Угольницкий [26; 27], С. Е. Щепетова [31; 32], Аоки М. [3], K. Vergidis и др. [38] и др.

Моделирование процессов организационного развития и организационных изменений представляет собой особый класс задач исследования динамики организационно-экономических систем и процессов. Проблемы динамического математического моделирования процессов организационного развития и стратегических изменений, в том числе учитывающие стохастический характер описываемых процессов, поднимаются в трудах ряда авторов [3–5; 7; 17; 19; 20; 22;26; 27; 31; 32] и др. Такие модели широко используются для исследования разнообразных макроэкономических, микроэкономических, социально-экономических и организационных систем и процессов [4;5;7; 11;17;19–21 и др]. Тем не менее приходится констатировать, что в настоящее время не существует единого теоретико-методологического подхода к обоснованию облика математических моделей стохастических динамических процессов организационных изменений, задача их адекватного математического моделирования не решена окончательно.

Отличительной особенностью математических моделей, описываемых в настоящей статье, является формализация процесса управления организационными (структурно-функциональными) изменениями в качестве наиболее динамичного контура системы управления организационным развитием. Формализация этого контура в виде стохастической системы управления по отклонению с отрицательной обратной связью по результатам организационных изменений позволяет обосновать подход к оптимизации такого важного параметра исследуемого процесса, как интенсивность осуществления организационных изменений, характеризующего адаптивные способности организационной системы. В качестве критерия оптимальности рассматривается минимум систематической и случайной составляющих ошибки осуществления изменений — отклонения фактических результатов структурно-функциональных преобразований от динамически формируемых программных значений с учетом динамики изменения внешних факторов.

Дескриптивная модель управления организационным развитием *(рис. 1)* имеет целью определить роль процесса управления организационными изменениями в процессе управления развитием предприятия.

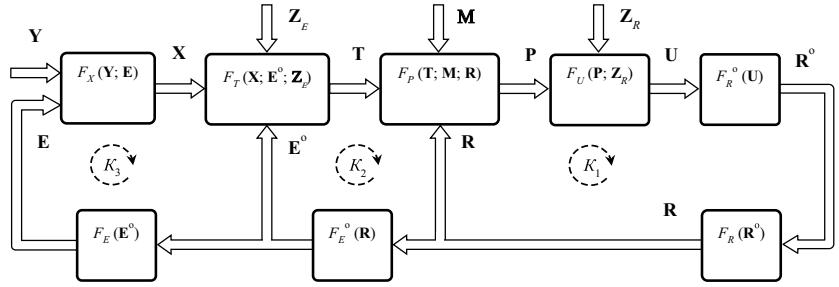


Рис. 1. Схема дескриптивной модели управления организационным развитием предприятия (для упрощения схемы в обозначениях векторов не указаны их размерности)

Модель представлена следующими выражениями:

1. Ситуационные переменные, определяющие условия функционирования и развития организации во внешней среде:

$$\mathbf{X}_L(t) = F_X(\mathbf{Y};\mathbf{E}) = \mathbf{W}_{L\times H}\times(\mathbf{Y}_H + \mathbf{W}^*_{H\times L}\times\mathbf{E}_L) = \mathbf{W}_{L\times H}\times(\mathbf{Y}_H + \mathbf{E}^*_H),$$

(здесь и далее запись переменных *XL(t)* означает алгебраический вектор *X* размерностью *L*, зависящий от времени *t*, для упрощения записи аргумент времени может опускаться; запись *WL* ×(*H* означает матрицу размерности *L*×(*H*), где *Y*– факторы внешней среды организации; *E* — экономические результаты развития предприятия — количественные и качественные изменения эффективности производственно-хозяйственной деятельности, оказывающие влияние на внешнюю среду; *L* — количество анализируемых ситуационных переменных; *H* — количество факторов внешнего окружения организации; $F_X(\cdot)$ — функция взаимодействия организации с внешней средой; *WL* ×(*H* — матрица внешней среды, определяющая степень и характер влияния *h*-го фактора внешней среды на формирование *l*-й ситуационной переменной, $h = \overline{1...H}$, $l = \overline{1...L}$; $\mathbf{W}^*_{H\times L}$ — матрица трансформации характеристик экономической эффективности организации в вектор $\mathbf{E}^*_H$ воздействия организации на внешнюю среду.

2. Стратегические цели развития и повышения конкурентоспособности предприятия:

$$\mathbf{T}_L(t) = F_T(\mathbf{X};\mathbf{E}^o;\mathbf{Z}_E) = F_T\left(F_X(\mathbf{Y};\mathbf{E});\mathbf{E}^o;\mathbf{Z}_E\right),$$

где $F_T(\cdot)$ — функция процесса разработки стратегических целей предприятия на основе стратегического анализа ситуационных переменных $\mathbf{X}_L$; $\mathbf{E}^o$ — элементарные изменения эффективности производственно-хозяйственной деятельности, позволяющие оценивать оперативную эффективность организационных изменений, где $\mathbf{E}^o_L$ отражает процесс корректировки стратегии; $\mathbf{Z}^e$ — ошибки оперативного оценивания элементарных изменений ($\mathbf{E}^o$) эффективности экономической деятельности предприятия.

3. Параметры программы организационных изменений:

$$\mathbf{P}_n(t) = F_P(\mathbf{T};\mathbf{M};\mathbf{R}),$$

где $F_P(\cdot)$ — функция разработки и адаптации программы организационных изменений; **M** — предпочтения менеджмента относительно выбора модели и методов изменений; **R** — кумулятивные и устойчиво проявляющиеся результаты организационных изменений.

4. Декомпозиция задач организационных изменений, формируемых для каждого подразделения организации в соответствии с программой организационных изменений:

$$\mathbf{U}_m(t) = F_U(\mathbf{P};\mathbf{Z}_R),$$

где $F_U(\cdot)$ — функция распределения *n* задач программы изменений $\mathbf{P}_n$ между *m* подразделениями в соответствии с их предназначением и компетенциями; $\mathbf{Z}_R$ — ошибки оперативного оценивания результатов (**R**) организационных изменений;

5. Оперативные результаты организационных изменений:

$$\mathbf{R}^o_m(t) = F_R^o(\mathbf{U}),$$

где $F_R^o(\cdot)$ — функция, определяющая степень и характер интеграции (координации деятельности) *m* подразделений, совместно решающих задачи организационных изменений.

6. Кумулятивные результаты организационных изменений:

$$\mathbf{R}_m(t) = F_R(\mathbf{R}^o),$$

где $\mathbf{R}^o$ — элементарные оперативные изменения функций, процессов, организационной структуры и культуры, осуществленные в единицу времени;

$F_R(\cdot)$ — функция, выражающая процесс концентрации элементарных результатов организационных изменений R^o до состояний, обеспечивающих устойчивое проявление необратимых системных результатов изменений.

7. Оперативные результаты изменений экономической эффективности организации:

$$\mathbf{E}^o_L(t) = F_E^o(\mathbf{R}),$$

где $F_E^o(\cdot)$ — функция процесса трансформации зафиксированных и существенных результатов организационных изменений **R** в оперативные изменения эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации $\mathbf{E}^o$.

8. Кумулятивные результаты изменений экономической эффективности:

$$\mathbf{E}_L(t) = F_E(\mathbf{E}^o),$$

где $F_E(\cdot)$ — функция процесса формирования вектора (**E**) экономических результатов развития организации, оказывающих стратегическое воздействие на внешнюю среду и обеспечивающих ожидаемую трансформацию вектора $\mathbf{X}_L$.

Отличительной особенностью предлагаемой модели является представление процесса управления организационным развитием совокупностью трех взаимосвязанных контуров:

K_1 = <$\mathbf{P}(t)\to\mathbf{U}(t)\to\mathbf{R}^o(t)\to\mathbf{R}(t)$> — управления организационными изменениями;

K_2 = <$\mathbf{T}(t)\to\mathbf{P}(t)\to\mathbf{U}(t)\to\mathbf{R}^o(t)\to\mathbf{R}(t)\to\mathbf{E}(t)$> — управления развитием производственно-хозяйственной деятельности;

K_3 = <$\mathbf{X}(t)\to\mathbf{T}(t)\to\mathbf{P}(t)\to\mathbf{U}(t)\,\Delta\,\mathbf{R}^o(t)\to\mathbf{R}(t)\to\mathbf{E}(t)$> — управления взаимодействием предприятия с внешней средой (например, реализацией конкурентной стратегии).

Контур K_1 обладает наибольшей динамикой по сравнению с другими контурами управления развитием: от интенсивности организационных изменений зависит скорость концентрации результатов изменения экономической эффективности организации и скорость изменения условий ее функционирования во внешней среде.

Математическая модель организационных изменений. Стохастическая динамическая математическая модель процесса управления организационными изменениями на предприятии *(рис. 2)*.

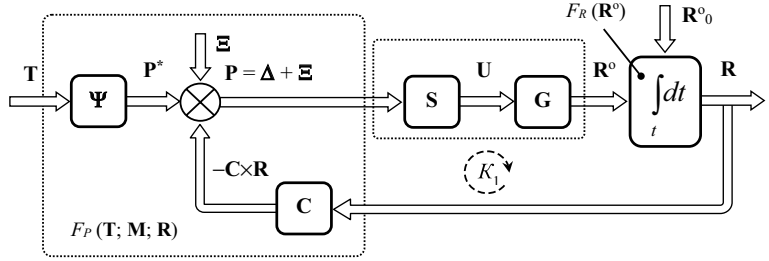


Рис. 2. Схема стохастической динамической модели процесса управления организационными изменениями на предприятии (для упрощения схемы в обозначениях векторов и матриц не указаны их размерности)

Исходный план программы организационных изменений — вектор априорной декомпозиции стратегических целей $\mathbf{T}_L$ в систему задач изменений:

$$\mathbf{P}^*_n = \Psi_{n\times L}\times\mathbf{T}_L,$$

где $\Psi_{n\times L}$ — матрица первичной (плановой) трансформации стратегических целей в систему целей плана организационных изменений; n — количество задач организационных изменений; L — количество анализируемых ситуационных переменных внешней среды.

Вектор динамических задач программы организационных изменений:

$$\mathbf{P}_n(t) = F_P(\mathbf{T}; \mathbf{M}; \mathbf{R}) = \Delta_n + \Xi_n,$$

где $\Delta_n(t) = \mathbf{P}^*_n(t) - \mathbf{C}_{n\times m}(t)\,\mathbf{R}_m(t)$ — вектор рассогласования — оперативная информация о качестве решения задач организационных изменений; $\mathbf{C}_{n\times m}$ — матрица интерактивного планирования — система контрольно-аналитических мероприятий оценивания степени реализации очередного этапа программы изменений; Ξ_n — обобщенный вектор ошибки оценки результатов организационных изменений — белый шум с математическим ожиданием $M[\Xi t)] = 0$; m — количество подразделений, вовлеченных в процесс изменений.

Вектор задач управления организационными изменениями, закрепленных за подразделениями (бизнес-единицами) организации:

$$\mathbf{U}(t) = F_U(\mathbf{P}; \mathbf{Z}_R) = \mathbf{S}_{m\times n}(t) \times [\Delta n(t) + \Xi_n(t)],$$

где $S_{m\times n}(t) = (s_{ji})$ — матрица распределения задач организационных изменений между подразделениями в соответствии с их компетенциями; s_{ji} — ожидаемое соответствие компетенций, организационной роли, ресурсной и методологической обеспеченности j-го подразделения i-й задаче изменений.

Вектор оперативных результатов организационных изменений:

$$\mathbf{R}^o_m(t) = F^o_R(\mathbf{U}) = \mathbf{G}_{m\times m}(t) \times \mathbf{U}_m(t),$$

где $Gm\times m = (g_{jj})$ — матрица оперативной интеграции подразделений — количественное описание степеней взаимодействия подразделений при решении задач организационных изменений.

Процесс концентрации эффективных результатов организационных изменений:

$$\mathbf{R}(t) = F_R(\mathbf{R}^o) = \int \mathbf{R}^o(t)dt, \mathbf{R}^o(t_0) = \mathbf{R}^o_0,$$

где $\frac{d\mathbf{R}}{dt} = \mathbf{R}^o = \mathbf{A}\,(\Delta + \Xi)$, то есть оперативные результаты организационных изменений, по сути, скорость накопления эффективных результатов, оказывающих заметное влияние на изменение экономической эффективности организации.

Векторное произведение матриц $\mathbf{G}_{m\times m}(t)$ и $\mathbf{S}_{m\times n}(t)$ есть матрица $\mathbf{A}_{m\times m}(t)$ адаптации — элемент системы управления по отклонению, определяющий интенсивность организационных изменений:

$$\mathbf{A}_{m\times n}(t) = \mathbf{G}_{m\times m}(t)\,\mathbf{S}_{m\times n}(t).$$

где $a_{ji} = gjj\, s_{ji} + \ldots + g_{jm}\, s_{mi}$ — интенсивность решения j-м подразделением i-й задачи организационных изменений, определяемая типами координации деятельности $g_{jj} \ldots g_{jm}$ этого подразделения с другими подразделениями и компетенциями $s_{ji} \ldots smi$ в отношении этой задачи, имеющимися у всех m подразделений.

Таким образом, математическая модель организационных изменений имеет вид:

$$\mathbf{R}_m(t) = \int \mathbf{G}_{m\times m}(t)\mathbf{S}_{m\times n}(t)\left[\mathbf{\Psi}_{n\times L}(t)\mathbf{T}_L(t) - \mathbf{C}_{n\times m}(t)\mathbf{R}_m(t-1) + \Xi_n(t)\right]dt,$$

отражающий динамический характер накопления текущих изменений, осуществляемых на основе стратегических целей предприятия T_L в условиях оперативно формируемой структуры — системы оперативной интеграции подразделений $\mathbf{G}_{m\times m}(t)$ с учетом их компетенций $\mathbf{S}_{m\times n}(t)$ в отношении оперативно решаемых задач изменений, на основе результатов контрольно-аналитических мероприятий $\mathbf{C}_{n\Delta m}$ оценки степени реализации $\mathbf{R}_m(t-1)$ очередного этапа программы изменений, в условиях ошибок Ξ_n оценки.

Оптимизация интенсивности организационных изменений и оперативной интеграции. Задача оптимизации интенсивности организационных изменений представляет собой оптимизацию матрицы $\mathbf{A}_{m\times n}$ при допущениях:

- на интервале времени формирования устойчивых результатов $\mathbf{R}$ матрицы $\mathbf{C}$ — интерактивного планирования и Ψ — декомпозиции стратегических целей являются стационарными;
- обобщенный вектор ошибки оценивания результатов организационных изменений $\Xi(t)$ есть белый шум с математическим ожиданием $M[\Xi(t)] = 0$.

Скорость изменения вектора рассогласования:

$$\frac{d\Delta(t)}{dt} = \frac{d\mathbf{P}^*(t)}{dt} - \mathbf{C}(t)\frac{d\mathbf{R}(t)}{dt}, \text{ где } \frac{d\mathbf{P}^*_{n\times 1}(t)}{dt} = \mathbf{\Psi}_{n\times L}\frac{d\mathbf{T}_{L\times 1}(t)}{dt},$$

$$\frac{d\mathbf{R}(t)}{dt} = \mathbf{R}^o(t) = \mathbf{A}(t)\left[\mathbf{P}^*(t) - \mathbf{C}(t)\mathbf{R}(t) + \Xi(t)\right] = \mathbf{A}(t)\left[\Delta(t) + \Xi(t)\right],$$

откуда

$$\frac{d\Delta(t)}{dt} = \frac{d\mathbf{P}^*(t)}{dt} - \mathbf{C}(t)\mathbf{A}(t)\left[\Delta(t) + \Xi(t)\right].$$

Принято допущение о способности организации обеспечивать темпы стратегического планирования в соответствии с темпами изменений стратегических переменных внешней среды:

$$\frac{d\mathbf{T}_{L\times 1}(t)}{dt} = \frac{d\mathbf{X}_{L\times 1}(t)}{dt},$$

обозначено $\frac{d\mathbf{X}_L(t)}{dt} = \mathbf{V}_L$, тогда: $\frac{d\mathbf{P}^*_n(t)}{dt} = \mathbf{\Psi}_{n\times L}\mathbf{V}_L$ и $\mathbf{\Psi}_{n\times L}\mathbf{V}_L = \mathbf{V}^*_n$, откуда:

$$\frac{d\Delta(t)}{dt} = \mathbf{V}^* - \mathbf{C}(t)\mathbf{A}(t)\left[\Delta(t) + \Xi(t)\right].$$

С использованием метода вероятностных моментов получены дифференциальные уравнения для математического ожидания $M_\Delta = M[\Delta(t)]$ и ковариации $\Theta_\Delta = \Theta[\Delta(t)]$ вектора $\Delta(t)$:

$$\frac{dM_\Delta}{dt} = \mathbf{V}^* - \mathbf{CA}M_\Delta, \qquad (1)$$

$$\frac{d\Theta_\Delta}{dt} = \mathbf{CA}\Theta_\Delta + \mathbf{A}^T\mathbf{C}^T\Theta_\Delta + \mathbf{A}^T\mathbf{C}^T\mathbf{QCA}, \qquad (2)$$

где $\mathbf{Q}_{n\times n}$ — дисперсия информационной погрешности Ξ.

Постановка задачи оптимизации матрицы $A_{m\times n}$:

- решение уравнений (1) и (2) в установившемся режиме процесса организационных изменений:

$$M_{sus}[\Delta] = \arg\left(\frac{dM[\Delta]}{dt} = 0\right),\ \Theta_{sus}[\Delta] = \arg\left(\frac{d\Theta[\Delta]}{dt} = 0\right);$$

• обоснование критерия оптимальности, построенного на функционале от векторов математического ожидания и ковариации рассогласования:

$$J = \min_{\mathbf{A}\in\Omega_{\mathbf{A}}} \mathbf{\Phi}\left\{M_{sus}[\mathbf{\Delta}(\mathbf{A})], \Theta_{sus}[\mathbf{\Delta}(\mathbf{A})]\right\},$$

где $\Omega_{\mathbf{A}}$ — область значений **A**;

• получение выражения для оптимальной интенсивности изменений:

$$\mathbf{A}_{\text{opt}} = \arg_{\mathbf{A}\in\Omega_{\mathbf{A}}}(J);$$

• получение выражения для матрицы оперативно-оптимальной интеграции:

$$\mathbf{G}_{\text{opt}} = \mathbf{A}_{\text{opt}}\mathbf{S}^{-1} \quad (3)$$

Таким образом, оптимизация матрицы А по критерию минимума статистических характеристик рассогласования позволяет обосновать оптимальное значение интенсивности организационных изменений, направленных на адаптацию организации к изменениям ситуационных переменных внешней среды, а также оптимальный уровень оперативной интеграции подразделений.

Оптимальная матрица **G** — суть система оптимальных степеней попарной интеграции подразделений, позволяющая обосновать оперативно-оптимальную организационную структуру с выделением временных центров управления изменениями.

Выводы

В статье представлены:

• базовая дескриптивная трехконтурная динамическая модель процесса управления организационным развитием;

• стохастическая динамическая математическая модель процессов управления стратегическими организационными изменениями;

• подход к оптимизации интенсивности организационных изменений и матрицы оперативной интеграции в процессе организационных изменений.

Для верификации математических моделей были использованы результаты исследования предприятий ГФУП «ВНИИ Геофизика» и ETASGmbH [19]. Принципы моделирования процессов организационных изменений и подход к оптимизации интенсивности организационных изменений и матрицы интеграции подразделений были применены для исследования стратегических организационных изменений в ООО «Торговый Дом Мир Продуктов М» в 2011 г. [21]. Результаты исследования позволили сформулировать рекомендации менеджменту предприятия по оптимизации матрицы оперативно-оптимальной интеграции подразделений, задействованных в процессе реализации целей стратегического развития, на основе оптимальной интенсивности изменений, обусловленной условиями внешнего окружения компании.

Предлагаемый подход к моделированию процессов управления организационными изменениями представляет собой постановочную часть исследования с целью выявить характер влияния структурно-культурных особенностей построения и функционирования организации на ее адаптивные свойства.

Литература

1. **Адизес И.** Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2008.
2. **Андреева Т. Е.** Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов // Вестник СПбГУ. 2004. Т. 2. Менеджмент. С. 25–48.
3. **Аоки М.** Оптимизация стохастических систем / Пер. с англ. М.: Наука, 1971.
4. **Барабанов С. М., Бызалов Д. Е., Качалов Р. М.** и др. Моделирование эволюции экономических систем. М., 1997.
5. **Воронин А. А., Мишин С. П.** Модель оптимального управления структурными изменениями организационной системы // Автоматика и телемеханика. 2002. № 8. С. 136–150.
6. **Воронина И. Д.** Задача управления организационной структурой в условиях глобального инновационного процесса // Управление большими системами. М.: ИПУ РАН, 2006. Вып. 12–13. С. 51-59.
7. **Гламаздин Е. С., Новиков Д. А., Цветков А. В.** Механизмы управления корпоративными программами: информационные системы и математические модели. М., 2003.
8. **Губко М. В.** Математические модели оптимизации иерархических структур. М.: Ленанд, 2006.
9. **Емельянов А. А.** Имитационное моделирование в управлении рисками. СПб.: Инжэкон, 2000.
10. **Казакова Н. В.** Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях: Дис. д-ра экон. наук. СПб., 2006.
11. **Канторович Л. В.** Математические методы организации и планирования производства. Л.: Изд-во ЛГУ, 1939.
12. **Клейнер Г. Б.** Системный подход к стратегии предприятия // Современная конкуренция. 2009. № 1(13). С. 100–118.
13. **Клейнер Г. Б.** К методологии моделирования принятия решений экономическими агентами // Экономика и математические методы. 2003. Т. 39. № 2. С. 167–182.
14. **Кожевина О. В.** Роль изменений в общей концепции управления развитием организации // Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом: Матер. Четвертой междунар. науч.-практ. конф. / Отв. ред. О. П. Осадчая. Рубцовск, 2012. С. 321–325.
15. **Кожевина О. В.** Управление развитием и организационными изменениями в системе менеджмента компании // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 11(1). С. 117–120.
16. **Коршунова Е. Д.** Методология адаптивного управления организационным развитием промышленного предприятия: Дис. д-ра экон. наук. М., 2004.
17. **Лычкина Н. Н.** Динамическое имитационное моделирование развития социально-экономических систем и его применение в информационно-аналитических решениях для стратегического управления // Стратегии бизнеса. 2013. № 2 (2). С. 44–49.
18. Математические основы управления проектами. / Под ред. В. Н. Буркова. М.: Высшая школа, 2005.
19. **Михненко П. А.** Математическое моделирование процессов развития и управления изменениями хозяйственных организаций. М.: Моск. фин.-промышл. ун-т «Синергия», 2015.
20. **Михненко П. А.** Методология математического моделирования организационных изменений // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 26. С. 40–48.
21. **Михненко П. А.** Роль интеграции подразделений в процессе организационных изменений (на примере ООО «Торговый Дом Мир Продуктов М») // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 34. С. 22–32.
22. **Новиков Д. А., Иващенко А. А.** Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. М.: Ленанд, 2006.

23. **Орлов А. И.** Организационно-экономические методы и модели и их применение в социологических исследованиях // Математическое моделирование социальных процессов. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008. Т. 10. С. 248–263.
24. **Райченко А. В.** Парадигма организации. Новое мировоззрение. М.: ГУУ, 2002.
25. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник / Под ред. В. Н. Волковой, А. А. Емельянова. М.: Финансы и статистика; Инфра-М, 2012.
26. **Угольницкий Г. А.** Иерархическое управление устойчивым развитием социальных организаций // Общественные науки и современность. 2002. № 3. С. 133–140.
27 **Угольницкий Г. А.** Устойчивое развитие организаций. Системный анализ, математические модели и информационные технологии управления. М.: Изд-во физ.-матем. литер., 2011.
28. **Форрестер Д.** Мировая динамика / Пер. с англ. М.: АСТ; СПб.: TerraFantastica, 2003.
29. **Широкова Г. В.** Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. Т. 8, № 3(24). С. 76–95.
30. **Широкова Г. В.** Управление изменениями в российских компаниях: Учебник. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008.
31. **Щепетова С. Е.** Динамическое моделирование функционирования предприятия и формирование стратегии его поведения в конкурентной среде: Дис. … канд. экон. наук. М., 2001.
32. **Щепетова С. Е.** Моделирование и синтез гибких экономических систем (концепция, теория и методология): Дис. … д-ра экон. наук / Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. М., 2009.
33. **Armenakis A. A., Bedeian A. G.** Organizational Change: a Review of Theory, Research in the 1990 // Journal of management. 1999. T. 25.
34. **Barnett W. P., Carroll G. R.** Modeling Internal Organizational Change. // Annual Review of Sociology. 1995. T. 21.
35. **Bennis W.** Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
36. **Lippitt G. L., Schmidt W. A.** Crisis in a Development Organization // Harvard Business Review. 1967. Vol. 45(6). P. 102–112.
37. Nisbet R. Social Change and History: Aspects of the Western Theory of Development. London, 1969.
38. **Vergidis K., Tiwari A., Majeed B.** Business Process Analysis and Optimization: Beyond Reengineering // IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. 2008. Part C. Vol. 38. N 1. P. 69–82.
39. **Weik K., Quinn R.** Organisational Change and Development // Annual Review of Psychology. 1999. T. 50. P. 361–386.

УДК 330.45

М. Ю. Михалева
К.э.н., доцент
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mmikhaleva@fa.ru

Теоретико-игровой анализ форфейтинговой операции

Аннотация: Определены равновесные по Нэшу условия форфейтинговой операции. Показано, что выбор банком учетной ставки, создающей необходимость для продавца в корректировке цены товара, не приводит участников к устойчивому предварительному соглашению.

Ключевые слова: форфейтинг, равновесие Нэша, доминирование стратегий.

M. Yu. Mikhaleva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mmikhaleva@fa.ru

Game theory analysis of forfaiting

Abstract. Nash equilibriums of forfaiting are defined. It is shown that if a bank's discount rate makes a seller to correct a commodity price, strong preliminary agreement is impossible.

Keywords: forfaiting, Nash equilibrium, strategic dominance.

Форфейтинг является формой трансформации коммерческого кредита в банковский кредит. Покупатель, не обладающий в момент заключения сделки необходимой суммой денег, для оплаты объекта сделки выписывает продавцу комплект векселей, общая стоимость которых равна стоимости продаваемого объекта с учетом процентов за отсрочку платежа, т.е. за предоставленный коммерческий кредит. Полученный комплект векселей продавец учитывает в банке и сразу получает деньги за реализованный товар.

Введем следующие обозначения: P — цена товара; i — годовая процентная ставка; d — годовая учетная ставка; j — процентная ставка, соответствующая периоду погашения векселя, $j = i/m$; m — число периодов погашения в году; d' — учетная ставка, соответствующая периоду погашения векселя; $d' = d/m$; n — количество векселей; g — внутренняя ставка доходности инвестиций в комплект векселей, эквивалентная ставке d'; q — средняя рыночная ставка ссудного процента; $A(p, j, d', n)$ — сумма, которую получит продавец после учета векселей в банке (зависит от P, j, d' и n); $G(P, j, g, n)$ — приведенная стоимость платежей по векселям; $W(P, j, q, n)$ — приведенная величина издержек покупателя.

Каждая из сторон, участвующих в сделке, имеет свои цели. Цель продавца — после учета векселей получить от банка сумму $A(p, j, d', n)$ не меньше цены, согласованной с покупателем:

$$A(P, j, d', n) \geq P.$$

Для достижения этой цели у продавца имеются два варианта действий: повышение цены P своего товара и/или увеличение платы за предоставляемый коммерческий кредит, т.е. увеличение процентной ставки j.

Будем предполагать, что продавец в любой ситуации имеет возможность поднять цену до такого уровня, когда сумма, которую он получит после учета векселей, будет равна исходной цене P.

Можно показать, что сумма $A(p, j, d', n)$, которую получит продавец после учета векселей, определяется следующим выражением [1, с. 250]:

$$A(P,j,d',n) = P \cdot \left\{1 + \frac{n+1}{2} \cdot \left[j - d' - j \cdot d' \cdot \frac{n+2}{3}\right]\right\}.$$

Это значит, что при фиксированной договорной цене P товара целевая функция продавца может быть записана в виде:

$$\begin{cases} \left[\begin{array}{l} \begin{cases} a(j,d',n) = \dfrac{A(P,j,d',n)}{P} \underset{n}{\to} \min \\ j \geq \dfrac{d'}{1 - d' \cdot \dfrac{n+2}{3}} \end{cases} \\ \begin{cases} a(j,d',n) = \dfrac{A(P,j,d',n)}{P \cdot Z} = 1 \\ j < \dfrac{d'}{1 - d' \cdot \dfrac{n+2}{3}} \end{cases} \end{array}\right. \\ A(P,j,d',n) = P \cdot \left\{1 + \dfrac{n+1}{2} \cdot \left[j - d' - j \cdot d' \cdot \dfrac{n+2}{3}\right]\right\} \\ Z = 1 + \dfrac{n+1}{2} \cdot \left(j - d' - j \cdot d' \cdot \dfrac{n+2}{3}\right) \end{cases}$$

Символом Z обозначен корректирующий множитель для цены P товара в случае, если $A < P$.

Доходность форфейтинговой операции для банка измеряется величиной учетной ставки d. Поэтому банк назначает учетную ставку d', эквивалентную сложной процентной ставке g, применение которой обеспечило бы доход $G(P, j, g, n)$ от инвестиций в комплект векселей, что и получаемый продавцом:

$$G(P,j,g,n) = A(P,j,d',n).$$

Целевая функция банка:

$$g[j, g(d'), n] \underset{d'}{\to} a(j,d',n)$$

$$\begin{cases} \left[\begin{array}{l} \begin{cases} g(j,g,n) = \dfrac{G(P,j,g,n)}{P}, \qquad a(j,d',n) = \dfrac{A(P,j,d',n)}{P} \\ j \geq \dfrac{d'}{1 - d' \cdot \dfrac{n+2}{3}} \end{cases} \\ \begin{cases} g(j,g,n) = \dfrac{A(P,j,d',n)}{P \cdot Z}, \qquad a(j,d',n) = \dfrac{G(P,j,g,n)}{P \cdot Z} \\ j < \dfrac{d'}{1 - d' \cdot \dfrac{n+2}{3}} \end{cases} \end{array}\right. \\ G(P,j,g,n) = \dfrac{P}{n} \cdot \left\{\dfrac{1}{g \cdot (1+g)^n} \cdot \{[(1+g)^n - 1] \cdot [1 + j \cdot (n-g)] + n \cdot j\}\right\} \\ Z = 1 + \dfrac{n+1}{2} \cdot \left(j - d' - j \cdot d' \cdot \dfrac{n+2}{3}\right) \end{cases}$$

Цель покупателя — приобретение товара с минимальными издержками $W(P, j, q, n)$. Его целевая функция имеет вид:

$$\begin{cases} \left[\begin{array}{l} \begin{cases} w(j,q,n) = \dfrac{W(P,j,q,n)}{P} \underset{n}{\to} \min \\ j \geq \dfrac{d'}{1 - d' \cdot \dfrac{n+2}{3}} \end{cases} \\ \begin{cases} w(j,q,n,d') = \dfrac{W(P,j,q,n)}{P \cdot \left[1 + \dfrac{n+1}{2} \cdot \left(j - d' - j \cdot d' \cdot \dfrac{n+2}{3}\right)\right]} \underset{n}{\to} \min \\ j < \dfrac{d'}{1 - d' \cdot \dfrac{n+2}{3}} \end{cases} \end{array}\right. \\ W(P,j,q,n) = \dfrac{P}{n} \cdot \left\{\dfrac{1}{q \cdot (1+q)^n} \cdot \{[(1+q)^n - 1] \cdot [1 + j \cdot (n-q)] + n \cdot j\}\right\} \\ Z = 1 + \dfrac{n+1}{2} \cdot \left(j - d' - j \cdot d' \cdot \dfrac{n+2}{3}\right) \end{cases}$$

Условия сделки (j^*, d'^*, n^*) являются равновесными по Нэшу, если для всех (j^*, d'^*, n^*) имеет место неравенство:

$$\begin{cases} a(j^*, d'^*, n^*) \geq a(j, d'^*, n^*) \\ g(j^*, d'^*, n^*) \geq g(j^*, d', n^*) \\ w(j^*, d'^*, n^*) \leq w(j^*, d'^*, n). \end{cases}$$

Участники операции решают многоцелевую задачу:

$$\begin{cases} a(j, d'^*, n^*) \underset{j}{\to} \max \\ g(j^*, d', n^*) \underset{d'}{\to} \max \\ w(j^*, d'^*, n) \underset{n}{\to} \min. \end{cases}$$

Рассмотрим диапазоны процентных ставок $j = 0{,}02; 0{,}03; \ldots; 0{,}06$, учетных ставок $d' = 0{,}02; 0{,}03; \ldots; 0{,}06$. Количество векселей: $n = 1, 2, \ldots, 10$.

Для любого количества векселей n из заданного множества значений построим матрицу игры $\Gamma = \left\| \left(a(j,d',n), g(j,d',n), w(n,j,d')\right) \right\|$ в формате *(табл. 1)*.

Таблица 1

Матрица игры форфейтинговой операции

		j						
		0,02			…	0,06		
d'	0,02	$a(0{,}02; 0{,}02; n)$	$g(0{,}02; 0{,}02; n)$	$w(0{,}02; 0{,}02; n)$		$a(0{,}06; 0{,}02; n)$	$g(0{,}06; 0{,}02; n)$	$w(0{,}06; 0{,}02; n)$
	0,03	$a(0{,}02; 0{,}03; n)$	$g(0{,}02; 0{,}03; n)$	$w(0{,}02; 0{,}03; n)$		$a(0{,}06; 0{,}03; n)$	$g(0{,}06; 0{,}03; n)$	$w(0{,}06; 0{,}03; n)$
	…	…	…	…		…	…	…
	0,06	$a(0{,}02; 0{,}06; n)$	$g(0{,}02; 0{,}06; n)$	$w(0{,}02; 0{,}06; n)$		$a(0{,}06; 0{,}06; n)$	$g(0{,}06; 0{,}06; n)$	$w(0{,}06; 0{,}06; n)$

Выбором учетной ставки d' управляет банк. Выбором процентной ставки j управляет продавец.

Проведенные расчеты показали, что для $\forall_n$ стратегия d'=00,6 является строго доминирующей. Если банк выбирает ставку d'=00,6, это приводит

продавца к безразличию в выборе процентной ставки j, так как в любой ситуации при d'=00,6 продавец вынужден будет повысить исходную цену товара до уровня Проведенные расчеты показали, что для $\forall n$ стратегия d' = 00,6 является строго доминирующей. Если банк выбирает ставку d' = 00,6, это приводит продавца к безразличию в выборе процентной ставки j, так как в любой ситуации при d' = 00,6 продавец вынужден будет повысить исходную цену товара до уровня

$$P^o = \frac{P}{Z'}.$$

Какую бы процентную ставку j ни назначил продавец, покупатель в ответ выберет значение n, при котором его издержки $w(n, j, d')$ минимальны. От выбора продавцом процентной ставки j зависят результаты и банка, и покупателя.

Таким образом, выбор банком доминирующей стратегии d' = 00,6 приводит продавца к необходимости корректировки цены товара. Минимальная корректировка достигается при максимальной процентной ставке j = 00,6.

Если предположить, что продавец не заинтересован в существенном повышении цены товара, то он предложит покупателю процентную ставку за коммерческий кредит, что в полной мере отвечает интересам банка. Однако покупатель заинтересован в минимизации процентной ставки, т.к. в этом случае достигается минимум издержек w^* = 1,2008 *(табл. 2)*. Исход игры зависит от дополнительных соглашений продавца, покупателя и банка.

Таблица 2

Равновесные по Нэшу ситуации при d' = 00,6

j	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06
n^*	6	7	8	9	10
w^*	1,2008	1,3012	1,3913	1,47075	1,5397
Z^*	0,8488	0,8584	0,874	0,895	0,9208
g^*	0,1204	0,1305	0,1371	0,1417	0,1450

Литература

Мелкумов Я. С. Финансовые вычисления. Теория и практика: Учеб.-справ. пос. М.: Инфра-М, 2009.

Операционный менеджмент и управление бизнес-процессами

УДК 65.0

Ю. С. Лисичкина
К.э.н., профессор
Департамент менеджмента,
заместитель декана
Факультет анализа рисков и экономической безопасности
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail:YUSLisichkina@fa.ru

Ю. К. Сычев
Ст. преподаватель
ГБОУ ВО «Московская академия рынка труда и информационных технологий»
Москва, Российская Федерация
E-mail: yuriisychev@yandex.ru

Процессный подход в управлении организацией

Аннотация. Рассматриваются вопросы, связанные с применением процессного управления в организации. Уделено внимание вопросам моделирования процессов. Рассмотрен методологический и программный инструментарий описания процессов.

Ключевые слова: процесс, процессный подход, бизнес-процесс, нотация.

Yu. S. Lisichkina
PhD in Economics, Professor
Department of Management
deputy dean
Faculty of Risk Analysis and Economic Safety
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail:YUSLisichkina@fa.ru

Yu. K. Sychev
Senior lecturer
Moscow Academy of the Labor Market and Informatics
Moscow, Russian Federation
E-mail: yuriisychev@yandex.ru

Process approach in management of the organization

Abstract. The questions connected with application of process management in the organization are considered. The attention is paid to questions of modeling of processes. Methodological and program tools of the description of processes are considered.

Keywords: process, process approach, business process, notation.

В процессе деятельности организации, ее подразделений зачастую возникают противоречия, касающиеся формирования целей и задач, распределения ресурсов. Существенные изменения внешней среды обостряют проблемы, возникающие на стыках деятельности функциональных подразделений. От решения этих проблем зависит эффективность деятельности организации.

Применение процессного подхода существенно меняет логику организации бизнес-процессов и механизм управления структурными подразделениями. Принципы процессного управления позволяют четко определить границы деятельности каждого подразделения организации, параметры

входа и выхода операций. Сквозные бизнес-процессы организации, «пересекая» границы функциональных подразделений, разрушают барьеры между подразделениями, связывают воедино деятельность структурных подразделений и в конечном итоге представляют результат в виде ценности для стейкхолдеров и потребителей.

Современный подход к совершенствованию системы управления на основе управления процессами позволяет повысить эффективность управления организацией [3], предусматривает оптимизацию параметров процессов как отдельных подразделений, так и организации в целом.

Процесс происходит не сам по себе, он управляется (т.е. организуется, планируется, контролируется) на основе действующих правил, законов и т.п. В процессе задействован ряд участников (отдельных специалистов или групп). На входе участником процесса является также поставщик процесса, который представляет входящие ресурсы. Концептуальная схема управления процессом представлена на *рис. 1* [1, с. 177].

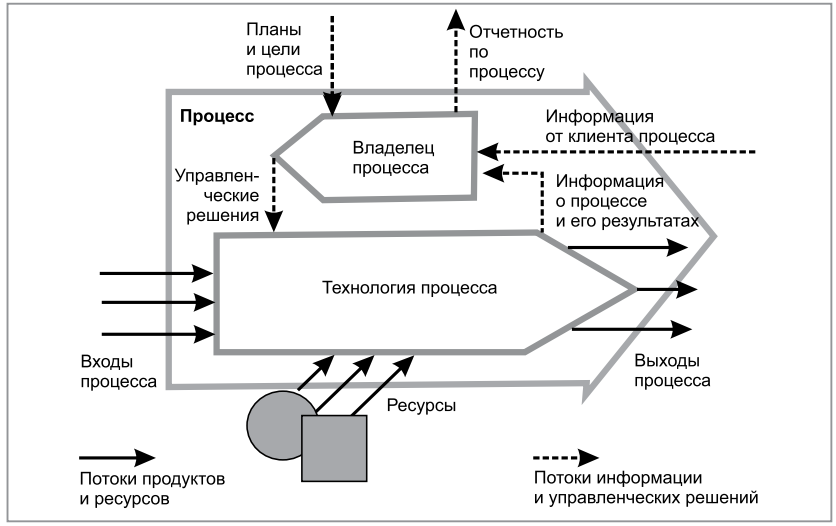


Рис. 1. Концептуальная схема управления процессом

Несмотря на то что организация может быть эффективной и результативной в текущем периоде, остается вопрос, обеспечит ли существующая система управления функционирование предприятия с заданной владельцами степенью устойчивости в определенной перспективе. В данном случае процессный подход является ключевым в наборе инструментов и механизмов, которые могут быть использованы руководителем при совершенствовании системы управления [2]. Основным инструментом служит моделирование процессов. Моделирование предусматривает, прежде всего, формализованное описание процессов, осуществляемых в подразделениях, и представление организации как системы. Такое описание может быть осуществлено с использованием системы ключевых показателей деятельности (KPI) или другой системы показателей. Формализованное описание позволяет сформировать модель, в которой конечный результат деятельности организации представлен как сочетание показателей осуществляемых

процессов. Изменяя величину показателей в пределах их возможных значений [4], можно определить оптимальные значения KPI процессов в рамках операционной и корпоративной стратегии организации.

Для различных по назначению, структуре и уровню сложности процессов требуются свои подходы к управлению, использованию методик и глубине описания процессов. Формирование схемы процессов начинается с анализа и синтеза наиболее важных (основных) процессов. Рассматривая процесс верхнего уровня схемы как объект моделирования, целесообразно разделить его на составные элементы (шаги процесса) в соответствии с последовательностью реализации данного процесса.

В рамках формализованного описания процессов методологический инструментарий основан на использовании таких нотаций, как IDEF0, BPMN, EPC. Для программной поддержки при внедрении процессного управления используется, например, программный продукт BusinessStudio, который позволяет автоматизировать процесс построения системы управления организацией, создавать графические модели бизнес-процессов с помощью определенных диаграмм, выполненных для той или иной нотации моделирования. Данная система *(рис. 2)* специально разработана для поддержки полного цикла проектирования эффективной системы управления организацией «Проектирование — внедрение — контроль — анализ».

Рис. 2. Задачи, решаемые BusinessStudio

Совершенствование системы управления организацией является непрерывным процессом, состоящим из двух взаимосвязанных стадий: анализа существующей системы управления процессами и синтеза [3], включающего разработку требований к ее совершенствованию на основе учета изменений факторов внешней и внутренней среды и реализацию этих требований.

Таким образом, процессный подход позволяет учитывать внешние и внутренние факторы в операционной стратегии организации и вносить коррективы, которые, в конечном счете, связаны с повышением эффективности организации. Максимальная эффективность организации определяется в процессе моделирования процессов деятельности подразделений и организации в целом, то есть определения оптимальных значений интегральных KPI процессов на уровне системного анализа и синтеза.

Литература

1. **Бедрина С. Л., Богданова О. Б., Кийкова Е. В. и др.** Методические рекомендации к моделированию бизнес-процессов университета // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2010. № 3. С. 175–200.
2. **Лисичкина Ю. С.** Развитие научно-образовательного кластера в условиях интеграции образования, науки и практики // Развитие инновационной экономики в современном мире / Под ред. И. Т. Насретдинова. М.: Центросоюз РФ, 2014. С. 187–193.
3. **Лисичкина Ю. С.** Управление бизнес-процессами современной организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 8. С. 86–91.
4. **Лисичкина Ю. С., Халимова Г. А.** Проблемы и перспективы внедрения маркетинга взаимоотношений в деятельность образовательных учреждений на современном этапе // Сборник трудов Всероссийской конференции «Исследование системы высшего образования: гармонизация отношений между рынком труда и рынком образовательных услуг». Казань: Познание, 2014. С. 52–56.

УДК 338.24.01

М. Ф. Гумеров
К.э.н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: m.f.gumerov.kki@mail.ru, MFGumerov@fa.ru

Управление бизнес-процессами на основе системного подхода

Аннотация. Предлагается новая авторская методика обоснования решений в управлении бизнес-процессами, которая основана на синтезе положений двух основных современных управленческих теорий: теории системного управления Г.Б. Клейнера и теории управления изменениями И. Адизеса, а также инструментария феноменологического моделирования. Феноменологическая модель в данном случае представляет собой систему уравнений, связывающих показатели реализации производительской, администраторской, предпринимательской и интеграторской управленческих функций в самом бизнес-процессе, на предприятии, в проекте и в экономической среде, с которыми он связан. Эти четыре группы показателей увязываются с показателями новых явлений, создаваемых в системе менеджером (они называются явления-катастрофы). Таким образом, эта модель позволяет менеджеру принимать решения о параметрах, задаваемых бизнес-процессу.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, системный подход, феноменологическое моделирование.

.**M. F. Gumerov**
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: m.f.gumerov.kki@mail.ru, MFGumerov@fa.ru

Business-process management on the base of system paradigm

Abstract. There is a new method of decisions foundation in business-process management. It is based on synthesis of two modern theories of management: system management by G.B. Kleiner and changes management by I. Adizes. These theories are integrated with the instruments of phenomenological modeling. Phenomenological model here is a system of equations. These equations establish connection between the indicators of performing, administrative, entrepreneur and integrative management functions of business-process and plant, project and environment provided with it. These indicators are also connected with the indicators of new phenomena established by a manager (it is phenomena-catastrophe). Therefore, this model allows manager to make decision about the parameters, which should be established for the business-process.

Keywords: business process management, system paradigm, phenomenological modeling.

Современное состояние отечественной экономики требует от хозяйствующих субъектов всех типов новых подходов к обоснованию решений в сфере управления бизнес-процессами. Сегодня в данной области существуют две основные проблемы:

- большинство решений в отечественной практике управления бизнес-процессами сегодня принимается и реализуется в «ручном» режиме, т.е. зависит от субъективных характеристик самого менеджера [2];
- при обосновании решения какой-либо количественной моделью отсутствует возможность правильной оценки ее адекватности.

Вследствие естественных особенностей человеческого познания объектом моделирования является не сам управляемый бизнес-процесс, а его системное описание в сознании познающего субъекта [5]. В отличие от собственно моделирования, построение данного системного описания на практике до сих пор представляет собой слабо алгоритмизированный процесс.

Следствием обеих проблем является то, что большинство обоснований управленческих решений характеризуются односторонностью и не учитывают всю полноту факторов, влияющих на моделируемый бизнес-процесс.

В настоящей работе предлагается новая методика обоснования решений в управлении бизнес-процессами, которая включает в себя следующие основные этапы.

Этап 1. Разработанная методика предполагает алгоритмизацию системного описания проблемной области, которая связана с протеканием бизнес-процесса и в которой принимается управленческое решение. В основе алгоритма системного описания лежит синтез положений двух современных управленческих теорий.

Согласно теории системного управления Г.Б. Клейнера, особенности управления каждой экономической системой зависят от того, к какому из четырех видов систем она относится в зависимости от пространственно-временных ограничений: среда (не ограничена ни во времени, ни в пространстве), объект (не ограничен во времени, но ограничен в пространстве), процесс (ограничен во времени, но не ограничен в пространстве) и проект (ограничен во времени и в пространстве) [3]. С этой точки зрения каждый бизнес-процесс рассматривается как процессная подсистема в рамках большой экономической системы, охватывающей проблемную область принятия решения. Кроме бизнес-процесса (процессной подсистемы), в состав моделируемой системы входят подсистема-объект, на который воздействует бизнес-процесс, подсистема-среда, определяющая характеристики объекта, и подсистема-проект, возникающая в частном случае воздействия процесса на объект.

Согласно теории управления изменениями И. Адизеса, каждая экономическая система оценивается с позиции результативности (способности производить продукт) и эффективности (способности реализовывать этот продукт во внешнюю среду) в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Достижению этих показателей способствуют управленческие функции, реализуемые в экономических системах: производительская (P) обеспечивает краткосрочную результативность, администраторская (A) — краткосрочную эффективность, предпринимательская (E) — долгосрочную результативность, интеграторская (I) — долгосрочную эффективность [1]. Итог реализации перечисленных управленческих функций оценивается для каждой из четырех подсистем, т.е. итого в общей сложности для модельных расчетов будет использоваться 16 показателей.

Этап 2. Разработанная методика связана непосредственно с построением модели построенного ранее системного описания проблемной области. В рамках методики в качестве модельного инструментария используется феноменологическое моделирование. Данный вид моделирования характеризуется тем, что, с одной стороны, углубляет знания, получаемые на основе эконометрических и функциональных моделей, исследуя описываемые ими закономерности в условиях возникновения новых явлений в развитии моде-

лируемого объекта, а с другой стороны, по сравнению с моделями более высокого уровня сложности — динамическими и обобщенными — требует меньших временных затрат для построения [5].

Главной особенностью феноменологических моделей является то, что каждая из них всегда представляет собой не единичное уравнение, а систему связанных одновременных уравнений. В случае описания проблемной области принятия управленческого решения данная система уравнений строится с учетом следующих особенностей моделируемой системы:

- Необходимо рассматривать в связке попарно результаты функционирования подсистем: 1) внешней среды бизнес-процесса и объекта воздействия; 2) самого бизнес-процесса и конкретного случая его воздействия на объект. В настоящем исследовании функционирование систем оценивается по исполнению управленческих функций, которые различаются по временному параметру (ориентация на краткосрочную или долгосрочную перспективу), а в названных выше парах подсистемы объединены по признаку ограниченности/неограниченности во времени.
- Ключевым звеном моделей данного класса являются новые явления, создаваемые менеджером в моделируемой системе, — явления-катастрофы. Понятие «катастрофа» в данном случае употребляется в прямом дословном значении (по-гречески «разворот в сторону») и не подразумевает какого-либо разрушения или гибели системы.

Каждая феноменологическая модель организационно-управленческой системы включает четыре уравнения, моделирующих процессы реализации в системе управленческих функций четырех видов. При этом левая часть каждого уравнения описывает формирование результата исполнения соответствующей управленческой функции в период времени, предшествующий возникновению явлений-катастроф. Этот обобщенный за период результат берется равным среднему результатов исполнения моделируемой управленческой функции в отдельные моменты времени $t = 1\ldots n-1$. Правая часть каждого уравнения системы описывает формирование результата исполнения соответствующей управленческой функции в момент возникновения явлений-катастроф ($t = n$). Обе части уравниваются на основании базового допущения феноменологического моделирования о том, что в конечном итоге система должна отреагировать на явления-катастрофы восстановлением равновесия, для каждой управленческой функции в системе результат ее исполнения в момент возникновения катастроф $t = n$ должен быть равен среднему значению этого же показателя за предшествующие моменты времени $t = 1\ldots n-1$. Для построения модели используется система обозначений *(см. таблицу)*.

Авторская система обозначений в моделях бизнес-процессов

Обозначение	Расшифровка
$ФПДС_t$	Показатель реализации управленческой функции Ф в подсистеме ПДС в момент времени *t*. Здесь: Ф = *P, A, E, I*; СР — среда; ОБ — объект; ПС — бизнес-процесс; ПТ — проект; $t = 1\ldots n$, где *n* – общее число наблюдений развития системы, при t = n возникают явления-катастрофы, при $t = 1\ldots n-1$ система находится в устойчивом состоянии
	Математическая функция, выражающая связь показателя реализации управленческой функции Ф в подсистеме ПДС в момент времени $t = n$ с показателями явлений-катастроф

Авторская система обозначений в моделях бизнес-процессов
(Продолжение)

Обозначение	Расшифровка
$\boxed{K_{\text{Ф}}}$	Показатель явления-катастрофы, возникающего при реализации управленческой функции Ф (искомая величина)
	Коэффициент при показателе явления-катастрофы, возникающего при реализации управленческой функции Ф (второй верхний индекс) и влияющего на реализацию функции Ф (первый верхний индекс) в подсистеме ПДС (нижний индекс). Данные коэффициенты подбираются исходя из экономического содержания процессов в моделируемой системе, каждый из них может изменяться в интервале от –∞ до +∞

В общем случае феноменологическая модель организационного управления имеет вид:

$$
\begin{cases}
\overline{\left(\left(\frac{P_{об}}{P_{ср}}\right)^{m^{P}_{t-1}} + \left(\frac{P_{пт}}{P_{пс}}\right)^{m^{P}_{t-n}}\right)}_{t=1\ldots n-1} = \left(\frac{F^{P}_{об}(P_{об,t=n}, C^{EP}_{об}\boxed{K_P}, C^{PA}_{об}\boxed{K_A}, C^{PE}_{об}\boxed{K_E}, C^{PI}_{об}\boxed{K_I})}{F^{P}_{ср}(P_{ср,t=n}, C^{EP}_{ср}\boxed{K_P}, C^{PA}_{ср}\boxed{K_A}, C^{PE}_{ср}\boxed{K_E}, C^{PI}_{ср}\boxed{K_I})}\right)^{m^{P}_{t-1}} + \left(\frac{F^{P}_{пт}(P_{пт,t=n}, C^{EP}_{пт}\boxed{K_P}, C^{PA}_{пт}\boxed{K_A}, C^{PE}_{пт}\boxed{K_E}, C^{PI}_{пт}\boxed{K_I})}{F^{P}_{пс}(P_{пс,t=n}, C^{EP}_{пс}\boxed{K_P}, C^{PA}_{пс}\boxed{K_A}, C^{PE}_{пс}\boxed{K_E}, C^{PI}_{пс}\boxed{K_I})}\right)^{m^{P}_{t-n}} \\
\overline{\left(\left(\frac{A_{об}}{A_{ср}}\right)^{m^{A}_{t-1}} + \left(\frac{A_{пт}}{A_{пс}}\right)^{m^{A}_{t-n}}\right)}_{t=1\ldots n-1} = \left(\frac{F^{A}_{об}(A_{об,t=n}, C^{AP}_{об}\boxed{K_P}, C^{AA}_{об}\boxed{K_A}, C^{AE}_{об}\boxed{K_E}, C^{AI}_{об}\boxed{K_I})}{F^{A}_{ср}(A_{ср,t=n}, C^{AP}_{ср}\boxed{K_P}, C^{AA}_{ср}\boxed{K_A}, C^{AE}_{ср}\boxed{K_E}, C^{AI}_{ср}\boxed{K_I})}\right)^{m^{A}_{t-1}} + \left(\frac{F^{A}_{пт}(A_{пт,t=n}, C^{AP}_{пт}\boxed{K_P}, C^{AA}_{пт}\boxed{K_A}, C^{AE}_{пт}\boxed{K_E}, C^{AI}_{пт}\boxed{K_I})}{F^{A}_{пс}(A_{пс,t=n}, C^{AP}_{пс}\boxed{K_P}, C^{AA}_{пс}\boxed{K_A}, C^{AE}_{пс}\boxed{K_E}, C^{AI}_{пс}\boxed{K_I})}\right)^{m^{A}_{t-n}} \\
\overline{\left(\left(\frac{E_{об}}{E_{ср}}\right)^{m^{E}_{t-1}} + \left(\frac{E_{пт}}{E_{пс}}\right)^{m^{E}_{t-n}}\right)}_{t=1\ldots n-1} = \left(\frac{F^{E}_{об}(E_{об,t=n}, C^{EP}_{об}\boxed{K_P}, C^{EA}_{об}\boxed{K_A}, C^{EE}_{об}\boxed{K_E}, C^{EI}_{об}\boxed{K_I})}{F^{E}_{ср}(E_{ср,t=n}, C^{EP}_{ср}\boxed{K_P}, C^{EA}_{ср}\boxed{K_A}, C^{EE}_{ср}\boxed{K_E}, C^{EI}_{ср}\boxed{K_I})}\right)^{m^{E}_{t-1}} + \left(\frac{F^{E}_{пт}(E_{пт,t=n}, C^{EP}_{пт}\boxed{K_P}, C^{EA}_{пт}\boxed{K_A}, C^{EE}_{пт}\boxed{K_E}, C^{EI}_{пт}\boxed{K_I})}{F^{E}_{пс}(E_{пс,t=n}, C^{EP}_{пс}\boxed{K_P}, C^{EA}_{пс}\boxed{K_A}, C^{EE}_{пс}\boxed{K_E}, C^{EI}_{пс}\boxed{K_I})}\right)^{m^{E}_{t-n}} \\
\overline{\left(\left(\frac{I_{об}}{I_{ср}}\right)^{m^{I}_{t-1}} + \left(\frac{I_{пт}}{I_{пс}}\right)^{m^{I}_{t-n}}\right)}_{t=1\ldots n-1} = \left(\frac{F^{I}_{об}(I_{об,t=n}, C^{IP}_{об}\boxed{K_P}, C^{IA}_{об}\boxed{K_A}, C^{IE}_{об}\boxed{K_E}, C^{II}_{об}\boxed{K_I})}{F^{I}_{ср}(I_{ср,t=n}, C^{IP}_{ср}\boxed{K_P}, C^{IA}_{ср}\boxed{K_A}, C^{IE}_{ср}\boxed{K_E}, C^{II}_{ср}\boxed{K_I})}\right)^{m^{I}_{t-1}} + \left(\frac{F^{I}_{пт}(I_{пт,t=n}, C^{IP}_{пт}\boxed{K_P}, C^{IA}_{пт}\boxed{K_A}, C^{IE}_{пт}\boxed{K_E}, C^{II}_{пт}\boxed{K_I})}{F^{I}_{пс}(I_{пс,t=n}, C^{IP}_{пс}\boxed{K_P}, C^{IA}_{пс}\boxed{K_A}, C^{IE}_{пс}\boxed{K_E}, C^{II}_{пс}\boxed{K_I})}\right)^{m^{I}_{t-n}}
\end{cases}
$$

Здесь степени и $m^{\text{Ф}}_{\text{п–п}}$ могут принимать значения +1 или –1 в зависимости от экономического содержания бизнес-процессов и явлений в рассматриваемой экономической системе.

Решение полученной системы уравнений относительно $\boxed{K_{\text{Ф}}}$ дает параметры управленческого решения, которое заключается в том, чтобы придать показателям явлений-катастроф в управляемом бизнес-процессе полученные расчетные значения.

К настоящему времени разработанная методика апробирована нами на примере проблемной области, связанной с банковским кредитованием предприятий. Для данной сферы деятельности определены подсистемы, на которые она декомпозируется (среда — рынок ссудного капитала, объект — банк-кредитор, проект — предприятие-заемщик, бизнес-процесс — кредитование предприятия другими банками); для каждой системы определены показатели исполнения в них управленческих функций и показатели явлений-катастроф, в отношении которых на основании феноменологических моделей принимается управленческое решение (сумма кредита ставится в зависимость от результата исполнения в моделируемой системе производительской функции, процентная ставка — от администраторской функции, срок кредита — от предпринимательской, и стоимость залогового обеспечения — от интеграторской).

В ходе исследования мы рассмотрели конкретный пример принятия решения о выдаче кредита банком «А» предприятию «Б» в начале 2015 года

на основе данных, предоставленных заемщиком за 2013–2014 годы[1]. По итогам моделирования было принято решение: выдать кредит в сумме 500 млн руб. на 1 год, под 20% годовых, с предоставлением залога стоимостью 200 млн руб. В течение всего года обслуживание долга было хорошим, и в начале 2016 года предприятие «Б» полностью погасило кредит. И банку «А», и предприятию «Б» выдача данного кредита позволила повысить показатели своей работы. Таким образом, разработанная в исследовании методика обоснования решений в области управления бизнес-процессами на основе феноменологического моделирования управляемых экономических систем продемонстрировала свою практическую действенность и полезность на примере сферы экономики, связанной с банковским кредитованием предприятий.

Литература

1. **Дрогобыцкий И. Н.** Парадигма организационного менеджмента // Вектор науки ТГУ. Сер. Экономика и управление. 2012. № 1 (8). С. 43–56.
2. **Клейнер Г. Б.** Какая экономика нужна России и для чего? // Вопросы экономики. 2013. № 10. С. 4–27.
3. **Клейнер Г. Б.** Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6, № 3. С. 27–50.
4. **Клейнер Г. Б.** Системное моделирование макроэкономических объектов // Системный анализ в экономике: Матер. II Межвуз. конф. с междунар. участием. Таганрог: ТРТУ, 2001. С. 1–14.
5. **Привень А. И., Кынин А. Т.** Об эволюции научных моделей // Методолог. URL:

[1] В целях неразглашения коммерческой и банковской тайны даны условные названия банка и предприятия.

УДК 657.62

Е. Е. Лялькова
К.э.н., доцент
Департамент «Учет, анализ и аудит»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: eelyalkova@fa.ru

Управленческий учет как метод повышения эффективности операционной деятельности предприятия

Аннотация. Рассмотрена операционная деятельность предприятия и основные методы повышения ее эффективности. Определены информационные источники для предоставления данных менеджменту организации с целью более качественного и грамотного управления. Были систематизированы многочисленные информационные потоки, поступающие менеджменту организаций, что отражено на наглядной схеме. Перечислены виды управленческих задач, решаемых менеджментом на основе данных управленческого учета: оперативные и стратегические. Использование системы управленческого учета предложено как один из действенных методов повышения эффективности операционной деятельности предприятия.

Ключевые слова: менеджмент, эффективность, операционная деятельность предприятия, информационные источники, управленческий учет, хозяйственная и финансовая самостоятельность.

E. E. Lyalkova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Accounting, analysis and audit
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: eelyalkova@fa.ru

Management accounting as a method of increasing of the operating efficiency of enterprises

Abstract. The operating activity of a company and the main methods of enhancing its effectiveness are considered. The information sources of the data for better management are defined. The numerous information flows to management are systematized and shown in the illustrative scheme. The operational and strategic types of management tasks being solved by the management on the basis of data of the management accounting are listed. The usage of the management accounting is suggested as one of the best methods of improving of the operating efficiency of the company.

Keywords: management, efficiency, operating activity of the company, information sources, management accounting, economic and financial independence.

Современная рыночная экономика построена на иной основе, чем существовавшая ранее система общественных отношений. В результате перестройки главной отличительной чертой отечественной экономики стали хозяйственная и финансовая самостоятельность организаций, проявляющаяся в их полном самофинансировании, в использовании внутренней политики ценообразования, в выработке собственной финансовой стратегии, в опре-

делении рынков сбыта продукции (услуг), контрагентов и др., в управлении операционной деятельностью предприятия в целом.

Как известно, операционная деятельность предприятия подразумевает процессы производства и доставки до потребителя продуктов компании (закупки, производство, логистику и продажи), а также обеспечивает деятельность организации. Эффективность операционной деятельности измеряется как соотношение объема и качества продукции, с одной стороны, и ресурсов, используемых для ее получения, — с другой.

Для того чтобы добиться повышения эффективности, необходимо выявить и устранить потери ресурсов, возникающие ежедневно: неэффективное использование рабочего времени, оборудования, складских площадок, транспорта; потери сырья, материалов, энергии, продукции и др. Существует множество инструментов повышения эффективности: карты сбалансированных показателей, оптимизация организационной структуры, внедрение информационных технологий, мотивация и управление вовлеченностью персонала; внедрение этих инструментов дает точечные результаты и локально улучшает ситуацию [3].

Разрозненные попытки повысить эффективность компании отдельными функциональными службами не так результативны, как единый интегрированный подход повышения эффективности. На наш взгляд, основной задачей повышения операционной эффективности является принцип — объединить все усилия по улучшениям, предпринимаемым в компании, с использованием системного подхода и направить их на достижение одной цели — эффективности операционной деятельности предприятия. Таким действенным инструментом может выступить управленческий учет — система, интегрирующая в себе все информационные потоки организации и предлагающая менеджменту организации лишь релевантную информацию.

Управленческий учет находится между процессом управления и учетом, связывая между собой менеджмент и бухгалтерские службы. Сегодня его часто называют «азбукой и языком бизнеса». Многие управленческие решения в отношении хозяйствующего субъекта принимаются по результатам анализа его отчетности, например решение о предоставлении кредита, о приобретении эмитированных им ценных бумаг и др. В этих условиях определяющими качественными характеристиками становятся оперативность учета и углубленный аналитический подход к обработке и последующему анализу информации. Прежде всего, это относится к учету затрат на производство, оценке выполнения производственных программ, учету фактического объема производства, анализу достигнутых результатов. Следовательно, учет приобретает направленность в будущее [1].

Особое место учетной функции управления уже в XIX веке отметил известный английский экономист А. Файоль. Он назвал учетную функцию управления «...органом зрения предприятия», подчеркивая, что «...хорошее счетоводство — простое и ясное, дающее точное представление о работе предприятия и ее условиях, — является могущественным средством управления». Для принятия эффективных оперативных решений менеджерам и руководителям предприятий необходима достоверная информация как о производственном, так и о финансовом положении предприятия.

На современном этапе основой конкурентоспособности организаций стала отлаженная система информационного обеспечения управления деятельностью, в рамках которой, как правило, функционирует финансовый, налоговый и управленческий учет. Каждый вид учета ориентирован на полное и своевременное обеспечение соответствующей информацией определенного

сегмента пользователей, преследует специфические цели: финансовый учет — своевременно обеспечить заинтересованных внешних пользователей внешней финансовой отчетностью для оценки финансового состояния организации; налоговый учет — правильно и в установленные сроки рассчитаться с бюджетом и внебюджетными фондами, снизив при этом налоговое бремя организации; управленческий учет — обеспечить информационную поддержку менеджеров организации.

В экономическую жизнь страны управленческий учет вошел вместе с возникновением предприятий, ориентированных на рынок. В конкурентной среде от правильных, адекватных управленческих решений зависит зачастую не только процветание бизнеса, но и само его существование. Под воздействием объективных факторов, обусловленных новыми технологиями, государственным регулированием и ростом предприятий, усложняется структура бизнеса, возникает потребность в одновременном развитии многих направлений деятельности, в формировании значительного количества структурных подразделений (отделов, служб) как на уровне отдельных юридических лиц, так и на уровне холдингов [2].

На базе информации управленческого учета решаются:

- оперативные задачи:
  - * определение точки безубыточности;
  - * планирование ассортимента продукции (товаров), подлежащей реализации;
  - * определение структуры выпуска продукции с учетом лимитирующего фактора;
  - * отказ от заказа или привлечение дополнительных заказов;
  - * принятие решений по ценообразованию.
- задачи перспективного характера:
  - * об инвестировании;
  - * о реструктуризации бизнеса;
  - * о целесообразности освоения новых видов продукции.

Многие управленческие решения в отношении хозяйствующего субъекта принимаются по результатам анализа данных его внешней финансовой отчетности. К таким решениям можно отнести, например, решение о предоставлении кредита, о приобретении эмитированных им ценных бумаг и др.

Большинство решений принимается на основании анализа данных внутренней и оперативной отчетности. К ним относятся решения о ценообразовании, количестве выпускаемой продукции, ассортиментной линейке, о целесообразности собственного производства или использовании полуфабрикатов сторонних организаций, о приоритете дальнейших инвестиций в активы того или иного подразделения и многие другие.

Информация, предоставляемая в управленческой отчетности, необходима, в первую очередь, для принятия тактических управленческих решений и оперативного управления, то есть внутренним пользователям информации управленческого учета. Информация должна быть определенным образом систематизирована, то есть необходимо создать выстроенную систему информационного обеспечения управления деятельностью хозяйствующего субъекта, обеспечивающую процессы сбора, хранения, обработки, передачи всех видов информации (как финансовой, так и нефинансовой) во взаимосвязанных системах учетного комплекса предприятия.

Учетная информация должна служить основой для осуществления процессов прогнозирования, планирования, нормирования, анализа и контроля, т.е. выступать важным средством принятия эффективных управленческих решений.

Система информационного обеспечения управления деятельностью хозяйствующего субъекта:

- ····· ▶ потоки информации, используемой данным видом учета;
- — — ▶ потоки информации для учета последствий принятых управленческих решений;
- — · — ▶ использование принципов ведения учета и составления отчетности;
- ——▶ поток информации для принятия управленческих решений

Выгодной особенностью управленческого учета как метода повышения эффективности операционной деятельности предприятия является тот факт, что управленческий учет взаимосвязан со всеми видами учета и может интегрировать в себе информационные потоки учета всех других видов.

На рисунке сплошная стрелка (——▶) отражает поток данных, предназначенных для менеджмента организации при принятии управленческих решений. В этом случае система управленческого учета предоставляет полную информацию, интегрированную и собранную из всех учетных подсистем, находящихся в информационном поле организации.

Управление предприятием основано не только на таких функциях, как, например, планирование, организация, регулирование и стимулирование производства, но и на учетной функции, которую выполняет система бухгалтерского учета. С этой позиции учет выступает в качестве одного из важнейших элементов современной системы управления организацией любого профиля. В переходный период система учета столкнулась с ситуацией, когда информационные потребности внутренних пользователей оказались выше, детальнее и разнообразнее, чем существовавшая информационная база [2].

Управленческая информация представляет собой совокупность сведений, данных, результатов наблюдений об изучаемом хозяйствующем субъекте, действиях и внешней среде, влияющей на исследуемый субъект, для принятия своевременных и адекватных управленческих решений, а также те данные,

которые устраняют неопределенность, вносят ясность в исследуемые явления. Информация является фундаментом, основой всей цепочки процесса подготовки, выбора, принятия и реализации различных управленческих решений.

Сфера управленческого учета — предоставление информации менеджерам организации, на основе которой они могут обоснованно принимать решения, направленные на повышение эффективности и производительности текущих операций, в конечном итоге — на собственный капитал организации. Таким образом, управленческий учет предназначен для решения внутренних задач управления организацией и формируется ею самостоятельно. Информация, генерируемая в системе управленческого учета, регламентируется только потребностями менеджеров и может быть представлена как в денежном, так и в натуральном выражении.

В системе управленческого учета требования к информации, с одной стороны, более либеральны: допускается большая свобода при ее формировании (можно использовать неколичественную, незадокументированную, неучетную информацию, примерные прогнозные оценки). Вместе с тем в системе управленческого учета требования выше с точки зрения качества и детализации, глубины предоставляемой информации. Здесь нельзя ограничиться только количественными, финансовыми данными, необходимо выполнение особых требований к качеству используемой информации. Методы управленческого учета позволяют получить информацию, охватывающую деятельность предприятия более широко и детально, чем информация, содержащаяся в финансовой отчетности. Поэтому для внутреннего управления необходима информационная система, отличная от той, которая используется в учете, регулируемом законодательно.

Вышеизложенное позволяет заключить: в современных условиях возможно существование тесной взаимосвязи между отдельными элементами системы информационного обеспечения управления деятельностью организации. На большинство вопросов менеджмента можно ответить с помощью методов системы управленческого учета и управления затратами, которые включают в себя мониторинг динамики и структуры затрат предприятия, понимание факторов и закономерностей их изменения, выявление возможностей для экономии средств, разработку и принятие мер для улучшения структуры затрат. Перечисленные методы активно используются в процессе управления организацией и сконцентрированы в системе управленческого учета, что позволяет использовать его как метод повышения эффективности операционной деятельности организации. Данные управленческого учета играют решающую роль в разработке важнейших вопросов конкурентной политики предприятия, используются управляющими для совершенствования технологии и организации производства, для создания механизма достижения максимальной прибыли.

Литература

1. **Вахрушина М. А.** Парадигма бухгалтерского учета и отчетности в условиях глобальной экономики: проблемы России и пути их решения // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 25. С. 38–46.
2. **Вахрушина М. А., Лялькова Е. Е.** Учетная политика в системе управленческого учета: методика формирования, практика применения. М.: Экономистъ, 2008.
3. **Трифонов П. В.** Развитие подходов к формированию информационной системы управления в операционном менеджменте. М.: Научная библиотека, 2015.

УДК 65.011.12

С. А. Братченко
К.э.н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: svetlana.bratchenko@gmail.com

Анализ рисков стратегии участия компании в государственных закупках

Аннотация. В подавляющем большинстве работ, посвященных тематике снижения рисков в условиях турбулентной внешней среды, рассматриваются стратегии типа B2B или B2C. B2G подход не нашел достаточного отражения в литературе, хотя практически заведомо является эффективным, поскольку обеспечивает компаниям, по крайней мере на время контракта, гарантированный сбыт и стабильный доход. Однако стратегия участия компании в государственных закупках также не лишена определенных рисков, и компании, избирающие данную стратегию, должны это учитывать. В настоящем докладе предпринята попытка идентифицировать риски компаний, оперирующих в B2G секторе.

Ключевые слова: турбулентная внешняя среда, снижение рисков, операционная стратегия компании, B2G стратегии, государственные закупки, риски участия в государственных закупках.

S. A. Bratchenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: svetlana.bratchenko@gmail.com

An analysis of the company strategy risks of participation in public procurement

Abstract. The most of the papers on risk management under turbulence environment consider business in B2B or B2C market segments only. B2G approach has been substantially neglected, although it is effective providing guaranteed sales and income for the companies for the contract period. Certain risks are inherent to the strategy of participation in public procurement, and decision makers should take the risks into account. The task of the present report is to identify the main risks for the companies which operate in B2G sector.

Keywords: turbulent company environment, risk reducing, operations strategy of the company, B2G strategy, public procurement, risks of participation in public procurement.

В большинстве работ, посвященных управлению организациями в условиях неопределенности, рассматриваются стратегии типа B2B или B2C. Стратегии взаимодействия бизнеса с государством (B2G) практически выпали из поля зрения исследователей. В статье по анализу операционной стратегии участия компании в государственных закупках показано, что использование данной стратегии практически заведомо является эффективным и обычно характеризуется более низкими рисками по сравнению с B2B стратегиями, поскольку

в условиях волатильной внешней среды обеспечивает компаниям гарантированный сбыт и стабильный доход, по крайней мере на время контракта [2].

Однако стратегия участия компании в государственных закупках также не лишена определенных рисков, причем эти риски весьма разнообразны как по характеру, так и по содержанию.

В статье предпринята попытка идентифицировать основные риски, с которыми сталкивается компания, оперирующая в секторе B2G. В силу ограниченности объема времени детальный анализ выявленных рисков не проводится.

Для того чтобы легче идентифицировать риски, обратимся к тексту основных законов, действующих в сфере государственных закупок [5; 6]. При осуществлении закупок заказчики используют конкурентные способы определения поставщиков [6, ст. 24]. Число претендентов является одним из важнейших факторов, определяющим вероятность победы (и, соответственно, риск проигрыша) компании. Для государственных закупок в различных отраслях экономики характерна разная конкурентность среды, причем конкурентность варьируется также в зависимости от величины лота. Так, в первой половине 2016 года наибольшая конкурентность наблюдается среди лотов в строительстве ценой до 10 млн руб. (на каждую процедуру в среднем было подано 4,72 заявки). В области предоставления услуг по покупке и продаже недвижимого имущества наблюдается наименьшая конкуренция (максимум — 1,15 заявки на лот), причем ослабевающая по мере возрастания размера лота [4]. Данная информация доступна, что позволяет компаниям предварительно оценить свои силы и, таким образом, снизить риск выбрать нерезультативную стратегию и риск понести дополнительные нерезультативные издержки.

Закон [6, ст. 24] совершенно недвусмысленно определяет возможные формы официальной конкурентной борьбы за государственный заказ: аукцион (победителем признается претендент, предложивший наименьшую цену контракта), конкурс (победителем признается участник, предложивший лучшие условия исполнения контракта), запрос котировок или запрос предложений.

Следует учитывать, что конкурентное поле неравномерно, при осуществлении закупок предоставляются преимущества учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы и организациям инвалидов (ценовое преимущество до 15%), а также субъектам малого предпринимательства и социально ориентированным некоммерческим организациям (они должны обеспечивать не менее 15% объема закупок непосредственно или по субподряду) [6]. Соответственно, остальные компании несут дополнительные риски неравной конкуренции.

Поскольку ключевым критерием при выборе победителя является предложенная цена (в составе условий выполнения контракта цена обычно также играет одну из ведущих ролей), то компании часто выбирают стратегию демпинга (она обеспечивает выигрыш) в ущерб рентабельности и прибыльности, полагая, что лучше получить контракт с низкой рентабельностью, чем не получить контракт вообще.

Среди предпринимателей, принимающих участие в конкурсах, достаточно велика доля не очень опытных руководителей. Об этом можно судить, например, по участию малых предприятий и так называемых социально ориентированных некоммерческих организаций в государственных закупках. В первой половине 2016 года с такими организациями было заключено более 400 тыс. контрактов [4].

Заключение контракта — не самоцель для компании, а средство получения прибыли, иначе оно не имеет смысла. Стремясь во что бы то ни стало «получить» контракт, недостаточно опытные руководители выставляют слишком «оптимистичные» цены в надежде, что издержки окажутся приемлемыми, причем иногда цены назначаются «из головы», без соответствующих расчетов.

В результате для части компаний победа в конкурсе государственных закупок оказывается воистину пирровой: у ряда компаний по результатам выполнения государственного контракта рентабельность оказывается мизерной и не оправдывает затраченных усилий, для ряда компаний итогом исполнения государственного контракта являются прямые убытки.

Таким образом, участие в государственных закупках несет в себе риски, по крайней мере, еще трех типов. Из стратегии занижения цены следуют финансовые риски низкой рентабельности и даже получения убытков по итогам выполнения государственного заказа. Для некоторых компаний стремление получить государственный заказ любой ценой, невзирая на риск банкротства, оборачивается банкротством реальным. Пресса изобилует подобными примерами.

Выиграв аукцион или конкурс, компании нужно заключать контракт и начинать его исполнение. В результате наблюдается парадоксальная ситуация — определенная доля компаний, приложив столько усилий и пойдя на иногда вполне ощутимые затраты, для того чтобы выиграть, уклоняется от подписания контракта. В первой половине 2016 года таких компаний оказалось более 700. Неподписание контракта — реализация на практике весьма ощутимого риска включения в Реестр недобросовестных поставщиков, который ведет Федеральная антимонопольная служба. Внесение в реестр означает, что для компании рынок B2G закрыт навсегда. Помимо этого, включение в Реестр недобросовестных поставщиков означает репутационные потери и риски на B2B рынке (для компаний, работающих на B2C рынке, эта ситуация сопряжена с меньшей угрозой).

Отказ от заключения контракта невыгоден не только компании, но и государственному или муниципальному органу, который не получает вовремя необходимую ему продукцию или услуги и вынужден повторять процедуру поиска поставщика, повторно неся сопутствующие процедуре издержки.

Другая стратегия — расторжение уже заключенного, невыполненного или частично выполненного контракта. Благодаря такому превентивному расторжению размер действительных убытков (издержкам, понесенным ради заключения контракта) оказывается меньше по сравнению с размером потенциальных убытков, если бы контракт продолжал выполняться. Практика подтверждает реалистичность такой стратегии: по итогам первых шести месяцев 2016 года в связи с односторонним отказом поставщика было расторгнуто порядка 400 контрактов, более 200 тыс. контрактов — по взаимному соглашению сторон (к решению о расторжении по взаимному соглашению сторон может привести целый ряд причин, не только риск убытков и банкротства).

Бывает так, что компания не в состоянии выполнить контракт, а у руководства компании не хватает мужества это признать. Тогда инициативу проявляет другая сторона. В первой половине 2016 года результатом применения данной стратегии стало расторжение по инициативе заказчика или по решению суда около 5 тыс. контрактов, начисление неустоек за неисполнение или ненадлежащее исполнение поставщиками обязательств. Использование такой стратегии чревато не только рисками расторжения контракта

и начисления неустоек, но и риском включения в Реестр недобросовестных поставщиков со всеми вытекающими последствиями, описанными выше.

В ситуации угрожающих рисков убытков и банкротства некоторые компании выбирают альтернативную стратегию реализации данного проекта — всемерного сокращения издержек. Убытки или низкую рентабельность данного проекта часто пытаются компенсировать более рентабельными альтернативными проектами.

Существенным является вопрос об источниках сокращения издержек. Возможны какие-то организационные меры, повышение эффективности производства при сохранении качества продукции. К сожалению, зачастую принимается решение о сокращении издержек за счет качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг. (Подобное решение далеко не всегда принимается в связи с рисками убытков и банкротства, зачастую оно принимается также с целью увеличить прибыль.) Принятие такого решения чревато целым рядом рисков, прежде всего риском расторжения контракта по инициативе заказчика.

Впрочем, бывает так, что компании удается благополучно завершить исполнение контракта, поставив государству некачественную продукцию или услуги и получив за это плату. Примером подобного исполнения контракта может служить ремонт казармы в Омске, после чего погибли 23 военнослужащих, а еще 19 получили травмы [3].

Именно поэтому все шире применяются антидемпинговые меры [6, ст. 37]. Так, в первом полугодии 2016 года с применением антидемпинговых мер было заключено более 300 тыс. контрактов (18% от общего количества и объема всех заключенных за этот период контрактов).

Комплекс описанных проблем невыгоден не только компаниям, многие его аспекты невыгодны государству. Именно поэтому в рамках совершенствования законодательства Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок прорабатывается целый ряд вопросов с целью повысить качество государственных закупок и снизить риски для государства в сфере закупок. В частности, предполагается внести изменения в установление закрытого перечня оснований для одностороннего отказа от исполнения контрактов и в совершенствование системы контроля в сфере закупок и др. Эти изменения отразятся также на условиях деятельности компаний, работающих в B2G секторе, и, как следствие, на совокупности рисков, с которыми они сталкиваются на практике. Внешняя среда компаний остается изменчивой.

В завершение следует отметить весьма существенный риск, связанный с завершением контракта. В условиях насыщенного рынка и волатильной изменчивой среды колебания спроса усиливаются и выражаются иногда двузначным числом (в процентах), что справедливо вызывает все возрастающую обеспокоенность бизнеса, работающего в B2B и B2C секторах.

В B2G секторе качественно иная ситуация. Если у компании (например, малого бизнеса) государственный контракт единственный, то колебание спроса по завершении контракта составит 100%, режим такой работы можно описать схемой «1-0», то есть для компании существует риск полного сворачивания бизнеса. Тогда, конечно, следует заблаговременно позаботиться о заключении нового контракта о государственной закупке или о диверсификации своего бизнеса.

Компании, избирающие стратегию участия в государственных закупках, должны учитывать риски, сопутствующие принятию решения о выборе B2G стратегии.

Литература

1. **Анюров Ф. Ф., Астафьева О. В.** Развитие методологических положений по созданию региональной экономической системы взаимодействия государственных органов и предпринимательских структур // Транспортное дело России. 2014. № 4. С. 119–122.
2. **Братченко С. А.** Участие в государственных закупках как операционная стратегия компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 12, т. 4. С. 24–30.
3. Десантно-строительная катастрофа // Коммерсант. 2015. 13 июля. URL: http://www.kommersant.ru/doc/2767663.
4. Доклад о результатах мониторинга применения Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-Ф «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» за I полугодие 2016 года» // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: goo.gl/8uKQDL.
5. Федеральный закон РФ от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/.
6. Федеральный закон РФ от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/.

УДК 65.011.12

Ю. К. Сычев
Ст. преподаватель
Кафедра
ГБОУ ВО «Московская академия рынка труда и информационных технологий»
Москва, Российская Федерация
E-mail: yuriisychev@yandex.ru

П. В. Трифонов
К.э.н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tpv2005@mail.ru

Современные подходы к управлению качеством при разработке и внедрении нового конкурентоспособного продукта

Аннотация. Рассмотрена смена парадигмы подходов к созданию новых продуктов, определяющих профиль конкурентоспособности современной организации. Для производителя на первый план при выборе нового продукта ставятся следующие критерии «соответствие ожиданиям полезности», «максимизация прибыли» и «ускорение процесса вывода нового продукта». Рассматривается функция полезности продукта, состоящая из двух независимых параметров — цены продукции и уровня качества продукта как интегрированной характеристики. Полезность — один из ключевых параметров выведения продукта на рынок, определяющий уровень конкурентоспособности продукции.

Ключевые слова: полезность продукта, ценность продукта, конкурентоспособность, управление качеством, разработка нового продукта, бренд товара и производителя, рекламная кампания.

Yu. K. Sychev
Senior lecturer
Moscow Academy of the Labor Market and Informatics
Moscow, Russian Federation
E-mail: yuriisychev@yandex.ru

P. V. Trifonov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tpv2005@mail.ru

Modern approaches to quality management in the development and introduction of new competitive products

Abstract. It focuses on the paradigm shift approaches create new products, defining the profile of the competitiveness of modern organizations. At the forefront when choosing a new product to the manufacturer, the following criteria are “matching the expectations of utility”, “profit maximization” and “accelerate the process of withdrawal of the new product.” The function usefulness of the product, consisting of two independent parameters which are the price of products and

product quality, as an integrated response. The usefulness is a key product launch options on the market, determining the level of competitiveness.

Keywords: product utility value of the product, competitiveness, quality management, new product development, brand and product manufacturer, an advertising campaign.

Основой создания конкурентоспособной продукции до конца XX века являлось обеспечение ее высокого качества. Основным критерием являлось отношение «цена/качество». Для организации прибыль от единицы продукции определялась разницей между ценой и ее себестоимостью.

Изменение рыночной ситуации после насыщения рынка продукцией и услугами в корне изменило подход к разработке и внедрению нового конкурентоспособного продукта. Кроме высокого качества, для обеспечения конкурентоспособности продукции следовало учесть ряд новых факторов, среди них основными являются:

- полезность продукции для различных групп потребителей;
- ценность бренда товара для покупателей инсайдеров и аутсайдеров;
- ценность бренда для инвесторов и стейкхолдеров;
- ценовая стратегия продукта;
- операционная, тактическая и стратегическая рекламные кампании;
- возможность иметь релевантную информацию о продукции и ее потребителях на всех этапах жизненного цикла продукта.

Доминирование потребителя на рынке товаров и услуг, естественно, привело к изменению отношения к сущности понятия «качество товаров и услуг» и смене приоритетов при создании продукта *(см. таблицу)*.

Смена приоритетов при создании продукта в 1980–2000 годах

Значимость критерия выбора продукта	1980	1990	2000
1-е место	Соответствие качества требованиям ГОСТа	Соответствие качества техническим требованиям	Соответствие ожиданиям - полезности
2-е место	Низкая цена	Низкая себестоимость	Максимизация прибыли
3-е место	Стабильность процесса вывода нового продукта	Ускорение процесса вывода нового продукта	Ускорение процесса вывода нового продукта

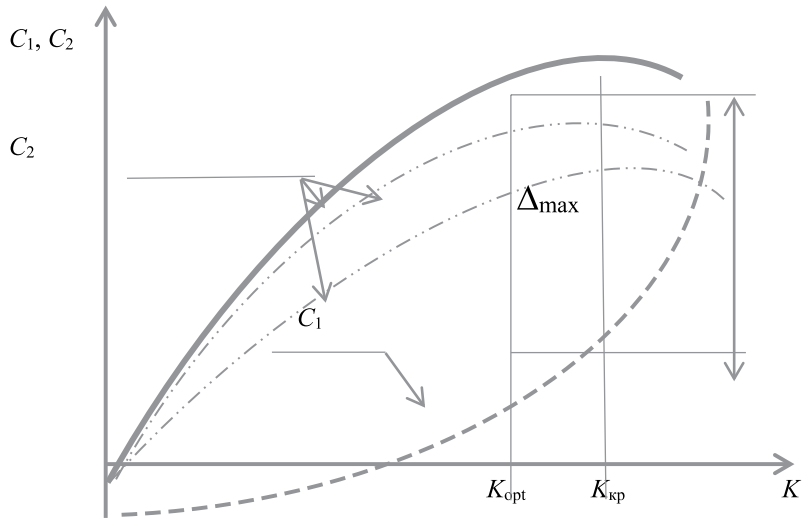
В XX веке было сформулировано, что «качество — это совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные и/или предполагаемые потребности». Такое определение отражает инженерно-технический подход к формированию и контролю качества только производителя. По своей сущности качество относится к сравнительной категории понятий. Потребитель практически не имеет возможности измерить или оценить те показатели качества, которые производитель декларирует для потребителя и которые на производстве измеряются с помощью сложных методов и средств контроля. Поэтому при

сравнении товаров и услуг вместо совокупности свойств и характеристик у потребителя возникает объективная необходимость использовать другие мерила, прежде всего, полезность приобретаемого продукта. Полезность товаров и услуг — степень целесообразности, воображаемая потребителем, мера психологической и потребительской ценности различных благ. Полезность связана с удовлетворением как материальных, так и духовных потребностей, которые не входят в состав целевых показателей качества. Полезность одних и тех же товаров и услуг для разных потребителей имеет разное значение. Кроме того, для конкретного потребителя полезность одних и тех же товаров и услуг при неизменных параметрах качества может меняться во времени по ряду причин.

Потребности покупателей непрерывно развиваются, они постоянно получают новый опыт и множество новых предложений. Если предоставленный продукт соответствует ожиданиям клиента, то клиент удовлетворен, и он делает вывод о том, насколько уровень полезности продукта соответствует его ожиданиям. Если полезность продукта оказалась ниже его ожиданий, то потребитель будет разочарован, он не станет больше пользоваться продукцией данной торговой марки и обязательно поделится негативной информацией с другими потенциальными потребителями. Даже если уровень полезности продукта совпадает с уровнем ожидания потребителя, то, возможно, он перестанет быть приверженцем продукции компании. В любой момент он может уйти к конкурентам, к тем, у кого полезность продукта выше.

С другой стороны, с ростом качества и, соответственно, цены полезность товаров и услуг меняется. При повышении уровня качества продукта увеличиваются как полезность продукции для потребителя, так и издержки для производителя, которые являются основой ценообразования. Существует уровень качества данного продукта K_{opt}, при котором соотношение уровня полезности продукта и затрат на его приобретение (цены) для потребителя будет оптимальным (максимальным). Для разных групп потребителей характер изменения полезности при изменении цены варьирует в зависимости от материальных и ряда других факторов. *На рисунке* представлено соотношение полезности продукта C_2 для разных потребителей и его цены при повышении уровня его качества. Отношение Δ_{max}/C_1 определяет степень удовлетворения потребностей населения на единицу затрат и может служить критерием конкурентоспособности продукта для определенной группы потребителей. Δ_{max} — это наибольшая разница между воображаемой потребителем потребительской ценностью данного товара C_2 (полезностью) и его ценой C_1 при изменении уровня качества. При покупке потребитель отдает предпочтение продукту, у которого эта разница будет выше по сравнению с предложением конкурентов. Для производителя определение уровня качества K_{opt} необходимо, чтобы обеспечить конкурентоспособность продукта при минимальных затратах. Повышение уровня качества свыше $K_{кр}$ и, соответственно, цены отрицательно влияет на конкурентоспособность товара для большей части потребителей, так как его полезность снижается.

Конкурентоспособность товаров и услуг определяется предпочтительным выбором потребителей этих товаров и услуг среди аналогичной продукции других производителей. Для обеспечения конкурентоспособности производитель должен учитывать все показатели, которые использует потребитель.



Соотношение полезности продукта и его цены при повышении уровня качества *K*

Конкурентоспособность товаров и услуг определяется предпочтительным выбором потребителей этих товаров и услуг среди аналогичной продукции других производителей. Для обеспечения конкурентоспособности производитель должен учитывать все показатели, которые использует потребитель.

По отношению к качеству и полезности товаров потребители делятся на инсайдеров, которые стремятся к приобретению новых инновационных товаров, и аутсайдеров, которые приобретают товары и услуги только после получения положительных отзывов и собственной оценки их полезности. Инсайдеры — первая группа приобретателей товаров и услуг нового поколения, которые являются их профессиональными пользователями и хорошо разбираются в функциях и возможностях новых товаров. Для инсайдеров основным критерием конкурентоспособности продукта служит объективный прирост полезности приобретаемого товара. Для аутсайдеров выбор продукта основан на синтетическом мышлении, то есть на усредненной оценке совокупности характеристик товара, которые, по их мнению, соответствуют современным требованиям и подтверждаются отзывами инсайдеров. При разработке и внедрении нового конкурентоспособного продукта необходимо учитывать требования как инсайдеров, так и аутсайдеров. Важность и соотношение численности этих групп потребителей зависят от специфики продукта.

На отношение потребителей к конкурентоспособности продукта оказывает влияние бренд товара и производителя. Для инсайдеров бренд предприятия-изготовителя является одной из важных характеристик товара, для аутсайдеров — гарантией характеристик товара, которые обеспечивают удовлетворение потребностей, для которых предназначен данный товар.

Бренд товара и производителя важны для инвесторов и стейкхолдеров. Инвесторы предпочитают вкладывать средства в предприятия, имеющие стабильное положение в рыночной среде. Бренд и имидж в современном

бизнесе относятся к факторам конкурентоспособности, к факторам, непосредственно влияющим на прибыль. Поэтому при разработке и внедрении нового конкурентоспособного продукта необходимо учитывать бренд товара и организации, в улучшении бренда заинтересованы все стейкхолдеры.

Величина прибыли за период жизненного цикла товара — важнейший показатель эффективности операционного менеджмента, который зависит от многих факторов. Для получения наибольшей прибыли, важнейшего показателя эффективности менеджмента, необходимо правильно формировать ценовую политику продукта и стратегию рекламной кампании. В течение жизненного цикла товара цена товара может как повышаться, так и снижаться. Используются два подхода к формированию начальной цены товара. Основную группу покупателей товара составляют аутсайдеры. Их отношение к приобретению товара и его цене зависит от отзывов инсайдеров и рекламной кампании производителя. Если группа инсайдеров невелика, то первоначальная цена устанавливается на высоком уровне. После интенсивной рекламной кампании с использованием информации от инсайдеров цена снижается для привлечения основной массы покупателей — аутсайдеров. Если группа инсайдеров составляет значительную часть, то первоначальная цена устанавливается на низком уровне с намерением показать аутсайдерам (например, через рекламу) необходимость приобретения данного товара для того, чтобы не отстать от жизни. После вовлечения аутсайдеров в процесс приобретения цена на товар повышается. Стратегия рекламной кампании включает распространение максимального количества информации о товаре на этапе вывода на рынок, что требует значительных затрат. На последующих этапах реклама направлена на поддержку бренда товара.

Начиная с зарождения идеи нового товара и заканчивая его утилизацией информационное обеспечение является основой принятия управленческих решений. Информация должна объективно отражать потребности в данном продукте в конкретных секторах рынка, характеристики потребителей, действия конкурентов и др. Затраты на информационное сопровождение продукта должны быть запланированы на всех этапах жизненного цикла.

Таким образом, современный подход к разработке и внедрению нового продукта требует не только высокого качества для обеспечения конкурентоспособности, но и ряда новых факторов, среди которых основными являются: полезность, ценность товара и его бренда для покупателей (инсайдеров и аутсайдеров) и стейкхолдеров. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние ценовая стратегия продукта, его реклама и возможность имеют релевантную информацию о продукции и ее потребителях на всех этапах жизненного цикла продукта.

Литература

1. **Бойцов Б. В., Кузнецов М. А., Элькин Г. И.** Концепция качества жизни: проблемы в глобальном и региональном измерениях. М.: Академия проблем качества, 2012.
2. **Гличев А. В.** Полная схема механизма управления качеством продукции // Стандарты и качество. 1995. № 4. С. 53–57.
3. **Исикава К.** Японские методы управления качеством / Пер. с англ. М.: Экономика, 1988.
4. **Мельников В. П., Смоленцев В. П., Схиртладзе А. Г.** Управление качеством. М.: ИЦ «Академия», 2009.
5. Операционный менеджмент: Учебник / С. Э. Пивоваров и др. СПб.: Питер, 2011.

6. **Ордин А. В.** Планирование качества в системе операционного менеджмента / Ин-т социальных и гуманитарных знаний. Казань: Юниверсум, 2011.
7. **Сио К. К.** Управленческая экономика / Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2000.
8. Управление качеством: Учебник для вузов: В 2 т. / Под ред. В. Н. Азарова. М.: Европейский центр по качеству, 1999–2000. Т. 1: Основы обеспечения качества.
9. **Хейзер Дж., Рендер Б.** Операционный менеджмент / Пер. с англ.; под ред. А. Чернова. 10-е изд. СПб.: Питер, 2015.
10. **Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобе Р. Ф.** Производственный и операционный менеджмент / Пер. с англ. 8-е изд. М.: ИД «Вильямс», 2004.

УДК 338

В. П. Чеглов
К.э.н., доцент
Кафедра торговой политики
ФГОБУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: balticsea@list.ru

Методологические принципы совершенствования операционного управления в интегрированной торговой системе

Аннотация. Рассматриваются проблемы построения управления в интегрированных торговых системах, включающих множество территориально разбросанных торговых объектов. Предлагаются методологические подходы к совершенствованию операционного управления в отечественных торговых системах на основе развития системно-процессного подхода и трансформации филиальной структуры построения бизнеса.

Ключевые слова: торговля, интегрированная торговая система, торговая сеть, управление, теория, практика.

V. P. Cheglov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Trade Policy
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: balticsea@list.ru

The methodological principles of the operational management improvement in an integrated trade system

Abstract. The issues of management system creation in integrated trade systems that include a great amount of distantly located trade objects are regarded. The issues are displayed. It offers a number of methodological approaches to the operational management improvement in the domestic trade systems. The approaches are based on the transformation of the branch-based business formation structure and on the development of the systematic-procedural approach.

Keywords: trade, integrated trade systems, trade chains, management, practice.

В условиях интеграции торговли совершенствование корпоративного управления должно учитывать сложный характер организационных построений современного торгового бизнеса, территориальную удаленность торговых объектов от единого центра управления. Научная задача связана с исследованием закономерностей взаимодействия на уровне «офис — торговые объекты», нахождением баланса централизации управленческих функций. Прикладную задачу составляет нахождение конкретных точек для управления торговой системой как целостным субъектом, управленческих интервенций, смещение вектора управления от воздействия по ситуации к влиянию по смыслу [4]. Превращение управления процессами в управление сценарным поведением организации, коллективным сознанием на коллективно-психическом уровне, как это активно происходит сегодня

в политике и военном деле. Для этого необходимо формировать условия, когда интегрируемые объекты управления заинтересованы в изменениях, выгодных управляющему субъекту, есть возможность отказаться от применения стратегий понуждения и всепроникающего контроля в пользу концепции «мягкой силы».

В основу управленческой трансформации мы закладываем понимание того, что управление интегрированной торговой системой (ИТС) предполагает достижение эффективности прежде всего операционной деятельности за счет непрерывного генерирования и поддержания ее конкурентных преимуществ на рынке [5; 7]. При этом необходимо помнить, что чем более крупной, территориально разбросанной становится торговая система, тем значительнее отличается ее сценарное поведение от управленческих посылов интегратора, а она сама больше зависит от координации действий множества управленцев. Кроме того, согласно постулату Дж. Томпсона [8, с. 166–167], с усложнением организационной системы снижается возможность применять рациональные методы подготовки и принятия управленческих решений, растут риски ошибки.

В этих условиях востребован классический, функциональный подход, при котором управление выстраивается по принципу сознательного сужения функционала менеджера до набора формально прописанных операций (А. Файоль). На практике подход предполагает жесткое разделение функций между несколькими формально независимыми и равноправными подразделениями (отделами закупки, продаж, маркетинга и другими), что формирует постоянный конфликт интересов, снижает эффективность взаимодействия. По нашему мнению, этим и определяется излишняя централизация управления, что бюрократизирует процедуру принятия решений, вызывает необратимые изменения в развитии торговой системы.

Повышение эффективности управления торговой системой обычно связывают с внедрением процессного подхода, когда управление торговыми объектами в значительной степени обезличивается и подменяется контроллингом технологических процессов (в экономической литературе они обозначаются как бизнес-процессы). Простейшая схема процессного управления ИТС сводится к дроблению управленческого функционала на торговых объектах по различным бизнес-процессам, которыми управляют из офиса системы. В итоге управление торговыми объектами осуществляет множество менеджеров из офиса, а директора торговых объектов становятся проводниками управленческих решений и исполнителями отдельных этапов бизнес-процессов.

Внедрение процессного подхода создает проблемы, как сбалансировать бизнес-процессы на уровне «офис — торговые объекты», определить степень централизации управления, увязать операционное управление со стратегическим и обслуживающим блоками.

Нам представляется, что модель процессного управления ИТС должна включать три блока: процессы верхнего уровня (управление стратегическими целями), основные процессы (управление операциями и закупками), процессы обеспечивающего блока (поддержка и защита бизнеса). В структуре торговой системы управляющая компания должна сохранить за собой только процессы управления верхнего (стратегического) уровня. Основные процессы управления должны отойти к операционным компаниям, развивающим определенный бизнес-профиль. Наконец, обеспечивающие процессы могут быть переданы в дочерние специализированные компании или

на производственный аутсорсинг (в рамках, устанавливаемых управляющей компанией, но в интересах и под контролем операционных структур системы и обязательно на договорных условиях).

Развитие концепции управления в отечественных интегрированных торговых системах мы связываем с дополнением процессного подхода системным. Сегодня системный подход в управлении чаще всего трактуется экономистами как «совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь» [1, с. 26]. А вот дальше точки зрения расходятся. Сторонники узкой трактовки понятия сводят системный подход в управлении к структурированию и упорядочиванию проблем внутри бизнес-структуры… в целях повышения эффективности управления, как результирующей всех составляющих [1, с. 27]. Нам ближе расширительная трактовка понятия: системный характер свойствен организации, открытой к внешней среде, взаимодействующей с ней [2], свойства организации как целостной системы определяются не столько суммированием свойств отдельных элементов, сколько свойствами структуры, особыми системообразующими, интегративными связями рассматриваемого объекта [3].

Если принять во внимание опыт интеграции торговых систем Wal-Mart, McDonald's, Tesco, то можно предположить, что в среднесрочной перспективе развитие отечественных торговых систем будет связано со встраиванием в систему поставщиков, специализированных логистических компаний в качестве составных и связанных элементов, их подключением к внутренним информационным потокам. Крупные поставщики и логисты должны получить право управления поставками в магазины отдельных ассортиментных позиций, а в перспективе — и товарными категориями. Это позволит постепенно трансформировать их в аутсорсинговые распределительные центры торговых систем, будет способствовать их инкорпорированию, обеспечит возможность торговой системы управлять распределением в цепи товародвижения добавленной стоимости, влиять на системную операционную эффективность контрагентов, эффективно контролировать соблюдение ими стандартов [6; 4].

И здесь очень важно решить характерную для отечественных торговых систем проблему смещения акцентов в управленческой вертикали в сторону управляющих компаний, обусловленную информатизацией и автоматизацией бизнес-процессов. Как показывает исследование, сегодня в отечественных торговых системах центр принятия большинства управленческих решений, как стратегических, так и операционных, находится в офисных центрах (управляющих компаниях). Менеджмент торговых объектов практически лишен функций управления, прямого влияния на результат хозяйственной деятельности, а потому он теряет заинтересованность в работе, оказывается в подчиненном положении относительно функциональных и обслуживающих подразделений в управленческой иерархии.

По-существу, реализуется курс на стандартизацию и формализацию бизнес процессов, что позволяет снижать и обезличивать требования к профессиональным компетенциям не только менеджеров среднего и нижнего звеньев, но и операционного персонала, проводить политику сокращения персонала и экономии фонда оплаты труда. Процедура управления технологически сводится к потоку директив из офиса в торговые объекты, усиливается управленческий прессинг на операционный блок, что ведет к усложнению властной вертикали и фактическому исключению менеджеров магазинов из управленческой структуры, снижению операционной эффективности.

Решение проблемы мы видим в децентрализации управления ИТС, смещении центра управления операционным процессом (торговлей) с уровня корпоративного офиса на уровень операционных подразделений, в устранении излишней бюрократизации *(рис. 1)*. Суть подхода состоит в повышении роли операционных бизнес-единиц ИТС, в качестве которых мы рассматриваем торговые объекты и закупочные структуры. Функциональные и обслуживающие компании и подразделения системы должны обслуживать операционные подразделения, оказывать им услуги. Их инкорпорирование можно осуществлять тремя путями:

- **принцип стратегического партнерства:** вспомогательные структурные подразделения офиса выделяются в независимые департаменты (компании), обслуживающие операционные подразделения компании на договорных условиях, тем самым достигается снижение себестоимости оказываемых сервисным блоком услуг за счет увеличения масштабов деятельности (например, MetroGroup);
- **принцип «бизнес в бизнесе»:** сервисный блок системы «дробится» по операционным подразделениям (например, группа компаний семьи Мюлье), ИТС идет на сокращение объемов деятельности обслуживающих подразделений в обмен на обособление и автономность операционного подразделения, рост его капитализации и стоимости в случае возможной продажи;
- **принцип полной или частичной интеграции внешних партнеров** в качестве органичных элементов функциональной и обслуживающей инфраструктур в систему через механизмы производственного аутсорсинга.

Рис. 1. Принципиальная схема корпоративного управления, обеспечивающая максимизацию синергетического эффекта в торговой системе

Сегодня на аутсорсинг в торговле принято переводить IT-обслуживание, уборку помещений, погрузочно-разгрузочные работы, сервисное обслуживание, охрану объектов, частично бухгалтерский учет. Спектр аутсорсинга можно

расширить за счет передачи всего бухгалтерского обслуживания, налогового учета, маркетинга, логистики, непрофильных операционных подразделений.

Одновременно должен быть пересмотрен функционал директоров торговых объектов ИТС *(рис. 2)*. Операционный уровень торговых систем должен трансформироваться — от центра затрат и формирования дохода в центр управления прибылью. Сегодня директор сетевого супермаркета является администратором, но должен превратиться в управляющего менеджера, имеющего расширенные управленческие функции в рамках, установленных и контролируемых центральным офисом нормативов и бюджетов. В сетях малых форматов управляющим менеджером может стать региональный/территориальный директор (директор дивизиона магазинов).

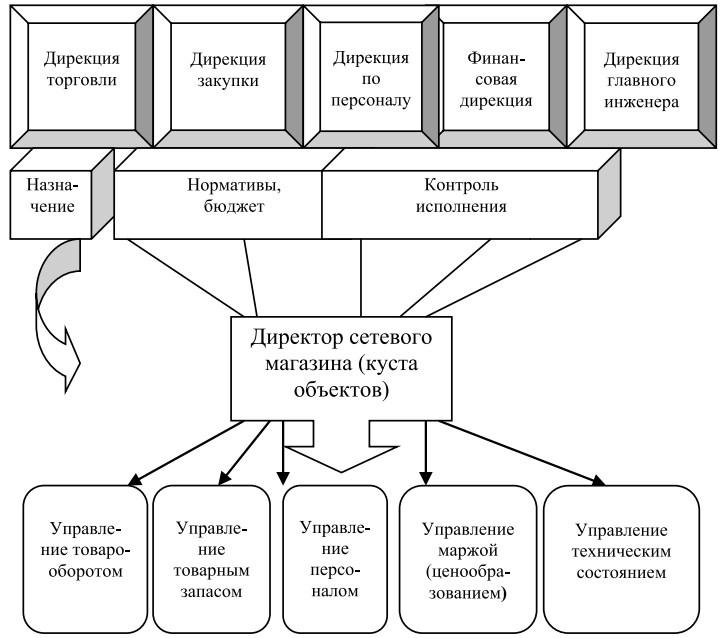


Рис. 2. Модель эффективного управления операционным звеном в ИТС

Важно, чтобы по статусу директора торговых объектов крупных форматов и региональные директора магазинов малых форматов были приравнены к начальникам функциональных подразделений, нужно делегировать им право распоряжения бюджетами капитальных и операционных затрат в рамках бюджетов объектов. Контроль расходования бюджетных средств может быть обеспечен при помощи финансовых контролеров, размещаемых на торговых объектах (в головном магазине — для малых форматов). Это позволит укрупнить территориальные объединения торговых объектов, провести упрощение вертикали управления за счет исключения контролирующих звеньев (супервайзеров), разграничить операционную и функциональную вертикали управления, формировать последние «в параллели» к операционному управлению по принципу «сдержек и противовесов» и двойного подчинения.

Концепция эффективного развития ИТС предполагает выстраивание системно-процессного управления, включение в структуру управления поставщиков и, опосредованно, потребителей, упрощение структуры управления, взвешенную децентрализацию, реализуемую посредством внедрения дивизиональной модели управления.

Литература

1. **Кравченко К. А., Мешалкин В. П.** Управление крупной компанией: Учеб. пос. для вузов. 2-е изд. М.: Академический проект, 2010.
2. **Латфуллин Г. Р., Райченко А. В.** Теория организации: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2005.
3. **Локтионов М.** Системный подход в менеджменте. М.: Генезис, 2000.
4. **Чеглов В. П.** Интеграция торговли в России: теория и практика. М.: Проспект, 2016.
5. **Чеглов В. П.** Интеграция торговли России и механизмы формирования мезоуровня потребительского рынка // Вестник Академии. 2015. № 2. С. 160–165.
6. **Чеглов В. П.** Направления совершенствования управления операционной эффективностью в интегрированной торговой организации // Вестник Академии. 2015. № 3. С. 77–82.
7. **Чеглов В. П.** Теоретико-методологическое обоснование применения категории «интегрированная торговая система» при анализе процессов трансформации торговли в России // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16, № 11. С. 1679–1687.
8. **Щербина В. В.** Социальные теории организации. М.: Инфра-М, 2000.

УДК 338:27

В. В. Силакова
К.э.н., докторант
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: vvsilakova@mail.ru

Операционный менеджмент производственных предприятий региональных промышленных кластеров

Аннотация. Рассмотрен процесс управления инновационными предприятиями регионального кластера на базе использования технопарков. Рассмотрено текущее состояние и определены возможные экономические эффекты от внедрения на примере инноваций в природоохранные и ресурсосберегающие технологии.

Ключевые слова: операционный менеджмент, региональный кластер, внедрение, экономический эффект.

V. V. Sialkova,
PhD in Economics, Doctorate
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: vvsilakova@mail.ru

Operational management of the production enterprises of the regional industrial clusters

Abstract. The process of management of the innovational enterprises at the regional clusters is considered on the basis of techno parks base. The actual situation and possible economical effects of the implementation are studied by the example of the innovations in the environmental-protective and sources-saving technologies innovations.

Keywords: operational management, regional clusters, implementation, economical effect.

Понятие «Региональный экономический кластер» является относительно новым в теории и практике управления экономикой России. Оно связано с современными тенденциями развития промышленности, которые формируются в развивающихся странах, где есть потребность в резком и скачкообразном развитии производительных сил. В СНГ Россия не является «передовиком» данного направления: активное формирование и развитие промышленных кластеров началось в Казахстане. Где-то с 2005 года интерес к становлению кластеров возник на высоком уровне госуправления и в России. Так появились проекты текстильного кластера в Ивановской и нескольких других областях Северо-Запада, автомобилестроительного и нефтехимического кластеров в Татарстане (особая экономическая зона «Алабуга», Нижнекамск) и др. В целом к проектам региональной кластеризации можно отнести кластеры, особые экономические зоны, региональные и отраслевые технопарки и пр. К сожалению, следуют констатировать, что до начала кризиса осенью 2009 года

большинство данных проектов так и не успело вступить в стадию реализации, после 2009 года они зачастую были заморожены (исключение составляет реализуемый проект особой зоны «Алабуга»). Если проанализировать размещение производительных сил по территории России в исторической ретроспективе, то можно отметить, что подходы, схожие с кластерными, использовались для развития промышленности и ранее. Предприятия одного профиля, создающие отдельную замкнутую технологическую цепочку, часто размещались на ограниченной территории. Таким образом, если не на организационном, то на технологическом уровне создавалась региональная индустриальная структура, схожая по своим характеристикам с кластерной. В связи с этим изучение подобного опыта и текущего положения в регионах представляет интерес для дальнейшего использования в развитии промышленности на кластерной основе. Примером региона с несколькими исторически сложившимися, технологически связанными «кластерами» является Мурманская область.

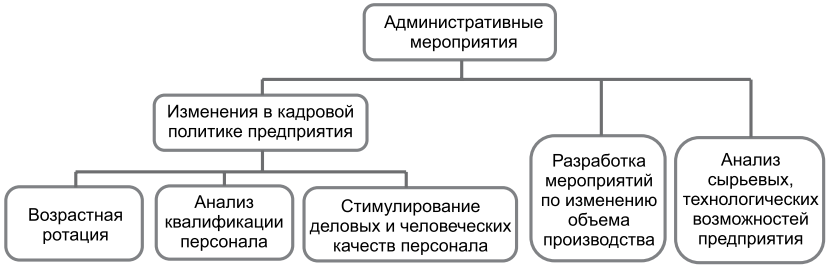
Основу операционного управления региональными кластерами и комплексами, входящими в них технопарками должны составить тщательный анализ потенциального рынка, экономическое обоснование инновационных затрат и оценка всех рисков, связанных с данным процессом.

Система операционного управления строится на понимании структуры внешней среды организации, в которой будут введены инновации. В ней принято выделять:

- экономическую составляющую;
- политическую составляющую;
- правовую составляющую;
- социальную составляющую;
- уровень развития техники и технологии, который оказывает решающее влияние на уровень организации производства товаров и услуг, а также характер экономических процессов во внешний среде предприятия);
- природно-географические факторы.

Для предприятий, работающих на конкретном рынке (в конкретном регионе и отрасли), наибольшее значение приобретает бизнес-среда — непосредственное окружение организации.

Реализация инновационных проектов операционного управления должна сопровождаться совершенствованием административных мероприятий *(см. рисунок).*



Мероприятия по улучшению операционного управления на предприятии

Администрация предприятий и кластеров ставит определенные задачи по операционному управлению предприятиями, при этом большое значение имеет управление технологическими рисками. Работу предприятий и технопарков, в свою очередь, координирует орган местного самоуправления, который помогает их развитию. Администрация региона также координирует деятельность промышленного комплекса региона.

Ассоциация предприятий региона в форме технопарков помогает предприятиям получать доступ к внедрению производственных инноваций и ноу-хау. Кроме этого, предприятия получат и профессионально подготовленные кадры, выпускников вузов, имеющих практические навыки работы, что приведет к росту конкурентоспособности предприятия.

Работа технопарков имеет большое значение в плане снижения технологических рисков предприятий за счет облегченного доступа к инновациям технико-технологического характера и современной производственно-логистической инфраструктуре.

Литература

1. **Астапов К.** Инновации промышленных предприятий и экономический рост // Экология производства. 2006. № 11. С. 44–52.
2. **Астапов К.** Реформирование топливно-энергетического комплекса// Экономист. 2004. № 2. С. 21–29.
3. **Голуб А. А.** Финансирование природоохранных мероприятий // Сборник докладов Международной конференции по экологической безопасности. СПб., 1994.
4. Мурманский региональный центр поддержки малого и среднего бизнеса. URL: www.murmansk.siora.ru/about/ reqion.asp.
5. Мурманская область 2004. Презентационный диск. URL: 2004. murman.ru/economy/invest/mining/apatit.shtm/.
6. Организация и ее деловая среда: Модуль 2 / В. Г. Смирнова, Б. З. Мильнер, Г. Р. Латфуллин и др.; Гос. ун-т управления. Национальный фонд подготовки кадров. М.: Инфра-М, 1999. (17-модульная программа для менеджеров).
7. **Портье Ф.** Состояние природной среды в странах ЦВЕ // Сборник докладов ОЭСР. [Б. г.,] 1995.
8. **Пирсов В. К.** Установление ВСВ при определении платежей за загрязнение // Тезисы докладов Всесоюзной конференции. Екатеринбург, 1991.

УДК 519.816:330.46

Дж. В. Ковков
К.т.н., доцент
Кафедра управления конкурентоспособностью аэрокосмических предприятий
ФГАУ ВО «Российский университет дружбы народов»
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: kovkov_dv@pfur.ru

Инструменты технологического менеджмента при разработке и реализации проектов в аэрокосмической отрасли

Аннотация. Рассматриваются проблемы управления космическими проектами и программами, связанные с развитием технологий. На основе изучения зарубежной практики предложены инструменты оценки комплексных показателей технологической готовности крупных технических систем.

Ключевые слова: ракетно-космическая промышленность, программа, проект, анализ риска, уровень готовности технологии (УГТ), индекс готовности интеграции системы (ИГИ), уровень готовности системы (УГС).

D.V. Kovkov
PhD in Engineering, Associate Professor
Department of Management of Competitiveness of Aerospace Companies
Russian Peoples' Friendship University
Moscow, Russian Federation
E-mail: kovkov_dv@pfur.ru

Process management tools in the development and implementation of projects in aerospase industry

Abstract. Theproblems managing space projects and programs are considered. The integrated indicators assessment tools that can be used to assess technological availability of large technical systems are suggested on the basis of foreign practice study.

Key words: space industry, space program, space project, risk analysis, system readiness level (SRL), technology maturity, technology readiness level (TRL), Integration readiness level (IRL), system readiness level (SRL).

Современный этап экономического развития характеризуется быстрой сменой технологий, в связи с чем возникают риски освоения новых технологий для предприятий высокотехнологичных секторов экономики, среди них стратегическое значение имеет ракетно-космическая промышленность. В процессе разработки устаревание может произойти быстрее, чем предусмотрено графиком проекта, до завершения разработки. Технологические и производственные риски, не выявленные и не учтенные своевременно, ставят под угрозу срыва сроки проекта и его реализуемость. Результат — невыполнение показателей эффективности проекта: нарушены сроки реализации, повышена стоимость, нарушены сроки окупаемости, сокращена эксплуатационная фаза проекта либо не выполнен ряд поставленных целей и задач. Чем сложнее создаваемая система, чем больше новых технологий используется при ее создании, тем больше проблем при интеграции подсистем и вероятность

срыва графика создания системы. Технологические инновации порождают управленческие.

Главной причиной срывов графиков поставок космических систем является низкий уровень готовности технологии (УГТ). Исследования 28 программ Национального агентства по аэронавтике и исследованию космического пространства (NASA) показали, что чем выше УГТ в момент начала выполнения программы, тем меньше ошибка в оценке сроков (графика) выполнения проекта [7] *(рис. 1)*.

Система оценки технологической готовности (Technology Readiness Assessment, TRA) [5] разработана в 1990-х годах в NASA и затем внедрена в Министерстве обороны США [10] и в гражданском секторе, получила широкое распространение в Евросоюзе, Японии и Канаде. В России она внедряется в Объединенной авиастроительной корпорации, в Крыловском государственном научном центре. Система TRA представляет собой систематизированный процесс на основе измерения и оценки степени зрелости и риска применения критических технологий при разработке проектов и программ. Традиционные инструменты управления проектами, например контроль по затратам и срокам, дополняются новым подходом. Инструменты оценки технологической готовности обеспечиваю т связь между технологами и менеджерами.

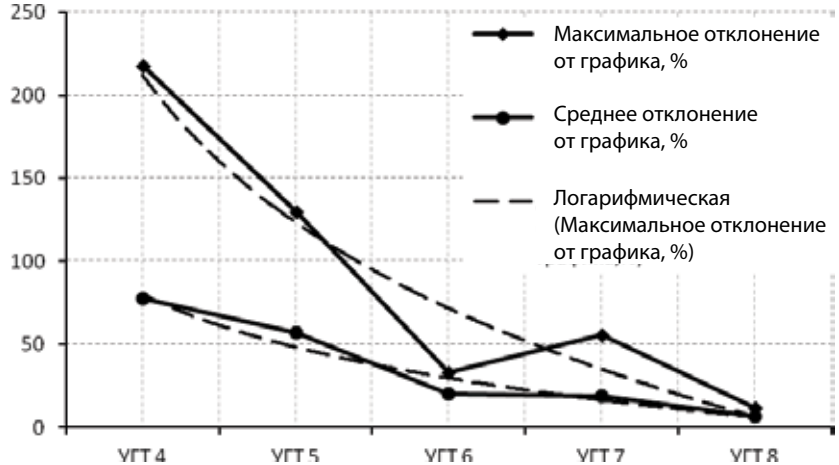


Рис. 1. Отклонение графика выполнения программ NASA в зависимости от уровня готовности технологии (УГТ) [1]

В состав TRA входит процесс идентификации критических технологий. Технический элемент считается критическим (КТЭ), если от него зависит соответствие всей разрабатываемой системы необходимым эксплуатационным требованиям в пределах установленной стоимости и сроков или если этот элемент или его применение являются новыми или возможен значительный технологический риск, который проявится на этапе разработки конструкторской документации и испытаний. Процесс идентификации КТЭ состоит из трех этапов: составление списка технологий, необходимых для создания рассматриваемой системы, выбор кандидатов в КТЭ и формирование окончательного списка КТЭ после разрешения разногласий [9].

Все метрики TRA отражают развитие факторов технологического и производственного потенциала, таким образом, предлагаемый подход следует рассматривать как зарубежный аналог отечественного термина «производственный потенциал» в его широком понимании.

В *табл. 1* описаны уровни готовности технологии. Первые три уровня проверяют концепцию, следующие три проверяют технологию на уровне макетов и прототипов в лабораторных условиях и близких к эксплуатации, и остальные уровни относятся к проверке в эксплуатационных условиях.

Таблица 1

Шкала уровней технической готовности NASA [6]

УГТ	Определение УГТ	Описание
1	Установлены и описаны основные принципы	Самый низкий уровень готовности технологии, научные исследования начинают переходить в прикладные исследования и разработки (R&D)
2	Определены технологическая концепция и/или направления ее применения	Начало изобретения. Основные принципы подтверждены для разработки практическиого применения, но нет доказательств /детального анализа для подтверждения гипотез. Примеры ограничены аналитическими исследованиями
3	Получены аналитические или экспериментальные доказательства критических параметров	Активно инициируются аналитические и лабораторные исследования для физической проверки правильности аналитических прогнозов отдельных элементов технологии. Примеры включают в себя образцы или составные части, которые еще не интегрированы
4	Составная часть/макет испытаны в условиях лаборатории	Основные технологические компоненты интегрированы в условиях лаборатории
5	Составная часть или макет испытаны в условиях, близких к реальным	Увеличение точности «макетной» технологии. Основные компоненты интегрированы с реальными вспомогательными элементами, проверены в искусственных условиях
6	Демонстрация модели системы /подсистемы или прототипа в релевантной среде. Главный шаг в достижении УГТ	Модель или прототип системы, которые успешно прошли УГТ , испытываются в релевантной среде. Примеры включают в себя испытание прототипа в лабораторных условиях с достоверными результатами высокой точности или с имитацией условий эксплуатации
7	Демонстрация прототипа системы в эксплуатационных условиях (космосе)	Прототип соответствует или близок к планируемой штатной системе. Крупный шаг, требующий демонстрации существующего прототипа системы в рабочей среде (в космосе)
8	Завершение создания системы, квалификационные испытания в полете. Разработка завершена	Технология доказала свою работоспособность в окончательном виде и в условиях эксплуатации. Демонстрационные испытания и проверка качества (DT & E) системы на соответствие требованиям технического задания
9	Штатная система подтвердила работоспособность в успешной миссии	Фактическое применение технологии в окончательном виде и в условиях миссии. Эксплуатационные испытания и оценка качества (OT & E)

Рассмотрим метод расчета УГС, когда на основе оценки парных взаимодействий технологий (IRL) в матрице оценивается общий УГС. В табл. 2 представлены критерии оценки индекса готовности интеграции системы (ИГИ).

Таблица 2

Индекс готовности интеграции [9; 6; 10]

Индекс готовности интеграции системы	Описание
1	Самый низкий уровень готовности интеграции характеризуется выбором носителя данных для интеграции
2	После того как носитель определен, должен быть выбран способ связи, чтобы две интегрируемые технологии могли воздействовать друг на друга посредством носителя. Доказывается правильность концепции
3	Минимально необходимый уровень для обеспечения успешной интеграции: обе технологии не только способны влиять друг на друга, но и передают интерпретируемые данные
4	Многие неудачи и отказы интеграции технологии после достижения предыдущего уровня нельзя преодолеть, считая, что если две технологии успешно обмениваются информацией, то они полностью интегрированы. Отправленные данные соответствуют полученным, и существует механизм для проверки
5	Способность одной или нескольких из интегрируемых технологий к управлению, включая установление, поддержание и завершение связи
6	Самый высокий достигнутый технический уровень, он включает в себя интеграцию системы управления, точно определяет обмен информацией, совокупность меток для указания информации, а также возможность перевода внешней структуры данных во внутреннюю
7	Интегрируемая система должна работать как с технической точки зрения, так и с точки зрения требований по эффективности, производительности и надежности
8	Демонстрация в релевантной среде позволит выявить любые неизвестные ошибки / дефекты, которые не могли быть обнаружены до испытаний в соответствующей среде
9	Интегрированные технологии используются успешно в эксплуатационных условиях

Алгоритм расчета уровня готовности системы (*SRL*) получают путем умножения нормированной матрицы *IRL* размерностью $N \times N$, состоящей из попарных индексов готовности интеграции технологий, на нормированный вектор *(TRL)*, состоящий из показателей уровня готовности технологий размерностью N. Диагональным элементам матрицы присваивается значение 9, элементам матрицы IRL_{ij}, которым соответствуют технологии, не интегрируемые в рассматриваемой системе, — значение 0. Таким образом, значение уровня готовности системы определяется по формуле:

$$SRL = \left(\frac{1}{N}\right)\sum_{i=1}^{N}\sum_{j=1}^{N}\frac{IRL_{ij} \times TRL_j}{n_j},$$

где n_j — количество технологий, интегрированных с технологией *j*, увеличенное на 1. Полученные значения уровня готовности системы находятся в диапазоне 0…1 и коррелируют с фазами жизненного цикла: низкие значения

соответствуют его ранним этапам, более высокие значения соответствуют производству и эксплуатации.

Важным направлением развития TRL является учет не только технологических, но и других производственных, инжиниринговых, логистических, программных факторов и других видов готовности.

Представленную методику применения уровней технологической готовности для принятия финансовых и организационных решений при управлении проектами NASA целесообразно использовать на предприятиях ракетно-космической промышленности в рамках программно-целевого планирования. Формализованная процедура оценки промежуточных результатов реализации проектов позволяет наглядно сопоставлять затраты с полученными научными результатами.

В то же время существуют проблемы, препятствующие внедрению зарубежных методик на предприятиях ракетно-космической промышленности: терминологические и календарные противоречия в представлении жизненного цикла проекта, отсутствие нормативно-методического обеспечения, отсутствие сбора статистических данных в разрезе этапов НИОКР, специфика правоприменительной практики.

Литература

1. **Ванюрихин Г. И., Давыдов В. А., Ковков Дж. В. и др.** Экономика космической деятельности. М.: Физматлит, 2013.
2. **Ковков Д. В.** Инструменты и технологии управления разработкой наукоемких проектов при создании новых космических средств в аэрокосмических компаниях // Новые подходы и исследования в операционном менеджменте. М., 2016. С. 120–139.
3. **Ковков Д. В.** Методика оценки влияния внутренних и внешних факторов на конкурентоспособность ракетно-космической отрасли при реализации крупных проектов// Экономика и управление в машиностроении. 2013. № 6. С. 49–51.
4. **Ковков Д. В., Шамин Р. В.** Обоснование приоритетных направлений развития ракетно-космической промышленности на основе математического моделирования // Микроэкономика. 2015. № 5. С. 39–45.
5. Defense Acquisition Guidebook, 2010 Technology Readiness Assessment Deskbook. 2009.
6 DoD. Technology Readiness Assessment (TRA) Deskbook. Prepared By The Director, Research Directorate (DRD). Office of The Director, Defense Research And Engineering (DDR&E). Washington, 2009. URL: http://www.dod.milddre/doc/DoD_TRA_July_2009_Read_Verson.pdf.
7. **Dubos G. F., Saleh J. H., Braun R.** Technology Readiness Level, Schedule Risk and Slippage in Spacecraft Design: Data Analysis and Modeling // AIAA Space 2007 Conference. 18–20 September 2007. Long Beach, CA, 2007. P. 6.
8. Eder C. L. Beyond Integration Readiness Level (IRL): A Multi-Dimensional Framework to Facilitate the Integration of System of Systems // DEPEND 2015: The Eighth International Conference on Dependability. Venice, 2015. P. 5–6.
9. **Himenez H., Schutte J., Mavris D.** System Readiness and Risk Assessment for Advanced Vehicle Concepts – Discussion of Fundamental Concepts // 49th AIAA Aerospace Sciences Meeting / AIAA. 2011. Vol. 423. P. 1–18.
10. **Sauser B., Ramirez-Marquez J.** From TRL to SRL: The Concept of Systems Readiness Levels // Conference on Systems Engineering Research. Paper N 126. Los Angeles, CA, April 7–8, 2006. Los Angeles, CA, 2006.
11. **Sauser B., Ramirez-Marquez J., Devanandham H. et al.** A System Maturity Index for the Systems Engineering Life Cycle // J. Industrial and Systems Engineering. 2008. Vol. 3, N 6. P. 673–691.

УДК 65.011.4

Ю. С. Лисичкина
К.э.н., профессор
Департамент менеджмента,
заместитель декана
Факультет анализа рисков и экономической безопасности
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: YUSLisichkina@fa.ru

Ю. С. Богачев
Главный научный сотрудник
Институт промышленной политики и институционального развития
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: bogachev43@mail.ru

Операционный менеджмент в системе образования

Аннотация. Рассматриваются основные аспекты операционного менеджмента в образовательной среде. Обоснована наиболее приемлемая классификация процессов, основанная на четырех базовых категориях. Особое внимание уделено результату основных бизнес-процессов в вузе. Предложены рекомендации по формированию оптимального условия для сквозного бизнес-процесса.

Ключевые слова: процессная организация, сквозной бизнес-процесс, операционный менеджмент, владелец бизнес-процесса, компетенции, креативность.

Yu. S. Lisichkina
PhD in Economics, Professor
Department of Management
deputy dean
Faculty of risk analysis and economic safety
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: YUSLisichkina@fa.ru

Yu. S. Bogachyov
Chief Researcher
Institute of industrial policy and institutional development
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: bogachev43@mail.ru

Operational management in the education system

Abstract. The main aspects of operational management in the educational environment are considered. The most acceptable classification of processes based on four basic categories is proved. Special attention is paid to result of the main business processes in higher education institution. Terms for through business process are offered to the recommendation about formation optimum.

Keywords: process organization, through business processes, operational management, owner of business process, competence, creativity.

В современных условиях развития общества подготовка специалиста, соответствующего кадровым потребностям развития экономики, является сложным многооперационным комплексом. Подготовка высокопрофессиональных

кадров — это совокупность процессов, направленных на результат. Она связывает все процессы (познавательные, учебные, научно-исследовательские, методические и пр.) в единый сквозной бизнес-процесс. Такой подход позволяет сконцентрироваться на получении конечного результата, увеличивает степень скоординированности при выполнении образовательных и научно-исследовательских операций и, следовательно, способствует повышению качества образовательного процесса в соответствии с потребностями внешней среды.

Одним из первых этапов построения процессной организации является выделение и классификация бизнес-процессов. Как правило, основу для классификации бизнес-процессов составляют четыре базовые категории:

- основные бизнес-процессы;
- вспомогательные бизнес-процессы;
- бизнес-процессы развития;
- бизнес-процессы управления [1, с. 180].

Результатом основных бизнес-процессов в вузе является подготовка конкурентоспособных и адаптивных профессионалов, составляющих национальную кадровую элиту, для решения социально-экономических задач, стоящих перед страной и международным сообществом. Как правило, в образовательной организации не много основных бизнес-процессов. Вспомогательные бизнес-процессы сопровождаются обеспечением научного, исследовательского, образовательного, методического и консалтингового направлений в области общественных наук. В отличие от основных, количество вспомогательных процессов достигает нескольких десятков.

Процессы управления — бизнес-процессы, которые связаны с администрированием и охватывают весь комплекс функций управления как на уровне каждого бизнес-процесса, так и организации в целом. В основе построения технологии выполнения процессов управления лежит концепция контроллинга, которая позволяет сформировать полный цикл управления организацией на каждом этапе в соответствии с программой развития организации — от стратегического планирования до анализа причин отклонений от плана и формирования управляющих воздействий.

К процессам развития, как правило, относятся процессы совершенствования образовательной среды, инновационные процессы в вузе.

Как показывает практика, не существует универсального списка бизнес-процессов, рекомендуемого для организаций [2]. Каждая организация решает сама, какие процессы стоит выделить для оптимального функционирования (*см. таблицу).*

Реестр процессов университета (корпоративный центр) [1]

Основный процесс	Обеспечивающий процесс	Процесс управления
Довузовская подготовка. Отбор абитуриентов. Проектирование образовательных программ. Реализация образовательных программ (специалитет, бакалавриат).	Кадровое делопроизводство. Библиотечное и информационное обслуживание. Учебно-методическое обеспечение.	Стратегический менеджмент. Оперативное планирование. Управление взаимоотношениями с внешней средой. Процесс внутренних коммуникаций и передачи информации

Реестр процессов университета (корпоративный центр) [1]
(Продолжение)

Основный процесс	Обеспечивающий процесс	Процесс управления
Реализация образовательных программ магистратуры. Реализация дополнительных образовательных программ. Подготовка кадров высшей квалификации. Научные исследования и разработки. Воспитательная работа с обучающимися. Содействие трудоустройству и сопровождение выпускников	Материально-техническое обеспечение учебного процесса и процесса научных исследований. Информатизация. Закупки для нужд университета. Содержание инфраструктуры. Обеспечение комплексной безопасности. Менеджмент финансовых ресурсов	Управление финансами. Маркетинг. Управление международными связями. Управление персоналом

Реалии сегодняшнего времени доказывают возможность и необходимость применять процессное управление в вузах: введение и описание всех внутривузовских процессов является обязательным этапом создания системы менеджмента качества. Потребность во внедрении системы менеджмента качества в вузе обусловлена необходимостью выполнить требования Министерства образования и науки РФ при государственной аккредитации [1].

Оптимальным условием для сквозного бизнес-процесса является иерархическая система управления, центральным элементом которого является владелец бизнес-процесса — руководитель образовательной программы [3]. Он формулирует требования к выпускнику: компетенции, практические навыки и умение творчески решать нестандартные задачи в условиях неопределенности, с учетом потребностей делового сообщества в тех или иных сегментах экономики и трендов среднесрочной динамики этого сегмента. Владелец бизнес-процесса (руководитель образовательной программы) разрабатывает концепцию подготовки специалиста, основные бизнес-процессы, отвечающие за формирование отдельных элементов компетенций в рамках отдельных дисциплин (модулей бизнес-процесса). Он организует систему ключевых событий, формулирует их основные характеристики и порядок их взаимодействия.

Ответственным за достижение ключевого события является руководитель модуля, который формулирует и организует процесс достижения ключевого события (определенного элемента компетенции) в рамках конкретной дисциплины, разрабатывает отдельные элементы основной образовательной программы, распределяет часы на разные способы обучения (лекции, семинары, самоподготовку, контроль знаний), инструментарий и контрольно-измерительные материалы.

Формирование креативности выпускника происходит, когда он проводит научно-исследовательские работы на разных этапах обучения. С нашей точки зрения, ответственность за этот процесс целесообразно возложить на ведущих ученых университета, специализирующихся по определенным тематическим направлениям [4]. Тогда появится возможность усилить

механизм интеграции исследовательского и образовательного процессов. Для этого потребуется разработать последовательные дедуктивные профессиональные задачи, или кейсы, качественно иного уровня и выделить сравнительно незначительный объем учебного времени (зачетных единиц), а также сформировать дополнительное приложение к диплому бакалавра, магистра или работника высшей квалификации. Данное приложение будет служить резюме для кадровых органов или портфолио для следующего уровня образования.

Литература

1. **Бедрина С. Л., Богданова О. Б., Кийкова Е. В. и др.** Методические рекомендации к моделированию бизнес-процессов университета // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2010. № 3. С. 175–200.
2. **Лисичкина Ю. С.** Развитие научно-образовательного кластера в условиях интеграции образования, науки и практики // Развитие инновационной экономики в современном мире / Под ред. И.Т. Насретдинова. М.: Центросоюз РФ, 2014. С. 187–193.
3. **Лисичкина Ю. С.** Управление бизнес-процессами современной организации// Экономика и управление: проблемы, решения. М.: Научная библиотека, 2015. № 8. С. 86–91.
4. **Лисичкина Ю. С., Иванникова М. С.** Операционный менеджмент как инструмент повышения эффективности реализации проектов двойного диплома в вузах России. М.: Научная библиотека, 2015.

УДК 330.43

А. Ш. Камалетдинов
К. ф.-м. н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: akamale@mail.ru

А. А. Ксенофонтов
К. ф.-м. н, доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: a.ksenofontov@mail.ru

Моделирование макроэкономической производственной функции

Аннотация. Авторами впервые применен термин «макроэкономическая производственная функция». Данная функция является аналогом производственной функции Кобба—Дугласа. В качестве основных факторов производства предлагается использовать капитал (стоимость основных фондов субъекта РФ) и производительность труда (трудовой потенциал субъекта РФ). В качестве трудового потенциала субъекта рассматривается отношение валового регионального продукта к численности занятого населения субъекта Федерации. На основании предложенной функции проведено моделирование и получены результаты.

Ключевые слова: модель, моделирование, производственная функция, валовый региональный продукт, занятое население.

A. Sh. Kamaletdinov
PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: akamale@mail.ru

A. A. Xenophontov
PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: a.ksenofontov@mail.ru

Modeling of macroeconomic production function

Abstract. The term of macroeconomic production function is for the first time applied. The entered function is an analog of Kobb—Douglas production function. As major factors of production are used such resources as the capital (cost of fixed assets of the territorial subject of the Russian Federation) and labor productivity (labor capacity of the territorial subject of the Russian Federation). As the labor potential of the subject gross regional product relation to the number of the busy population of the territorial subject is considered. Based on the offered function modeling is carried out and results are received.

Keywords: model, modeling, production function, gross regional product, busy population.

В работе авторами впервые применен термин «макроэкономическая производственная функция». Макроэкономическая производственная функция является аналогом производственной функции Кобба—Дугласа. Модель Кобба—Дугласа была разработана в 1928 году и показывает зависимость объема производства от создающих его факторов производства — труда и капитала. Введем понятие «макроэкономическая производственная функция» — функция, которая выражает зависимость налоговых поступлений (доходы государственного бюджета от всех видов налогов и сборов во всех субъектах РФ) от факторов производства (затраченных ресурсов), аналог производственной функции Кобба—Дугласа.

При описании экономической системы налогообложения РФ с помощью макроэкономической производственной функции бюджетная система рассматривается как некоторый «черный ящик», где на вход поступают ресурсы, а на выходе получается произведенный за некоторый период времени продукт (налоговый доход).

Рассмотрим бюджетную систему РФ с точки зрения функционирования диффузной системы. Финансово-экономическая деятельность субъекта Федерации зависит от большого числа разнородных факторов, которые определяют разнообразные по своей природе, но тесно взаимосвязанные друг с другом процессы, эффективность которых существенно зависит от качества управления финансовой системой.

Изучая диффузные системы, мы заменяем понятие «закон» более широким понятием «модель». В качестве данных для моделирования были взяты данные, содержащиеся в базе данных информационно-аналитической системы региональных налоговых поступлений «Налоги РФ» [2, с. 36–45]. Основным подходом является использование статистических многомерных методов и моделей для описания поведения системы. Таким образом, исключена необходимость привлекать большое число переменных-факторов, и задача сводится к тому, чтобы, варьируя одновременно небольшим числом переменных, найти оптимальные условия функционирования системы. Диффузная система представляется в виде «черного ящика» со множеством входных и выходных параметров.

Нами разработана концептуальная модель функционирования бюджетной системы РФ *(рис. 1)*.

Рис. 1. Концептуальная модель функционирования бюджетной системы РФ

В качестве основного события для прогнозирования рассматривается величина налоговых и неналоговых доходов. Первоначально в качестве основных факторов производства предполагалось использовать капитал (стоимость основных фондов субъекта) и трудовые ресурсы (численность занятого населения субъекта). В РФ существует специфика в налоговом потенциале субъектов, обусловленная наличием или отсутствием в них природных полезных ископаемых, поэтому от фактора «численность занятого населения» пришлось отказаться. В качестве трудового потенциала субъекта рассматривалось отношение валового регионального продукта к численности занятого населения в субъекте, которое можно определить как производительность труда. Таким образом, при создании модели макроэкономической производственной функции рассматривались два фактора:

- капитал, т. е. прошлый (накопленный) труд *K* в форме основных фондов;
- производительность труда *P*, описываемая отношением валового регионального продукта и численности занятого населения.

Тогда результатом деятельности экономической системы — совокупности субъектов РФ будем считать объем налоговых поступлений *TR*, для оценки которых используется модель в форме двухфакторной налоговой функции:

$$TR = F(KP)$$

В качестве функции $F(KP)$ предлагается использовать мультипликативную модель вида

$$F(K,P) = A \cdot K^{\alpha_K} \cdot P^{\alpha_P} \cdot e^{\varepsilon},$$

где $A, \alpha_K, \alpha_P > 0$; ε — величина, которая отражает влияние на зависимую переменную налоговые поступления TR всех тех факторов, которые не вошли в состав производственной функции в явном виде; A — технологический коэффициент; $\alpha_к$ — коэффициент эластичности по труду; α_p — коэффициент эластичности по капиталу. Анализ данных и оценка параметров $A_t, \alpha_{Kt}, \alpha_{Pt}$, где t — номер года, проводились с помощью программы статистической обработки информации IBM SPSS Statistics 20 [3]. Частично расчеты проводились в информационно-аналитической системе региональных налоговых поступлений «Налоги РФ», созданной при нашем участии [1, с. 235–243].

На *рис. 2* представлены результаты сравнения фактических и расчетных (по модели) значений налоговых поступлений по всем субъектам РФ для 2014 года.

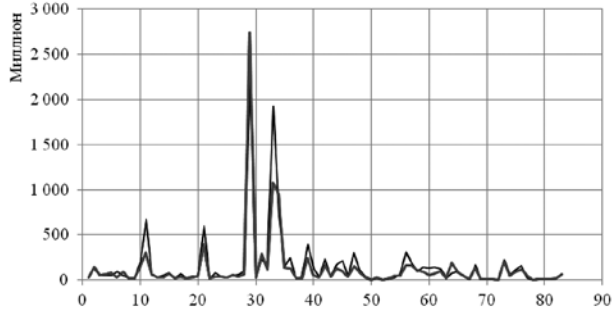


Рис. 2. Фактические (черный цвет) и расчетные значения (серый цвет) налоговых поступлений в РФ в 2014 году

Проведенное моделирование и дальнейший анализ зависимости налоговых поступлений от факторов производства за 2011–2014 годы показали, что в рассматриваемый период стоимость основных фондов и производительность труда не оказывали значимого влияния на финансово-экономическое состояние (величину налоговых поступлений) субъекта и страны в целом.

Литература

1. **Камалетдинов А. Ш., Косарев И. М., Ксенофонтов А. А. и др.** Современные информационные технологии как инструмент исследований в налогообложении // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2015. № 2. С. 235–243.
2. **Ксенофонтов А. А., Косарев И. М.** Разработка и использование информационно-аналитической системы «Налоги РФ» // Прикладная информатика (Синергия). 2012. № 3. С. 36–45.
3. **Наследов А. Д.** IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. СПб.: Питер, 2013.

Управление человеческими ресурсами

УДК159/9:005/1

Д. Е. Орехов
Директор по стратегическому маркетингу
«Аптечная сеть 36,6»
Москва, Российская Федерация
E-mail: orekhovd@bk.ru

Блеск и нищета пирамиды Маслоу, или Призма потребностей

Аннотация. Одним из основных вопросов управления в маркетинге и менеджменте является проблема вовлечения объектов управления (сотрудников, клиентов, организаций или групп лиц) в сам процесс управления. Как сделать так, чтобы цели и ценности системы были значимыми для всех объектов управления, составляющих эту систему? Ключом к пониманию наилучшего способа решения данной проблемы является анализ потребностей индивидов и групп, составляющих эту систему. Рассматривается модель «Призма потребностей», которая построена для многостороннего анализа потребностей саморазвивающейся системы.

Ключевые слова: потребность, призма потребностей, анализ систем, саморазвивающаяся система, иерархия потребностей, пирамида Маслоу.

E. O. Orekhov
Director of Strategic Marketing
Pharmacy Chain 36.6
E-mail: orekhovd@bk.ru

Shine and poverty of Maslow's pyramid or the needs prism

Abstract. One of the major marketing or management issues is the problem of the involvement of the employees, customers, organizations or groups in the management process. How to make the goals and values of system are closed to all objects that make up this system? Where is the key to understanding the best way to solve this problem? This is an analysis of the needs of individuals and groups that make up this system of course. It describes the model “Needs Prism”, which is an instrument of comprehensive analysis of needs of the self-developing system.

Keywords: needs, prism of the needs, self-developing system, the hierarchy of needs, systems analysis, Maslow's pyramid.

Предисловие

Иерархия потребностей по Маслоу [8], которая его последователями была выстроена до пирамиды Маслоу, является одним из самых известных инструментов в истории менеджмента, психологии, социологии и маркетинга. Ее используют при изучении таких понятий, как потребности, мотивы, нужды, стимулы. Однако на практике эту модель применяют не часто и с большими оговорками. Мы попытаемся разобраться в устройстве пирамиды Маслоу и ответить на связанные с ней вопросы и критические замечания. Выберем одну из версий пирамиды потребностей и далее будем говорить только о ней.

Семь уровней потребностей пирамиды Маслоу:

- физиологические потребности: голод, жажда, половое влечение и т. д.;
- потребность в безопасности: уверенность, избавление от страха и неудач;
- потребность в принадлежности и любви;
- потребность в уважении: достижение успеха, одобрение, признание;
- познавательные потребности: знать, уметь, исследовать;
- эстетические потребности: гармония, порядок, красота;
- потребность в самоактуализации: реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности.

Критики иерархии потребностей недовольны малой полезностью этой модели на практике и невозможностью прогнозировать с помощью пирамиды действия человека, как бы мы много ни знали о потребностях данного индивида. Цель статьи — построить утилитарную модель, помогающую лучше разобраться в иерархии потребностей человека.

Потребности саморазвивающейся системы

Наибольшую важность имеют иерархическая структура пирамиды Маслоу и связь структуры с уровнями развития личности. Применим системный подход. Представим, что у нас есть саморазвивающаяся система [1; 9]. Для того чтобы система развивалась (выжила — эффективно взаимодействовала с окружением — выросла — перешла на новый эволюционный уровень), система должна предпринять определенные действия. Система проходит несколько стадий развития: закрепление (накопление потенциала), развитие (рост), эволюция (качественное изменение). Система не изолирована от окружения, и мы можем сформулировать ее потребности на данных стадиях развития, выделив на каждой стадии по два этапа и, соответственно, по две потребности.

Потребности саморазвивающейся системы:

- обеспечение необходимыми ресурсами сейчас;
- безопасность существования, обеспечение доступа к ресурсам в будущем;
- создание взаимосвязей с окружающими системами;
- перестройка связей для достижения взаимовыгодного положения среди окружающих систем;
- доминирование — управление/контроль над ближайшими взаимосвязанными системами;
- сверхдоминирование — влияние даже на слабосвязанные системы через связанные системы.

Если рассматривать человека как систему [1; 10], то легко найти некоторые аналогии перечисленных потребностей системы с уровнями пирамиды потребностей по Маслоу. Так произошло, потому что иерархия потребностей по Маслоу строилась как список последовательных этапов эволюционного развития личности. Если при развитии система «перескакивает» через уровни (не обращает внимания на низшие потребности), то она подвергает себя опасности разрушения или поглощения.

Человек один — систем много

Доминирование и сверхдоминирование есть две стадии перехода системы на новый уровень. Система эволюционирует и качественно изменяется: образуется новая система, которая включает в себя некоторые окружающие

системы. Она может быть устойчивой или неустойчивой. Теперь, чтобы выжить, новая система должна пройти те же стадии развития, что и первоначальная система, т.е. обеспечить себя необходимыми ресурсами, обеспечить безопасность существования, обеспечить выгодные взаимосвязи с окружающими системами и т.д. При качественном изменении системы (расширении границ, взаимосвязей) резко повышается потребность в ресурсах, понижается уровень безопасности, появляются новые соседние системы и новые связи с ними. Цикл эволюционного перехода системы на новый уровень может повторяться много раз. Одни системы могут «родить» или отторгнуть новую автономную систему, а другие — подвергнуться поглощению или распаду.

Рассмотрим этот эволюционный переход на примере человека. После обеспечения себя ресурсами и защитой человек создает семью, входит в коллектив, компанию (или семейную компанию) или создает его/ее, компания поглощает или поглощается другими компаниями, человек входит в компании по интересам, партии, общества, гильдии, институты или создает их, занимает посты в компаниях, комитетах, обществах, организациях, правительствах, союзах и т.п. Эти организации и компании, в свою очередь, создают сообщества, союзы, компании, картели, «семьи»... При этом большая часть первоначальных систем продолжает функционировать на разных уровнях их (систем) развития [3]. И у этих систем есть потребности.

Получается, что в любой момент времени у человека существует множество потребностей с разных уровней развития всех систем, в которые он входит. Точнее, у всех систем, в которые входит человек, существуют потребности, и этот человек может по-разному воспринимать свою ответственность за существование каждой системы и по-разному стремиться к удовлетворению потребностей систем, в которые он включен. Например, индивид может пожертвовать своей личной безопасностью ради благополучия семьи, компании, партии, клана, страны, человечества, или пожертвовать собой ради перехода перечисленных систем на новый уровень, или же, наоборот, может пожертвовать существованием любой из этих систем ради собственной безопасности или удовлетворения физиологических похотей. Это объясняет наиболее яркое противоречие (диссонанс) в попытках прямого использования пирамиды Маслоу. Каждый человек входит во множество систем. Эти системы имеют собственные, иногда самые противоречивые, потребности. В той или иной мере у каждого человека есть ответственность и обязательства перед каждой из этих систем. Каждая из них «требует» участия составляющих ее частей в исполнении собственных потребностей.

Призма потребностей

Наш анализ не был достаточно полным, поскольку мы рассматривали только одно измерение существования системы, а именно физическое существование. У «классической» пирамиды Маслоу (см. первый список) есть высшие уровни: потребности познания, эстетические потребности, потребности самоактуализации. Нам кажется, что эти области существования человека поставлены сверху без всякого анализа их эволюционного развития, тогда как остальные части пирамиды Маслоу являются прямым следствием потребностей саморазвивающейся системы (см. второй список). Исправим эти недоработки. Рассмотрим систему «человек» с четырех сторон: тело (физическая сторона), разум (рационально-мыслительная сторона), психика (эмоциональная сторона), дух (духовно-волевая сторона) [5; 7].

«Разложим» потребности саморазвивающейся системы по этим четырем измерениям.

Тело (физическая сторона):

- физиологические потребности;
- безопасность;
- сотрудничество;
- рост интеграции и влияния;
- доминирование;
- сверхдоминирование (доминирование над другими людьми/системами, с которыми система не контактирует напрямую)

Разум (рационально-мыслительная):

- потребности в информации и мышлении;
- чувство правоты (защита убеждений/знаний от альтернативных);
- обмен знаниями;
- познание (рост авторитета);
- авторитетность;
- сверхавторитетность (авторитет среди людей/сообществ, которые не осмыслили знания системы, но доверяют мнению других людей/сообществ).

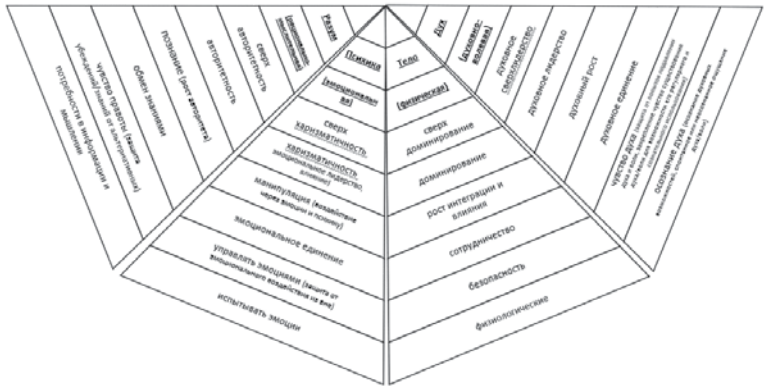
Психика (эмоциональная сторона):

- испытывать эмоции;
- управлять эмоциями (защита от эмоционального воздействия извне);
- эмоциональное единение;
- манипуляция (воздействие на системы и людей через эмоции и психику);
- харизматичность (эмоциональное лидерство, влияние);
- сверххаризматичность (влияние на людей и системы, с которыми данная система не контактирует напрямую).

Дух (духовно-волевая сторона):

- осознание духа (осознание духовных возможностей, спонтанное или неосознанное ощущение духа/воли);
- чувство духа (защита от попыток подавления духа и воли, закрепление чувства существования духа/воли, чтобы иметь возможность регулярно и сознательно использовать его);
- духовное единение;
- духовный рост;
- духовное лидерство;
- духовное сверхлидерство (влияние на людей и системы, с которыми нет прямого контакта).

Графически изложенное представлено на *рисунке*. Плоская пирамида стала четырехгранной призмой потребностей со сторонами, на которых расположены уровни телесного, мыслительного, психического и духовного измерений. На эту призму сверху, как матрешки, ставятся другие призмы, соответствующие системам более высокого эволюционного уровня (*см. предыдущий раздел*).



Четыре грани призмы потребностей саморазвивающейся системы

Выводы

Иерархия потребностей саморазвивающейся системы может выглядеть, как указано во втором списке.

Если разложить потребности саморазвивающейся системы на четыре оси: тело (физическая сторона), разум (рационально-мыслительная сторона), психика (эмоциональная сторона), дух (духовно-волевая сторона), то мы получим призму потребностей (см. третий список и рисунок). На каждой грани призмы существует иерархическая структура потребностей, отражающая степень развития системы в данном направлении/области.

Человек (субъект) включен во множество систем. У каждой системы есть свои потребности, поэтому у субъекта существуют не только исключительно индивидуальные потребности. Получается комплекс призм потребностей, накрывающих друг друга, как матрешки. Каждая потребность каждой системы более или менее успешно «делегируется» в подсистемы и, следовательно, «делегируется» субъектам, составляющим эти системы. Степень вовлеченности подсистем значительно зависит от степени развития системы на гранях «психика (эмоциональная сторона)» и «дух (духовно-волевая сторона)» призмы потребностей. Образно говоря, грани «тело» и «разум» накапливают потенциальную энергию системы, а грани «психика» и «дух» накапливают кинетическую энергию системы.

Литература

1. **Гараедаги Дж.** Системное мышление. М.: Гревцов Паблишер, 2007.
2. **Гоулдман Д., Бояцис Р., Макки Э.** Эмоциональное лидерство. Альпина Паблишер, 2012.
3. **Де Гиус А.** Живая компания. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
4. **Кетс де Врис М.** Мистика лидерства. М.: Альпина Паблишер, 2013.
5. **Киселев В. Д.** Методика «Формула власти. Замер властных потенциалов (Фрагмент)» // Библиотека кейсов Киселева. URL: www.keykis.ru/doc_methods/metodika_formula_vlasti_fragment.pdf.
6. **Кови С. Р.** Восьмой навык. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. **Лука Крымский, святитель.** Дух, душа и тело. М.: Даръ, 2014.
8. **Маслоу А. Х.** Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2007.
9. **Медоуз Д.** Азбука системного мышления. . М.: Бином. Лаборатория знаний, 2011.
10. **О'Коннор Дж., Макдермотт И.** Искусство системного мышления. М.: Альпина Паблишер, 2012.
11. **Хоуден Дж.** Искусство вовлечения. М.: Эксмо, 2011.

УДК 338.27

В. М. Смирнов
Д.э.н., доцент, заместитель директора
Институт сокращенных программ
Профессор
Департамент экономической теории
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: VMSmirnov@fa.ru

М. **В. Рязанцева**
К.т.н., доцент
Кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: mriaz@yandex.ru

Зарубежный опыт прогнозирования потребности экономики в трудовых ресурсах[1]

Аннотация. Представлены основные результаты и особенности исследования зарубежного опыта прогнозирования потребностей экономики в трудовых ресурсах. Особое внимание уделено проблеме незавершенности формирования системы прогнозирования потребностей экономики в трудовых ресурсах, адекватной условиям и особенностям развития мировой экономики в XXI веке. Результаты анализа предназначены для совершенствования методов государственного управления российского рынка труда, его стратегического прогнозирования и планирования.

Ключевые слова: рынок труда, прогнозирование, социальное партнерство, модели прогнозирования рынка труда.

V. M. Smirnov
Doctor of Economics, Associate Professor, Vice-Director
Institute of Short-Term Programs
Professor
Department of Economic Theory
Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russian Federation
E-mail:VMSmirnov@fa.ru

M. V. Ryazantseva
PhD in Engineering, Associate Professor
Department of Personnel Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mriaz@yandex.ru

Foreign experience regarding economy demand forecasting in the labor force

Abstract. It presents the key results of our research regarding foreign experience in forecasting demand and supply at national level, broken down by sector, occupation and qualification, the economy's needs for labor. Particular attention

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации на 2016 год.

was paid to the issue how should be developed the forecasting system according to conditions and features of the world economy in the XXI century. Our study can be used as guide policy decisions made by the government and its representatives regarding labor market improvements. Also it can be used for creation Russian strategic forecasting and planning systems.

Keywords: labor market, forecasting, social partnership, labor market forecasting models.

Труд и капитал являются важнейшими факторами, определяющими экономическое развитие. В современных условиях обеспеченность природными ресурсами, географическое положение и прочие возможности и преимущества, данные той или иной стране «свыше», имеют все меньшее значение, в то время как человеческий капитал и, что не менее важно, его эффективное применение приобретают все большее значение. Уже с начала 1960-х годов планирование и прогнозирование трудовых ресурсов активно используются для управления и балансирования спроса на трудовые ресурсы в профессионально-квалификационном разрезе. В настоящее время существует несколько зарубежных научных центров, разрабатывающих прогнозные модели: Институт исследований в области занятости Варвика (Warwick Institute for Employment Research), Cambridge Econometrics (Великобритания) [4].

Зарубежный опыт прогнозирования и планирования потребностей экономики в трудовых ресурсах остается объектом пристального внимания российских ученых. А. Кекконен, Е. В. Птицина, А. А. Широв и др. описали наиболее известные зарубежные модели. На основе анализа зарубежного опыта В. А. Гуртов, Е. А. Питухин, З. А. Васильева и др. разработали собственные региональные модели прогнозирования рынка труда, в основе которых используется сценарных подход прогнозирования рынка труда на основе планируемых показателей инвестиций в основной капитал.

Несмотря на значительное число публикаций по теме, исследование зарубежного опыта остается актуальным по следующим причинам:

- зарубежные организации (прежде всего, Европейский центр по развитию профессионального образования (Cedefop), Институт исследований в области занятости Варвика) постоянно актуализируют и совершенствуют созданные модели прогнозирования;
- совершенствуется система показателей международной статистики, международные классификаторы, разрабатываются и внедряются национальные рамки образования и др.;
- пока не создана национальная модель прогнозирования потребностей национальной экономики в профессионально-квалификационном разрезе;
- необходимы некоторые институциональные изменения, которые обеспечили бы лучшее понимание потребностей рынка труда, взаимодействие его участников, социальных партнеров; создание системы стимулов с целью удовлетворить существующий спрос экономики, аналогичным мерам, разработанным Торговой палатой США и др.

В данной статье вкратце приведены некоторые результаты исследования, проведенного проектной группой Финансового университета.

Анализ зарубежного опыта прогнозирования потребности квалифицированных кадров в профессионально-квалификационном разрезе показал, что в настоящее время разработано более 150 методов и моделей прогнозирования, их количество и разнообразие обусловлено огромным разнообразием понимания объектов прогнозирования, различиями в масштабах и горизонтах прогнозирования. Современные системы прогнозирования представляют собой модели, которые находятся в постоянном развитии. По нашему мнению, наиболее эффективно построение интегрированной модели, аналогичной представленной общеевропейской модели прогнозирования рынка труда, используемой Cedefop *(см. рисунок)*. Задачу прогнозирования можно решить с использованием целой системы динамических моделей, каждая из которых позволяет прогнозировать отдельные параметры рынка труда, например модель RDMOD позволяет прогнозировать спрос замещения по профессиям/квалификациям.

Система моделей прогнозирования спроса и предложения навыков, используемая для прогнозирования европейского рынка труда

Обобщены и проанализированы ключевые показатели, используемые в различных моделях прогнозирования. Система показателей постоянно развивается и расширяется. По нашему мнению, представляет интерес использование для прогнозирования рынка труда не только макроэкономических и демографических показателей, но и показателей, характеризующих состояние окружающей среды. Включение подобных индикаторов позволяет оценить влияние изменений состояния здоровья и продолжительности жизни на рынок труда, потребности рынка труда в профессиях, связанных с предоставлением услуг пожилому населению. Большое значение имеют показатели, связанные с фактической интенсивностью трудовой деятельности.

Проанализирована роль общественных организаций, в частности участников социального партнерства, профсоюзов, торговых палат. В настоящее время возрастает участие и роль общественных организаций в регулировании рынка труда, что, в частности, подтверждает опыт Торговой палаты США. В 2016 году были сформулированы новые направления взаимодействия Торговой палаты США с государственными институтами. В качестве главного приоритета на 2016 год Торговая палата США определила содействие росту рабочих мест, создание которых должно стимулировать американскую экономику, запустить мультипликатор создания новых рабочих мест, стимулировать рост доходов населения [3].

Интересным представляется формирование нового мышления у населения. Предполагается, что трудоспособные граждане должны получить четкое представление о том, что от потери работы их может застраховать выбор профессии, переобучение и переход в отрасли, соответствующие потребностям экономики XXI века.

Исследованы институциональные стратегические подходы к формированию спроса и предложения на рынке труда в Германии, Франции, Китае, США и Швеции. За последние 10–15 лет в большинстве европейских стран и США государство реализует активные меры с целью стимулировать население проходить переобучение, переходить в новые отрасли «индустрии 4.0», выбирать профессии в высокотехнологичных отраслях [2]. Как показал анализ, разные страны используют схожие стратегии по формированию спроса и предложения на рынке труда: партнерские связи между государственными и коммерческими агентствами по трудоустройству, создание разветвленной системы профориентации; информирование молодежи о профессиях, необходимых на рынке труда, обучение и переобучение, привлечение работодателей к процессу обучения и стажировки для молодежи.

Результаты выполненного анализа предназначены для совершенствования методов государственного управления российского рынка труда, его стратегического прогнозирования и планирования.

Литература

1. **Рязанцева М. В., Смирнов В. М., Юрзинова И. Л.** Анализ используемого инструментария трудоустройства и профориентации молодежи в развитых странах в связи с актуальным состоянием российского рынка труда // Проблемы экономики и юридической практики. 2016. № 5. С. 69–75.
2. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution // World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs/.
3. U.S. Chamber Policy Priorities for 2016 // URL: https://www.uschamber.com/about-us/us-chamber-policy-priorities-2016.
4. **Wilson R., May-Gillings M., Pirie J. et al.** Technical report on sources and methods. Institute for Employment Research. 2016 // URL: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/513801/Working_Futures_final_evidence_report.pdf.

УДК 334.02

И. Н. Белогруд
Д. филос. н., профессор
Кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: kalista00@mail.ru

Повышение соответствия профессионального образования долгосрочным потребностям рынка труда на основе социального партнерства[1]

Аннотация. Экономика многих стран нуждается в улучшении баланса между спросом на профессиональные умения работников и их предложением. Повышение соответствия профессионального образования и обучения долгосрочным потребностям рынка труда должно быть основано на социальном партнерстве.

Ключевые слова: профессиональное образование и обучение, рынок труда, социальное партнерство.

I. N. Belogrud
Doctor of Philosophy, Professor
Department of Personnel Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kalista00@mail.ru

Improving long-term fitness for education to labour market needs based on social partnership

Abstract. The economy of many countries in need of improvement in balance between the demand for professional skills of workers and their supply.Improving the compatibility of vocational education and training of long-term labor market needs to be based on social partnership.

Keywords: vocational education and training, labor market, social partnership.

Несмотря на разнообразие изменений в экономике, на рынке труда и в демографической сфере могут быть выявлены некоторые общие проблемные аспекты в деятельности по улучшению баланса между спросом на профессиональные умения и их предложением в разных странах.

Основной из таких проблем является неопределенность будущего спроса на специалистов в средней и долгосрочной перспективе. На сегодняшний день в большинстве стран совокупный спрос на работников смещен в сторону более низкого уровня квалификации, что затрудняет их будущее экономическое и социальное развитие [5]. Имеющаяся структура трудовых ресурсов также не позволяет достаточно достоверно определить, каких специалистов должна готовить система профессионального образования и обучения.

Большинству стран пока еще не хватает более широкого видения будущего экономического развития, а также роли и места развития человеческих ресурсов, в том числе и в международной перспективе [1; 5]. Повышению

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации на 2016 год.

соответствия профессионального образования и обучения долгосрочным потребностям рынка труда в основном препятствуют:

- доминирование неформального сектора;
- опора на микро-, малые и средние предприятия (которые весьма редко формулируют свои настоящие и будущие потребности в профессиональных умениях);
- запоздалая реструктуризация и модернизация промышленности, в частности в странах с переходными экономиками [1; 8].

Для того чтобы профессиональное образование и обучение соответствовало как сегодняшним, так и долгосрочным потребностям рынка труда, необходимо привлекать представителей предприятий к реформированию в этой сфере на всех уровнях социального партнерства. Социальное партнерство и социальный диалог — это инструменты, с помощью которых можно отразить тенденции рынка труда в программе реформ. Социальные партнеры — работодатели, организации работодателей и профсоюзы, представляющие интересы работников. Партнерство способствует повышению соответствия обучения потребностям рынка труда. Во многих странах такое партнерство принимает форму профессиональных советов, которые проводят мониторинг рынка труда, разрабатывают параметры профессиональных навыков, учебные программы и занимаются вопросами сертификации [2; 8]. Партнерство между работодателями и профсоюзами осуществляется на межотраслевом уровне, на уровне отрасли или предприятия, иногда задействованы и государственные органы, например национальные правительства или Европейская комиссия [3; 8].

В последние десятилетия в развитых странах наблюдается тенденция к расширению области применения трудового права, распространению некоторых его защитных положений на категории трудящихся, не относящиеся к наемному персоналу, — автономных (независимых) работников (ремесленников, мелких торговцев, лиц свободных профессий), а также на членов производственных кооперативов, семейных предприятий, на государственных служащих. В трудовом праве появилось понятие «лица, подобные наемным работникам» [3].

Особое место в практике партнерства развитых стран имеет наднациональный европейский социальный диалог. В данном случае переговоры идут между европейскими ассоциациями, представляющими работодателей, и профсоюзами [3; 4].

Представителями национальных партнеров являются лица, принимающие решения в организациях, одобряющие окончательные результаты или соглашения. Европейский социальный диалог не изолирован от социального диалога в государствах-членах. На европейском уровне у социальных партнеров есть возможность поучиться друг у друга и создать доверительные отношения, которые являются ключевым фактором в социальном партнерстве. Эффективность социального диалога на европейском уровне взаимосвязана с аналогичным показателем на национальных уровнях [3; 8].

Примером наднационального сотрудничества в социальной сфере может служить деятельность Международной организации работодателей (МОР) и Международной конфедерация профессиональных союзов (МКПС) — глобальных организаций, членами которых является большинство независимых национальных организаций социальных партнеров. И МОР, и МКПС работают в контексте Международной организации труда и Большой двадцатки [4; 8].

В качестве репрезентативных социальных партнеров Европейской комиссией признаны четыре организации. Европейская конфедерация профсоюзов (ETUC) выступает на европейском уровне и защищает общие интересы рабочих. Существует три организации работодателей. BusinessEurope обеспечивает защиту интересов компаний в учреждениях ЕС, главным образом для того, чтобы сохранять и усиливать корпоративную конкурентоспособность. UEAPME представляет интересы ремесленных, торговых малых и средних предприятий. CEEP представляет провайдеров общественно значимых услуг, таких, как образование и здравоохранение [6; 8]. ETUC, BusinessEurope, UEAPME и CEEP работают на уровне ЕС. Они имеют возможность вести постоянный диалог с Европейской комиссией, которая также поддерживает двусторонний социальный диалог на уровне ЕС.

Очевидно, что Европейский Союз уделяет большое внимание улучшению сбалансированности спроса и предложения на рабочую силу, реализуя стратегию «ЕС-2020», в частности программу «Новые профессиональные умения для новых рабочих мест». Для подготовки квалифицированных кадров с востребованным сочетанием профессиональных умений, отвечающих потребностям рынка труда, обеспечивается широкая поддержка новых подходов к прогнозированию и сбалансированию спроса и предложения на рабочую силу, в том числе и на наднациональном уровне [7].

Литература

1. **Белогруд И. Н.** Трудности социального партнерства // Современные аспекты экономики. 2015. № 3 (211). С. 108–110.
2. **Жигун Л. А.** Рационализация распределения функциональных обязанностей специалистов // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 6. С. 134–139.
3. **Киселев И. Я.** Зарубежное трудовое право. М.: Издательская группа «Норма»; Инфра-М, 1998.
4. **Кохова И. В., Белогруд И. Н.** Экономическая неустойчивость предприятий требует повышения качества управленческих решений // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 9 (48). С. 111–113.
5. Прогнозирование и сбалансирование спроса на профессиональные умения и их предложения в странах — партнерах ЕФО. Документ с изложением позиции ЕФО / ETF. [Б. м.,] 2013.
6. **Смирнова М. Е., Кохова И. В.** Функциональные основы и современные тенденции развития организации труда // Человеческий капитал. 2014. № 7 (67). С. 76–79.
7. **Субочева А. О., Рязанцева М. В., Кокорева Ю. А.** Некоторые проблемы и тенденции российского рынка труда // Перспективы развития науки и образования: Сб. науч. тр. по матер. Междунар. науч.-практ. конф. Тамбов, 2014. С. 122–123.
8. ETF Position Paper. Social Partners in VET / European Training Foundation. Turin, 2012.

УДК 004.9

А. Л. Дзюбенко
К.т.н., доцент
Кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Доцент
Кафедра информационных технологий и ресурсов
ФГОБУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Adzubenko@fa.ru, al_dz@list.ru

И. И. Некрылов
Ст. преп.
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail: ivnek@mail.ru

Оптимизация распределения выпускников высших учебных заведений с учетом потребности бизнеса

Аннотация. Рассматривается возможность вернуться к системе распределения выпускников вузов заведений по конкретным местам работы в реалиях сегодняшнего дня (с учетом потребности бизнеса) при помощи существующих ресурсов информационно-коммуникационных технологий. Использование подобных методов подбора персонала в компанию позволяет оптимизировать деятельность фирмы, увеличить процент активов нематериальных, таких, как кадровая политика, бренд и интеллектуальный потенциал персонала. Именно управление человеческими ресурсами оказывает непосредственное влияние на настоящую стоимость фирмы. В результате подобных преобразований возможна оптимизация расходов государства на высшее образование для граждан.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, информационно-коммуникационные технологии.

A. L. Dzubenko
PhD in Engineering, Associate Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Associate Professor
Department of Information Technology and Resources
Russian State Humanitarian University, Moscow
Moscow, Russian Federation
E-mail: Adzubenko@fa.ru, al_dz@list.ru

I. I. Nekrylov
Senior Lecturer
Department of Data Analysis, Decision-Making and Financial Technology
Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russian Federation
E-mail: vnek@mail.ru

Optimization of the distribution of graduates of higher education institutions taking nt account businesses needs

Abstract. We consider the possibility of returning to a system of distribution of university graduates to specific places of work in the today's realities (also taking the needs of business into account) with the existing resources of information and communication technologies.

We can use the methods of recruiting the staff of the company to optimize the company's activities to increase the percentage of intangible assets such as personnel policy, brand and intellectual potential of the staff. This human resource management has a direct impact on the present value of the firm. As a result of these changes, we can optimize the expenses of the state for the provision of services to citizens for higher education.

Keywords: human resources management, information and communication technologies.

На сегодняшний день модернизация управления человеческими ресурсами, одной из основных составляющих управления предприятием, остается далеко не самой сильной стороной в существующей системе управления. Именно управление человеческими ресурсами оказывает непосредственное влияние на истинную стоимость фирмы. Увеличивается процент нематериальных активов, таких, как кадровая политика, бренд и интеллектуальный потенциал персонала.

Кроме того, правильное управление человеческими ресурсами может обеспечить лидерство фирмы в конкурентной борьбе, и именно это дает возможность фирмам становиться лидерами в своем сегменте рынка.

Главным ресурсом любого предприятия являются люди. Они выполняют новые разработки в своей сфере деятельности, управляют финансовыми возможностями, осуществляют контроль качества. Именно человеческие ресурсы являются основной (конкурентной) ценностью каждой фирмы.

С точки зрения управления предприятием цель управления человеческими ресурсами — создать оптимальные условия использования труда работников фирмы и извлечь наибольшую пользу от навыков и умений персонала. На качественное управление в этой области особенно большое влияние оказывает обеспеченность ресурсами, что непосредственно связано с существующей системой образования.

В условиях продолжающейся перестройки образовательного процесса, в том числе в высшей школе, в силу ряда объективных причин пострадали сложившиеся подходы к обеспечению организаций и предприятий разной формы собственности необходимыми специалистами. Статистический анализ данных из разных источников показывает избыток специалистов по одним направлениям деятельности и дефицит специалистов по другим направлениям. Представляется целесообразным подумать о распределении выпускников высших учебных заведений по определенным местам работы. Рассмотрим, является ли данное предложение анахронизмом, или возможность помочь молодым людям найти первую работу, а бизнесу – обеспечить необходимых специалистов.

Сегодняшний избыток специалистов в различных сферах деятельности [2] обуславливается не только объективными, но и субъективными причинами. Одной из главных причин, видимо, является «мода» на ту или иную профессию среди молодых людей и их родителей. В результате часто не учитывается востребованность конкретной специальности после нескольких лет обучения. Мода на определенные специальности формируется как сложившимися в обществе стереотипами, рекламой в масс-медиа, так и недостаточной ответственностью абитуриентов и их родителей при выборе будущей профессии. Последний фактор наиболее существенно влияет на избыток специалистов различных профилей. В результате при поступлении в вуз только 30% абитуриентов планируют работать по специальности. Еще около 30% вообще не задумываются о дальнейшем профессиональном развитии, планируя заняться этим поближе к окончанию обучения, и еще около 40% уже определили для себя работу по другой

специальности, поскольку не смогли поступить на выбранные ими специальности из-за высокого конкурса. Данная статистика [1] не относится к узкоспециализированным направлениям деятельности (врач, ветеринар, военнослужащий и некоторые другие). Как правило, люди, поступающие на эти специальности, более ответственно подходят к выбору профессии и имеют четкое представление о ней. Если же выбор обусловлен модой, желанием родителей, возможностью поступить, то в дальнейшем слушатель может сделать выбор в пользу профессии или уйти из вуза (обычно не позже второго курса). По данным различных ведомств, в частности Росстата, особенно остро ощущается нехватка специалистов высшего уровня квалификации. Она достигает в среднем 22,6%, в зависимости от направления и области работы. Примечательно, что дефицит специалистов высшего уровня квалификации определенных специальностей существует на фоне достаточно высокого уровня финансирования образования из государственного бюджета и высокого конкурса при поступлении в вузы на бюджетные места. По данным Росстата, сегодня ощущается наибольший дефицит специалистов в области научных исследований и разработок (51,2 % вакансий), в сфере образования (39%), здравоохранения и предоставления социальных услуг (37,7%). Многие специалисты отмечают наименьшую защищенность молодежи при трудоустройстве по сравнению со всеми социальными группами. Работодатель отказывается нести дополнительные расходы на практическую адаптацию молодых специалистов и приобретение ими необходимого ему уровня компетенций и хочет получить готового специалиста с опытом работы *(рис. 1, 2)*. Такое положение существенно ограничивает возможности планируемого инновационного развития нашей страны, развитие новых технологий, получение компетентных специалистов для государственных организаций и бизнеса, сохранение и развитие человеческого потенциала.

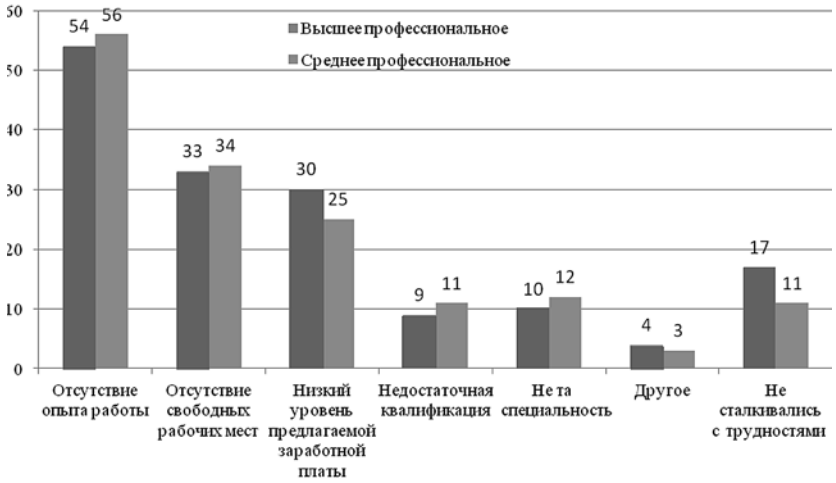


Рис. 1. Основные проблемы выпускников 2000–2009 годов при попытке устроиться на работу, % к численности выпускников, осуществлявших поиск работы

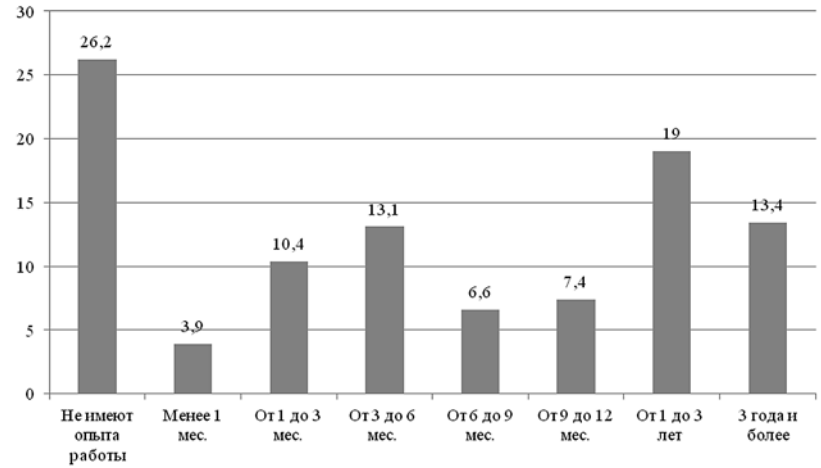


Рис. 2. Состав безработных по наличию опыта работы и продолжительности периода незанятости в 2010 году, % от общей численности безработных:столбцы 2–8 — имеют опыт работы, из них с продолжительностью незанятости

Скорректировать сложившееся положение возможно возобновлением нормы обязательной отработки на протяжении 4–5 лет (распределения), выпускников бюджетных отделений на должностях и в организациях, куда они будут направлены. Если дополнить механизм обучения и подготовки специалистов института распределением и отработкой в течение конкретного срока после выпуска, удастся решить сразу несколько проблем, стоящих перед нашим государством и бизнесом:

- ***Нехватка специалистов по необходимым направлениям деятельности [2]***. На основании перспективного планирования бизнес и государство получат необходимое количество нужных специалистов, которые вынуждены будут отработать определенное количество лет по полученной специальности и в тех местах, куда их направит государство.
- ***Более рациональный доступ к высшему образованию вне зависимости от имущественного ценза [1]***. Часть обеспеченных абитуриентов будет поступать на платные отделения, чтобы получить диплом без распределения, это снизит нагрузку не только на «модные» специальности, но и на все остальные бюджетные направления, и, как следствие, больше малообеспеченных талантливых абитуриентов получат доступ к образованию.
- ***Перепроизводство специалистов по «модным» специальностям [2]***. Сократится заказ на такие специальности со стороны государства, и, как следствие, снизится общий объем выпуска специалистов, которым в дальнейшем будет достаточно затруднительно устроиться на работу по полученной специальности из-за высокой конкуренции за рабочие места.
- ***Повышение ответственности выбора***. Абитуриенты будут более ответственно относиться к выбору будущей специально-

сти при поступлении на бюджетные отделения вузов, поскольку придется отрабатывать некоторое количество лет после выпуска, и это уменьшит количество тех, кто изначально планирует получить диплом по одной специальности, а работать — по другой.

- Образование пула специалистов высшего уровня квалификации с практическими навыками работы, готовых занимать вакантные места по развиваемым и перспективным направлениям деятельности.

В процессе реализации механизма обязательного распределения и отработки по специальности выпускниками вузов существуют негативные моменты:

- коррупционная составляющая распределения;
- отсутствие обязательства принимающей стороны обеспечить выпускника работой по специальности в течение определенного времени на условиях, сравнимых с условиями привлечения такого же специалиста на рынке труда.

Данные негативные моменты возможно компенсировать активным использованием существующих возможностей информационно-коммуникационных технологий по предлагаемому ниже алгоритму:

- на основании статистических данных и заявок коммерческих организаций на обеспечение специалистами необходимого профиля сформировать базы данных необходимых специалистов в государственных органах управления;
- использовать возможности информационно-коммуникационных технологий для создания единых реестров выпускников и вакансий, корректировать их с учетом стратегического курса развития общества и на этом основании создавать заявку на государственное финансирование подготовки необходимых специалистов.
- организовать подписание абитуриентом, поступившим на бюджетное отделение вуза, договора, в котором тот обязуется после выпуска отработать определенное количество лет по полученной специальности в организации, куда он будет распределен;
- организовать подписание организациями, которым необходимы специалисты определенного профиля, договора с государственными органами о предоставлении выпускнику рабочего места по специальности, об обеспечении оплатой его труда не ниже среднего в регионе по той специальности, которую будет занимать выпускник на протяжении определенного периода времени;
- распределять выпускников с учетом их компетенций, успеваемости и социальной активности во время обучения, предоставлять выпускникам с высоким баллом и высокой социальной активностью право самостоятельно выбрать работодателя из банка данных (дополнительный стимул получить более качественные знания и, как следствие, высокие оценки в дипломе).

Реализация описанного механизма распределения выпускников бюджетных отделений вузов невозможна без интенсивного использования информационно-коммуникационных технологий. В настоящее время существуют все необходимые инструменты и технологии:

- механизм создания и ведения глобальных баз данных, пригодных для единого реестра востребованных специальностей и выпускников вузов;
- электронная цифровая подпись, позволяющая работодателям подавать заявки в реестр таких специальностей и обеспечивающая подписание юридически значимых договоров без физического присутствия любой из сторон; гарантированный доступ в интернет для большинства жителей России;
- единый портал государственных услуг, на котором сегодня регистрируются многие жители страны, с подтвержденной идентификацией.

Все вышеизложенное дает возможность создать механизм распределения выпускников вузов, обучавшихся на бюджетной основе, предоставить им гарантированное рабочее место по выбранной ими специальности, бизнесу — гарантированное заполнение имеющихся у него вакансий специалистами соответствующего уровня, профиля и направления, которые отработают не менее 4 лет на этом месте. В результате подобных преобразований возможна оптимизация расходов государства на предоставление услуги гражданам по получению высшего образования.

Литература

1. Труд и занятость в России: Стат. сб. // Федеральная государственная служба статистики. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_36/Main.htm.
2. Четыре мобильности: вызовы России в 2015–2030 / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. [М.,] 2014.

УДК 331.1

М. Е. Смирнова
К.э.н., доцент
Кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерации
E-mail:smirno13@yandex.ru

Целесообразность социального контроля в сфере труда

Аннотация. Наряду со стимулами на трудовое поведение воздействуют социальные нормы, которые регламентируют происходящие в сфере труда акты общения работников. Повышение эффективности деятельности персонала обусловлено осуществлением социального контроля.

Ключевые слова: социальные нормы, социальный контроль, трудовая деятельность, трудовое поведение.

M. E. Smirnova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Personnel Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: smirno13@yandex.ru

Expediency of social control in the sphere of work

Abstract. Along with incentives the labor behavior is influenced by the social norms which are rules which regulate the acts of communication of workers happening in the sphere of work. Increase in efficiency of activities of personnel is caused by implementation of social control.

Keywords: Social norms, social control, labor activity, labor behavior.

Все работники должны выполнять социальные нормы, принятые в коллективе. Это важнейшее условие эффективности трудовой деятельности, которое обуславливает необходимость социального контроля в сфере труда. При помощи социального контроля оценивается поведение работников, обеспечивается и воздействие на них с целью обеспечить соблюдение ими принятых социальных норм.

Сущность социального контроля состоит в оценке (самооценке) трудового поведения работников с точки зрения его соответствия общепринятым социальным нормам, коллективным ценностям и его регулировании. Следовательно, социальный контроль — это способ регуляции и саморегуляции общности в целях обеспечения ее единства и целостности. Социальный контроль дает возможность обеспечить слаженную работу коллектива.

Содержание социального контроля проявляется в его функциях:

- оценочная функция — оценка поступков работников и сравнение их с нормами поведения;
- стимулирующая функция — реакция на позитивное и негативное поведение работников в целях его регулирования;
- функция укрепления трудовой дисциплины — оценка и реакция на нарушение трудовой дисциплины.

Социальный контроль более всего необходим на производствах и в отраслях экономики, где рабочие места не связаны регламентированным темпом и ритмом работы.

В настоящее время значение социального контроля снижено, что вызвано ослаблением всех его функций. Новый механизм регулирования трудового поведения работников еще не создан, а старый, в основном административный, разрушен. Ослабление механизма социального контроля сказывается на уровне жизни людей, ухудшении трудовой и общественной активности.

В масштабах общества субъектом социального контроля выступает потребитель, на уровне предприятия — коллектив, общественные организации, каждый работник.

Выделяют следующие виды социального контроля:

- административный контроль, опирающийся на нормативно-правовые документы;
- контроль общественных организаций, предполагающий воздействие коллектива на его членов;
- самоконтроль — внутренний контроль за поведением;
- групповой контроль, который может быть официальным и неофициальным, групповой контроль определяет более высокие экономические результаты трудового коллектива по сравнению с работающими индивидуально.

С развитием инновационной экономики возрастает ответственность коллектива и работников за конечные результаты труда. Сама ответственность — это средство самоконтроля.

Ответственность является социальным свойством личности. Работник склонен придерживаться установленных социальных норм в коллективе и готов нести персональную ответственность за их нарушение. Ответственность непосредственно связана с самостоятельностью, в том числе с производственной.

Механизм социального контроля составляют:

- ***Плановые и оценочные показатели деятельности.*** Они ориентируют трудовые коллективы на достижение поставленных целей, задают критерии трудовой активности работников (выполнение плановых заданий, прирост объема продукции к уровню базового периода, премирование различных категорий персонала и др.). Если они выбраны удачно, то достигается совпадение интересов работников, коллективов и общества, если нет — возникают противоречия между ними;
- ***Социальные нормы.*** Они формируются под воздействием ценностей коллектива и служат эталоном, с которым сравнивает свои поступки субъект социального контроля, являются регуляторами взаимодействия между работниками и социальной организацией (группой, коллективом);
- ***Санкции.*** Реакции субъектов социального контроля на трудовое поведение работников рассматриваются как средства воздействия на поведение работников, их назначение — сформировать пределы, в которых поведение людей в процессе труда является допустимым.

Особенности социальной нормы как формы отражения действительности:

- нормы отражают действительность и типизируют ее, формируя образы поведения людей, в том числе в труде;
- в норме закладывается оценка того или иного поведения людей, то есть она выступает как оценочный инструмент изучения явлений (эталон) и производственных ситуаций;
- норма выступает как предел (граница) поведения, за которым

возникает опасность неустойчивости трудового коллектива, социальной группы.

В связи с такими особенностями нормы трудового поведения выполняют предписывающую и оценочную функции. Предписывающая функция показывает определенный должный вид поведения, то есть выполняет роль меры обязательных и допустимых вариантов поведения. Оценочная функция характеризует фактическое поведение работников.

Нормы поведения классифицируются:

- ***по содержанию:*** нормы отношения к целям и задачам коллектива, к общественной собственности, к деятельности руководителя, к коллегам, к собственной активности;
- ***по сфере приложения:*** нормы-требования (эталоны должного поведения); нормы-стереотипы (распространенные позиции поведения);
- ***по способу установления***:
  - * правовые нормы (юридические, законодательно оформленные);
  - * профессионально-должностные нормы (вторичные нормы зафиксированы в должностных инструкциях, которые являются нормативной моделью деятельности каждого работника);
  - * моральные нормы отражают трудовую мораль коллектива и оцениваются одобрением или осуждением общественным мнением (отражают принципы и идеалы социальной справедливости).
- ***по структуре:***
  - * диспозиция — то, что отражает норма (в качестве диспозиции берется образец поведения, действия «поступай так»);
  - * императив или повеление — отражает волю какой-либо общности, необходимость выполнения диспозиции.

Изучение всего многообразия норм социально значимого поведения, их функций и видов является предпосылкой успешного руководства и позволяет прогнозировать поведение работников, коллектива в целом, а также наметить меры воздействия на сознание и поведение членов коллектива.

Совершенствование механизма социального контроля предполагает:

- совершенствование критериев оценки деятельности коллектива и каждого отдельного работника;
- улучшение системы учета использования рабочего времени работниками;
- разработку внутриорганизационных стандартов в части дисциплины труда;
- устранение дублирования функций и излишнего документооборота;
- формирование у работников готовности к критической самооценке собственного трудового вклада;
- стимулирование трудовой активности [1].

Таким образом, организация социального контроля нацелена на поддержание конструктивных социально-трудовых отношений, основанных на деловом сотрудничестве и взаимной ответственности.

Литература

1. Экономика и социология труда. Теория и практика: Учебник для бакалавров / Под ред. В. М. Масловой. М.: Юрайт, 2014.

Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления

УДК 336

А. М. Беляев
Д.соц.н., профессор
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: am184@yandex.ru

Международный опыт информационного обеспечения профессионального развития государственных служащих

Аннотация. Статья посвящена анализу мирового опыта информационного обеспечения профессионального развития государственных служащих, выявлению возможностей его использования в условиях государственной службы Российской Федерации.

Ключевые слова: государственный служащий, профессиональное развитие, информационные технологии, информационная компетентность.

A. M. Belyaev
Doctor of Sociology, Professor
Department of Public Administration and Financial Control
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: am184@yandex.ru

International experience in information management professional development programs for public servants

Abstract: The article is devoted to analysis of global experience of information management professional development programs for public servants, identifying opportunities to use it in the context of the public service of the Russian Federation.

Keywords: public servant, professional development, information technologies, information competence.

Сегодня система государственного управления нуждается в совершенствовании, с тем чтобы работать эффективнее, отвечать потребностям граждан. Используя информационные технологии, в частности интернет, электронное правительство оказывает государственные услуги современным способом, ориентированным на потребителя, и стремится к снижению затрат и повышению уровня эффективности, к удовлетворению ожиданий граждан и улучшению взаимоотношений с ними, к обеспечению эффективного социально-экономического развития.

Как отмечают зарубежные эксперты, основу всех стратегий и направлений деятельности электронного правительства составляют следующие принципы:

- размещение всей информации и услуг и осуществление всех операций в онлайновом режиме;
- обеспечение упрощенного универсального доступа к онлайновой информации и услугам;
- высокая квалификация государственных служащих;
- сотрудничество между государственным и частным секторами, между центральным правительством и местными властями;
- устранение барьеров и следование примерам [6, с. 25–27].

Обеспечение высокой квалификации государственных служащих, способных работать в условиях информационного общества, требует от государства вложений в развитие человеческих ресурсов, в том числе в образование и повышение квалификации персонала государственной службы.

Как показывает зарубежная практика, не все государственные служащие положительно воспринимают внедрение информационно-коммуникационных технологий в процесс своей профессиональной деятельности. «Сопротивление является крупнейшим препятствием для интегрированных онлайновых государственных услуг. Обязательно найдутся работники, которые будут возмущаться вмешательством новых технологий в заведенный ежедневный порядок их работы, будут стараться сохранить старые, знакомые методы, неважно, что они неэффективны. Найдутся и те, кто бережно охраняет информацию ото всех и подозрительно относится к новым процессам, не доверяя данным, выработанным другими. Для многих ввод того, что они знают, в компьютерную систему и передача этого кому-то из другого ведомства не просто нежелательны, они внушают страх. С таким менталитетом тяжело бороться, но это необходимо, чтобы чиновники работали для широких государственных целей, а не узких внутриведомственных задач. Служащих необходимо убедить в том, что киберпространство — это больше, чем новое рабочее пространство для старых процессов и что традиционные способы не всегда оптимальны» [6, с. 97–98] .

Развитию новой культуры государственных служащих способствует сам интернет. Онлайновая коммуникация дает ощущение быстрого, непосредственного взаимодействия государственных служащих с гражданами, которые теперь рассматриваются как потребители государственных услуг.

Прежде государственные служащие, выполняющие сходные функции, редко или вообще никогда не встречались и не обменивались мнениями. Теперь же некоторые государственные органы начинают вводить схемы поддержки тех сотрудников, у кого большой потенциал, другие используют тактику командирования в частный сектор, в благотворительные организации, на другой уровень управления и даже в другие государственные органы. В этой связи представляет интерес американская практика создания «лабораторий по обучению», где сотрудники собираются и обсуждают способы устранения противоречий положений и правил, мешающих движению вперед.

Опыт Великобритании показывает, что более активная роль государственных служащих в процессе принятия решений стимулирует их к повышению уровня собственной информационной подготовки. Многие организации проводят форумы, где сотрудники могут высказаться по своим наболевшим вопросам или выдвинуть предложения. Правительство Великобритании собирает ведущих сотрудников из различных организаций на семинары и приглашает к участию министров и руководителей, таким образом выявляются препятствия к сотрудничеству, например в заботе о престарелых или работе с потребностями выпускников школ. Непрерывное обучение обычно ассоциируется не столько с Оксфордом и Кембриджем, сколько с Открытым университетом (Open University), который транслирует материалы курсов на «Би-би-си» вот уже несколько десятилетий. Английское правительство впервые выдвинуло идею открытого для общества университета в 1960-х годах, когда даже телевизоры были не у всех, тем не менее все поверили, что новые технологии открывают новые горизонты.

Сингапур — одна из немногих стран, где проводят последовательную политику интегрирования информационных технологий в государственное управление, за все государственные инициативы в этой области отвечает Управление по развитию информационно-коммуникационных технологий (IDA), оно начало разрабатывать программы и внедрять новые технологии

еще в 1981 году. Государственная информационная инфраструктура (GovII) поддерживает центральный электронный портал и является многоуровневой технологической платформой, призванной сделать коммуникации и транзакции в рамках государственной службы и между правительством и гражданами страны более доступными и удобными.

Заслуживают внимания лучшие примеры применения информационных технологий в процессе профессионального развития государственных служащих. Информационные порталы правительств многих стран содержат разделы, посвященные кадровым вопросам государственной службы, включая профессиональное развитие государственных служащих.

В Австрии на базе правительственного информационного портала (https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab/index.html) размещены образовательные программы Федеральной академии государственного управления, считающейся главным организатором межведомственного образования и профессионального обучения государственных служащих. Привлекает внимание обширная ежегодная образовательная программа актуальных семинаров и тренингов 2015 года *(см. таблицу)*.

Ежегодная образовательная программа актуальных семинаров и тренингов Федеральной академии государственного управления Австрии на 2015 год

Раздел	Образовательная программа	Раздел	Образовательная программа
Содержание	Образовательная программа Федеральной Академии управления 2015 года: 5 программ и 20 тематических полей. 12 учебных курсов и 2 диплома Академии управления. Сотрудничество Академии управления с компетентными организациями-партнерами	**Управление и контроль управления**	Лидерство (с защитой диплома) Управленческая компетенция. Контроллинг. Управление знаниями, проектами и процессами. Развитие личности и социально-коммуникативная компетентность. Коучинг
Базовое обучение	Административная юстиция. Управление: понять и сделать. Публичный менеджмент и государственное управление. Административное управление, ориентированное на действие. Государственные финансы. Законодательство и право. Пол и равенство	**Работа в органах управления**	Диплом ЕС. Европейские структурные и инвестиционные фонды 2014–2020 гг. Европа и международные отношения. Языки: английский и французский. Управление персоналом и служебное право. Электронное правительство. Офис-менеджмент. Общественная работа. Управление здравоохранением
		Услуги	Докладчики и тренеры. Расписание семинаров. Информация

Всего в программе предлагается 586 семинаров и тренингов, тематически структурированных по разделам и подразделам. Для каждого семинара и тренинга разработан план, методы, контроль результатов, указаны фамилии и должности преподавателей, продолжительность и место проведения, расписание учебных занятий (число, месяц, год), а также фамилии ответственных за их организацию. На занятия могут записаться государственные служащие, нуждающиеся в новых профессиональных знаниях. Для входа на информационный портал и знакомство с полным текстом образовательной программы Федеральной академии государственного управления не требуется регистрация. Обратившись к образовательной программе на информационном портале, государственные служащие могут ознакомиться с приветственными речами руководителей государства и представителей академии, что, вероятно, повышает мотивацию к обучению.

Еще один пример дает Министерство защиты окружающей среды Ирландии, где в 2009 году была принята стратегия корпоративной культуры LINKS, которая представляет собой перспективный план-руководство с целью достигнуть эффективной работы в команде. Аббревиатура читается так:

L — корпоративные связи (взаимоотношения и взаимодействие);

I — использование инновационных технологий для достижения результата;

N — компьютерные сети и технологии (электронный документооборот);

K — профессиональные знания (индивидуальное профессиональное развитие);

S — культура совместного использования знаний для достижения эффективного результата деятельности министерства [3].

Конечно, нельзя сравнивать структуры государственной службы Российской Федерации, с одной стороны, и Австрии и Ирландии — с другой, территориальное размещение ее структурных компонентов нельзя сравнить с государственной службой Австрии или Ирландии. Вместе с тем, представляется возможным больше использовать возможности информационных образовательных порталов для повышения образования и развития .

Государственной информационной системой в области государственной службы является федеральная государственная информационная система «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» [1].

Портал создан с целью обеспечить доступ граждан к информации о государственной службе Российской Федерации и муниципальной службе, в том числе по вопросам противодействия коррупции, эффективного формирования кадрового состава государственной и муниципальной службы и единой базы вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и муниципальной службы с использованием интернета. Одной из задач портала является профессиональное развитие государственных гражданских служащих и лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров,

Учитывая стремительный характер изменений в социально-экономической и информационно-технологической среде, зарубежный опыт информационного обеспечения мероприятий профессионального развития, представляется возможным создать на официальных сайтах федеральных министерств, федеральных служб и федеральных агентств информационные разделы, содержащие учебно-методические материалы, своего рода информационные библиотеки с целью содействовать проведению мероприятий для профессионального развития гражданских служащих конкретного ведомства. Даже после окончания периода опытной эксплуатации пилотной версии единой информационной системы, когда в полную силу заработает «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров», функциональная специфика каждого органа государственной власти будет требовать сбора, хранения, систематизации и использования узкоспециальной информации.

После того как внесены изменения в «Положение о федеральной государственной информационной системе "Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров"», основной задачей закрытой части портала является информационно-методическое обеспечение кадровой работы, информационно-технологическое обеспечение принятия организационно-управленческих решений по кадровым вопросам, формирования федерального резерва управленческих кадров, профессиональной подготовки и переподготовки лиц, включенных в него [1]. Здесь вызывает вопрос планируемое (до получения итогов опытной эксплуатации информационной системы) размещение информационно-методических материалов профессиональной подготовки и переподготовки лиц, включенных в кадровый резерв, в закрытой части портала. Это вызывает вопрос. Признавая необходимость ограничить доступ к части информационно-методических материалов, считаем, что все-таки следует ориентироваться на принципы открытости государственной службы, учитывать, что пользоваться этими материалами могут не только резервисты, но и другие государственные служащие, они представляют интерес и для граждан Российской Федерации, планирующих поступить на государственную службу.

Таким образом, информатизация системы государственного управления зарубежных стран оказывает существенное влияние на содержание и характер информационного обеспечения профессиональной подготовки, дополнительного профессионального образования и профессионального развития государственных служащих. Под воздействием новых информационных технологий меняется характер информационно-образовательной среды в сфере государственной службы: она становится более открытой; появляется возможность построить учебный процесс в соответствии со стратегией опережения; формируются предпосылки для сближения образовательной и профессиональной сфер деятельности, расширения доступа к информационным ресурсам, улучшения координации взаимодействия субъектов образовательного процесса. Это позволяет рассматривать информационное обеспечение как важный фактор оптимизации обучения и профессионального развития государственных служащих.

Литература

1. Постановление Правительства РФ от 17.06.2015 № 602 (ред. от 03.03.2017) «О некоторых мерах по совершенствованию информатизации в сфере кадрового обеспечения государственных органов и органов местного самоуправления» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181356/
2. Распоряжение Правительства РФ от 20.10.2010 № 1815-р (ред. от 26.12.2013) «О государственной программе Российской Федерации “Информационное общество (2011–2020 годы)”» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_106767/.
3. **Сороко А. В.** Управление персоналом на государственной службе Ирландии // Государственная служба. 2011. № 3. С. 54–58/
4. **Устинович Е. С., Барбашин Е. А.** Информационная компетентность государственных служащих как фактор оптимизации административных процессов // Информационное право. 2008. № 2.
5. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 28.12.2016) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/
6. **Холмс Д.** eGov. Стратегии электронного бизнеса для государства / Пер. с англ. А.В. Коротков. М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ», 2004.

УДК 342.9

А. Н. Бойко
Д.э.н., профессор
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ANBoyko@fa.ru

Контрольно-надзорные органы исполнительной власти России: проблемы структурной организации и деятельности

A. N. Boyko
Doctor of Economics, Professor
Department of State and Municipal Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: anboyko@fa.ru

Аннотация. Обоснована необходимость отказа от устаревшей правовой парадигмы трехзвенной организации федеральных органов исполнительной власти, препятствующей оптимизации состава, полномочий и функций всего блока контрольно-надзорных органов. Потенциал частичных корректировок в организации деятельности федеральных контрольно-надзорных органов исчерпан. Обосновывается системное и радикальное реформирование на основе новой организационной парадигмы.

Ключевые слова: контрольно-надзорные органы, федеральные органы исполнительной власти, структурная организация контрольных органов, модельная организация контрольной деятельности.

Control and supervisory bodies of executive power of Russia: problems of structural organization and activities

Abstract: The necessity of abandoning the old legal paradigm of a three-tier organization of the federal bodies of executive power, preventing the optimization of the composition, powers and functions of the whole unit control and supervisory bodies.

The potential of partial adjustments in the operation of the federal regulatory bodies is exhausted. Systemic and radical reform on the basis of the new organizational paradigm is justified.

Keywords: regulatory authorities, federal executive bodies, the structural organization of the supervisory bodies, model organization of control activities.

В условиях несовершенства и фактического разрушения правовой парадигмы трехзвенной организации системно-структурного построения федеральных органов власти (ФОИВ), действий методом проб и ошибок при структурном реформировании контрольно-надзорных органов (КНО) в ведении Правительства РФ, а также отсутствия базового закона об основах контрольно-надзорной деятельности (КНД) сформированная подсистема КНО и механизмы их практической деятельности обнаруживают существенные изъяны. Они обстоятельно прописаны как в авторских работах [2], так и в концептуальных официальных документах [3; 1].

В докладе Минэкономразвития РФ об итогах КНД за 2015 год констатируется:

- отсутствует единое регулирование КНД, в том числе порядка организации и проведения проверок;

- проверка остается основным мероприятием по контролю;
- сохраняется ориентация на выявление возможно большего числа нарушений и применение мер административной ответственности;
- правовое регулирование осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля по-прежнему систематизировано только частично [1] .

Особую озабоченность экспертного сообщества вызывает сама модель КНД, исторически сложившаяся в системе исполнительных органов власти на всех ее уровнях. Сущностное содержание действующей модели КНД таково:

- административно-принудительный (карательный), тотально-ориентированный, затратный характер контроля и надзора;
- отсутствие профилактической, разъяснительной, воспитательной и прочей подготовительной работы с поднадзорными субъектами;
- отсутствие надлежащей регламентации порядка проведения проверок, в частности нет практики предварительного оформления и представления подконтрольным субъектам перечня «обязательных требований» с указанием их источников;
- манипулирование произвольным набором вопросов, влекущее практически неизбежные формальные административные наказания и одновременно неформальные поборы с субъектов бизнеса;
- правовая незащищенность подконтрольных субъектов, отсутствие надлежащих форм и процедур досудебного обжалования результатов проверок.

В целом административное и коррупционное давление на малый и средний бизнес является столь значительным, что наносит ощутимый финансовый и иной ущерб подконтрольным структурам бизнеса, соответственно, сдерживает развитие экономики.

Борясь с этим масштабным злом, федеральные власти были вынуждены принять экстренные меры: объявлен мораторий на проверки малого бизнеса с 1 января 2016 года до 31 декабря 2018 года (разумеется, с определенными оговорками). Конечно, это не решение вопроса, а свидетельство его отсутствия, по сути, вынужденная пауза для выработки решения.

В экспертном сообществе сформировалось солидарное мнение: потенциал частичной корректировки организации и функционирования подсистемы КНД органов государственной (муниципальной) исполнительной власти исчерпан. Требуются системное и кардинальное реформирование организации и деятельности этого блока исполнительной власти. Однако предложения экспертов касаются в основном не структурной организации, а только полномочий и моделей функционирования КНО.

Так, в последние годы теоретически и практически получает обоснование и одобрение риск-ориентированная модель осуществления КНД, которая сулит уменьшение проверок на 30% и более за счет избирательного подхода к выбору объектов проверок. Заметные положительные результаты при внедрении этой модели уже получены федеральной противопожарной службой и федеральной службой (ФС) «Ростехнадзор».

Также утвердилось обоснованное мнение о необходимости систематизации и актуализации обязательных требований, обеспечения доступа к ним всех заинтересованных лиц. Сама по себе это сложная задача, поэтому Минэкономразвития РФ предлагает провести систематизацию обязательных требований поэтапно в наиболее важных для бизнеса отраслях контроля (надзора) к 2018 году.

Актуальным и проблемным является вопрос о порядке, индикаторах и показателях оценивания деятельности КНО. С целью ускорить разработку, апробацию и внедрение системы показателей результативности и эффективности КНД предложена базовая модель для пилотного освоения в сжатые сроки [4].

Пороки действующей оценочной практики отмечают не только аналитики, но и авторы принятых правовых актов, например [4]. Приведем их вкратце:

- действующие количественные показатели оценки деятельности КНО отражают только их процессуальную деятельность, побуждают к максимальному количеству проверок, выявлению нарушений и наложению административных наказаний;
- исполнители не нацелены на максимизацию общественно-значимых конечных результатов, заключающихся в предотвращении и уменьшении ущерба обществу, людям и природе, наносимого в той или иной форме.

На семинаре с участием представителей подкомиссии по совершенствованию контрольно-надзорной деятельности при Правительстве РФ представитель Мирового банка Дональд Макрай сформулировал методологию приемлемого подхода: важно измерять именно результат, а не процесс; большинство контрольных органов измеряют процесс, а значит, можно говорить о неудаче. Контрольные органы не должны выступать в роли полицейского, им предстоит стать консультантами, а это предполагает изменение всей парадигмы мышления. Именно оценка усилий органа по увеличению количества организаций, соблюдающих законодательство, не допускающих грубых нарушений, способна в разы увеличить эффективность контрольной деятельности [5] .

Сказанное выше свидетельствует о серьезной ошибке и, соответственно, о необходимости отказа от принятой и практикуемой в России парадигмы оценивания КНД на всех властных уровнях государства.

С нашей точки зрения, наиболее актуальными являются следующие вопросы структурно-функциональной организации подсистемы КНД ФОИВ:

- Бессистемность КНД имеет место даже на федеральном уровне как в части структурной организации (о чем свидетельствуют многочисленные преобразования федеральных служб), так и в регламентах их полномочий и КНД. Необходимо в первоочередном порядке пересмотреть правовые основы организации трехзвенной схемы организации ФОИВ и принять базовый закон об основах государственного и муниципального контроля (надзора) в России (опубликован проект такого закона) .
- Ведомственность выражается в недопустимо низких результатах контрольно-надзорной и разрешительной деятельности федеральных служб, находящихся (либо находившихся) в ведении федеральных министерств. Показательны ставшие широко известными негативные явления в деятельности федеральных служб «Рособрнадзор», «Роспотребнадзор», «Ространснадзор», «Росздравнадзор», ФСИН и др. Предлагается вывести из состава министерств подведомственные им федеральные службы, если предметной и объектной областью их контроля (надзора) являются порядок и результаты деятельности этих же министерств, а их КНД не является продолжением регулятивной деятельности

министерства, то есть осуществляется не в «режиме дополнения». К таковым относятся вышеназванные федеральные службы. Сегодня федеральные службы выступают в роли органов внутреннего контроля, но должны стать органами внешнего контроля (в ведении Правительства РФ) .

- Имеет место системная неуправляемость, несопряженность и бесконтрольность деятельности структур разных уровней КНО, что выражается в низком качестве деятельности всей подсистемы, отсутствии репрезентативных оценочных критериев и показателей. В отличие от развитых стран, в России не сформированы механизмы контроля деятельности государственных гражданских служащих в целом и работы сотрудников контрольных органов в частности. Отсутствует парламентский контроль в какой-либо форме, что противоречит практике развитых стран. Полезен опыт США, где сформирован институт генеральных инспекторов (находится в ведении президента), который всесторонне контролирует работу и руководителей, и рядовых служащих в аппаратах министерств (департаментов). Такие инспектора имеются и в администрациях штатов.
- Даже теоретически не преодолен административно-карательный и ущербный для бизнеса режим контрольной деятельности, профилактическая работа находится на низком уровне, практически полностью отсутствует альтернатива в форме мотивационно-стимулирующей модели», побуждающей поднадзорных субъектов самостоятельно и инициативно выполнять обязательные требования во избежание излишних проверок и тем более административных наказаний, штрафов, поборов. Отсутствует нормативно оформленный, регламентированный и практически отработанный единый подход к разграничению видов и предметно-объектной области контроля, организации и проведения КНД на региональном и муниципальном уровнях.
- На низком уровне находится кадровое и финансовое обеспечение, побуждающее контролеров к неформальным действиям, соответственно, страдает качество КНД.
- Не сформировано единое информационное пространство КНД, что препятствует налаживанию скоординированной совместной работы контрольных органов разных уровней. Совместные проверки — редкость.
- Не преодолено дублирование проверок. Согласно данным Минэкономразвития РФ, по итогам 2015 года дублирование проверок имело место особенно в сферах ветеринарного контроля, оказания медицинской помощи и услуг, обращения лекарственных средств [1, с. 20]. Вместе с тем наметился положительный тренд — сокращение проверок на федеральном уровне на 11,6% в 2015 году и увеличение проверок на региональном и муниципальном уровнях на 6,1 и 41,1% соответственно [1, с. 25].

Для разрешения отмеченных недостатков необходима разработка правовых норм и типовых регламентов КНД с целью:

- четко разграничить виды, сферы и объекты контроля (надзора), включая лицензионный контроль (надзор);

- передать контрольно-надзорные правомочия и их финансирование с федерального уровня на региональный (муниципальный) уровень;
- упорядочить предоставление отчетности и контроля исполнения переданных полномочий, а также расходование средств;
- систематизировать порядок организации и проведения совместных проверок.

Установлено неприемлемое качество и значительные отрицательные последствия итогов разрешительной деятельности в следующих областях:

- лицензирование и аккредитация (к примеру, образовательных программ) деятельности, осуществляемых уполномоченными госорганами;
- аккредитация органов сертификации (экспертов, испытательных лабораторий, центров и др.), проводимая ФС «Росаккредитация»;
- собственно деятельность аккредитованных органов по сертификации товаров, услуг, работ, выпуска серийной продукции, контрактов поставки и полученных результатов.

С одной стороны, на рынок допустили «сертифицированные» товары, работы, услуги, контракты поставок, явно не соответствующие требованиям (стандартам) сертификации, а с другой — нарушаются лицензионные либо сертификационные требования субъектов — обладателей прав в ходе их практической реализации.

В частности, среди лекарственных средств обнаруживается до 20% фальсификата, не говоря уже об отклонениях от требований стандартов. При этом интернет пестрит рекламными объявлениями об услугах по срочной и быстрой «сертификации» (даже за два часа!) по заявкам клиентов. ФС «Росаккредитация» ограничивается пока лишь признанием таких фактов и наблюдением за рекламодателями. Правда, этот орган все еще находится в стадии становления.

Направления решения проблемного вопроса:

- ужесточение требований ФС «Росаккредитация» и процедур учреждения «органов аккредитации», обязательный последующий контроль их деятельности, особенно в отношении тех субъектов, кто имеет нарекания либо ведет агрессивную рекламную кампанию явно нереалистичного свойства в интернете;
- внедрение декларирования соответствия деятельности требованиям ГОСТ, предусмотрение мер верификации и санкций;
- налаживание системного лицензионного контроля (надзора) деятельности лицензиатов государственными органами, уполномоченными на предоставление государственной услуги лицензирования, совместно с контрольно-надзорными и правоохранительными органами.

Положительный тренд состоит в том, что в ходе проверок деятельности лицензиатов в 2015 году количество выявленных грубых нарушений лицензионных требований (с угрозой причинения вреда) возросло с 11 455 до 16 717 ед., или на 46,5% (относительно 2013 года).

Изложенное позволяет сделать следующие выводы. Назрела острая необходимость:

- отказаться от устаревшей правовой парадигмы трехзвенной (трехуровневой) организации ФОИВ (в части министерств),

препятствующей рациональной оптимизации состава, полномочий и функций КНО, поскольку автономные сформированные федеральные агентства и службы в ведении министерств на 50%, а иногда и более, выполняют не профильные, а общеаппаратные функции (имеются в виду отделы кадров, бухгалтерии, международный, мобилизационный, защиты гостайны, связи с общественностью и т.д.);

- провести системное и кардинальное реформирование структурной организации, полномочий и функциональной деятельности «контрольного блока» исполнительной власти только на основе пересмотренной правовой парадигмы организации федеральных органов исполнительной власти.

Литература

1. Доклад об осуществлении государственного контроля (надзора), муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности и об эффективности такого контроля (надзора) в 2015 году // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL; http://economy.gov.ru/minec/about/structure/dknrd/201606070.
2. Модернизация системы контрольно-надзорных полномочий в Российской Федерации: Аналит. докл. / колл. авт.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.
3. Распоряжение Правительства РФ от 01.04.2016 № 559-р «Об утверждении плана мероприятий ("дорожной карты") по совершенствованию контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации на 2016–2017 годы» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196270/
4. Распоряжение Правительства РФ от 17.05.2016 № 934-р (ред. от 23.05.2017) «Об утверждении основных направлений разработки и внедрения системы оценки результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_198076/
5. Эксперты обсудили эффективность контрольно-надзорной деятельности // Открытое правительство. URL: http://open.gov.ru/events/5513911/

УДК 336.14 (045)

М. Л. Васюнина
К.э.н., доцент,
заместитель декана по учебной и воспитательной работе
Факультет государственного управления и финансового контроля
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
e-mail:vasyuninaml@mail.ru

Оптимизация бюджетного сектора: итоги и перспективы

Аннотация. Предметом исследования явились проблемы финансового обеспечения бюджетного сектора в условиях оптимизации государственных и муниципальных расходов. Дана оценка влияния проведенных мер по реформированию бюджетного сектора на доступность и качество государственных и муниципальных услуг социального назначения. Определены перспективы развития бюджетного сектора социальных услуг в средне- и долгосрочной перспективе. Формулируются предложения по совершенствованию планирования территориального размещения учреждений бюджетного сектора с учетом их транспортной доступности и потребностей населения; повышению качества оценки нормативных затрат на содержание недвижимого имущества государственных и муниципальных учреждений; формированию отраслевых методологических подходов к разработке направлений повышения эффективности государственных расходов за счет оптимизации бюджетной сети.

Ключевые слова: бюджетные расходы, государственные и муниципальные услуги, государственные и муниципальные учреждения, оптимизация расходов, экономия.

M. L. Vasyunina
PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Dean
Faculty of Public Administration and Financial Control
Finance University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail:vasyuninaml@mail.ru

Public sector optimization: results and prospects

Abstract. Subject of research is to ensure the activities of state institutions in terms of optimization of state and local government spending. The impact of public sector reforms on the accessibility and quality of social services is estimated. The prospects of development of public sector social services for the medium and long term are made. Proposals for planning territorial distribution of state organizations based on their accessibility and transport needs of the population are formulated. The recommendations on the formation of methodological approaches to the development of ways of increasing the efficiency of public spending are proposed.

Keywords: budget expenditures, governmental and municipal services, governmental and local government agencies, cost optimization, budget savings.

Преобразование бюджетного сектора посредством оптимизации сети государственных и муниципальных учреждений и перехода на новые формы финансового обеспечения государственных и муниципальных услуг — одно из основных направлений бюджетной реформы, в рамках которого в 2012 2014 годах был реализован комплекс институциональных и структурных преобразований, в том числе:

- совершенствование правового статуса государственных и муниципальных учреждений;
- введение казенных учреждений;
- внедрение инструментов нормативного финансирования государственных и муниципальных услуг;
- перевод бюджетных и автономных учреждений на субсидирование государственных и муниципальных услуг;
- постепенное доведение до учреждений требований по объему и качеству услуг в форме государственного и муниципального задания и др.

Оценка динамики государственных и муниципальных учреждений свидетельствует: за 2012 – 2014 годы число учреждений бюджетного сектора сократилось на 5% *(см. таблицу)*. Отрицательная динамика проявлялась по всем основным направлениям социальной сферы (за исключением среднего профессионального образования и дополнительного образования детей).

Динамика государственных и муниципальных учреждений за 2014 г., %

Государственное (муниципальное) учреждение	Динамика
Образовательные организации, реализующие программы дошкольного образования	2,9
Общеобразовательные организации и школы-интернаты	4,2
Кадетские организации	6,0
Оздоровительные образовательные организации санаторного типа	7,2
Организации начального профессионального образования	5,7
Организации среднего профессионального образования	9,9
Организации высшего образования	6,7
Организации дополнительного профессионального образования для специалистов, имеющих среднее профессиональное образование	14,0
Организации дополнительного профессионального образования для специалистов, имеющих высшее образование	6,0
Организации дополнительного образования детей	4,3
Детско-юношеские клубы физической подготовки	9,8
Комплексные центры социального обслуживания населения	9,2
Территориальные центры социальной помощи семьям и детям	5,6
Центры социального обслуживания	5,6
Социальные приюты для детей и подростков	14,3
Центры психолого-педагогической помощи населению	6,2
Центры экстренной психологической помощи на дому	9,0
Специальные дома для одиноких престарелых	20,1
Центры социальной помощи на дому	9,0
Центры помощи детям, оставшимся без попечения родителей	5,5
Геронтологические центры	7,0
Больницы	8,6
Больницы скорой медицинской помощи	8,3
Участковые больницы	9,6
Родильные дома	13,7
Поликлиники	9,5
Женские консультации	8,3
Санаторно-курортные организации	21,6

Оптимизация числа государственных и муниципальных учреждений была обеспечена преимущественно за счет реорганизации государственных и муниципальных учреждений путем их укрупнения, образования филиалов и структурных подразделений. В частности, в 2014 году были реорганизованы 77% образовательных организаций и 93% медицинских организаций, охваченных процедурами оптимизации, ликвидированы 23 и 7% соответственно.

Изменение общей численности занятых в социальном секторе повторило отмеченную динамику в бюджетном секторе: за 2012 – 2014 годы численность работников сократилась на 5%. В отраслевом распределении снижение численности занятых достигнуто:

- в сфере образования — за счет организаций дошкольного, среднего профессионального и высшего образования;
- в сфере социальной защиты — прежде всего за счет центров социальной помощи на дому, включая экстренную психологическую помощь, домов для одиноких престарелых;
- в сфере здравоохранения — преимущественно за счет сокращения врачей клинических специальностей участковых больниц и родильных домов, а также работников санаторно-курортных организаций.

Проведенные меры по оптимизации бюджетной сети обусловили ряд неблагоприятных тенденций:

- *Снижение доступности государственных и муниципальных услуг социальной направленности.* Во многом оно связано с низким качеством планирования территориального размещения учреждений. В Российской Федерации 49% населенных пунктов с численностью населения от 301 чел. до 1,5 тыс. чел. не имеют дошкольных образовательных организаций, 31% — организаций общего образования, 89% — подразделений первичной медико-санитарной помощи. В указанной группе 9% населенных пунктов находится на расстоянии более 20 км от ближайшей дошкольной образовательной организации, 10% — от организации общего образования, 66% — от медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь.
- *Отсутствие экономии бюджетных средств в части возмещения затрат на содержание недвижимого и особо ценного движимого имущества учреждений.* Реорганизация учреждений бюджетной сети путем их присоединения не приводит к высвобождению имущественного комплекса и соответствующего сокращения затрат на его содержание и уплату налогов, объектом налогообложения по которому выступает данное имущество.
- *Расширение сферы услуг, оказываемых на платной основе.* Например, в 2015 году объем медицинских услуг на платной основе увеличился на 32%, услуг образования — на 14%, услуг социального обслуживания населения — на 5%.

Переход от содержания государственных и муниципальных учреждений к финансовому обеспечению оказанных услуг сопровождается рядом методологических проблем, среди них:

- необоснованность перечней государственных и муниципальных услуг;

- существенная дифференциация нормативов возмещения затрат на выполнение государственного и муниципального заданий;
- рост стоимости государственных и муниципальных работ в условиях отсутствия практики нормирования затрат на их выполнение;
- сложность оценки результативности использования бюджетных средств на выполнение государственных и муниципальных работ в связи с доведением заданий без показателей качества и др.

Остается актуальным развитие бюджетной сети и совершенствование ее финансового обеспечения. Их реализация предусматривает комплекс мер по следующим направлениям:

- *Использование инструментов планирования территориального размещения учреждений бюджетного сектора с учетом их транспортной доступности и потребностей населения.* Ограниченное обеспечение общественным транспортом осложняет возможность «приблизить» государственные и муниципальные организации к месту жительства потребителей, усугубляя проблему доступности услуг для сельских жителей. Федеральным органам исполнительной власти, осуществляющим нормативное правовое регулирование в установленной сфере деятельности, предстоит утвердить критерии и требования к территориальному размещению организаций здравоохранения и образования исходя из транспортной доступности, а также типовых схем территориального планирования сети государственных и муниципальных учреждений социальной сферы.
- *Повышение качества оценки нормативных затрат на содержание недвижимого и особо ценного движимого имущества, находящегося в оперативном управлении государственных и муниципальных учреждений.* Предполагается провести его, приняв следующие меры:
  * включение в процедуру реорганизации государственных и муниципальных учреждений мер по инвентаризации и анализу имущественных комплексов, в том числе земельных участков, находящихся в распоряжении учреждений, передача неиспользуемых зданий и сооружений публично-правовым образованиям;
  * изменение подходов к расчету нормативных затрат на содержание имущества, предусматривающих исключение затрат на содержание недвижимых объектов, не используемых в ходе оказания государственных и муниципальных услуг;
  * применение стимулирующего коэффициента в случае реализации учреждением программы энергоэффективности, использования приборов учета потребляемых ресурсов и применения других мер экономии ресурсов.
- *Формирование федеральными органами исполнительной власти отраслевых методологических подходов к разработке направлений повышения эффективности государственных расходов за счет оптимизации бюджетной сети.* Было оценено исполнение органами государственной власти субъектов Российской Федерации соглашений по достижению целевых показателей оптимизации государственных и муниципальных организаций за 2013 – 2015 годы. Результаты свидетельствуют об отсутствии методологической поддержки со стороны федеральных органов исполнительной власти. Органы государственной власти субъектов Российской Федерации самостоятельно формируют подходы к анализу сети и определению неэффективно функционирующих государственных и муниципальных учреждений, выбору форм оптимизации бюджетной сферы, выявлению неэффективных расходов. В итоге проведенные мероприятия не позволили субъектам Российской Федерации достигнуть ожидаемых результатов в полном объеме. В частности, в 2014 году меры по оптимизации сети образовательных организаций дали положительный финансовый результат в 10 субъектах Российской Федерации, в 36 регионах расходы на содержание образовательных организаций возросли.

В долгосрочной перспективе реформирование бюджетного сектора связывается с необходимостью стимулировать эффективную экономическую деятельность в бюджетном секторе за счет роста производительности труда и развития конкурентной среды в секторе государственных и муниципальных услуг. Поиск соответствующих мер требует учета следующих ограничений и ориентиров.

- Производительность труда в бюджетном секторе трудно идентифицируется. В Российской Федерации нет соответствующей статистики. Нередко оценка производительности труда в социальных отраслях (здравоохранение, образование, социальное обслуживание и т.п.) подменяется параметрами интенсивности труда, а выбор направлений повышения производительности сводится к увеличению норм нагрузки работников государственных и муниципальных учреждений (наполняемость учебных классов, численность студентов на одного преподавателя, время обслуживания одного пациента и др.). Вместе с тем интенсивность труда в бюджетной сфере не отражает его результатов (что предполагает оценка производительности), а рост интенсивности создает риск снижения качества труда. Ориентирами повышения производительности труда в сфере государственных и муниципальных услуг являются достижение цели и качество результатов труда (качество оказания государственных и муниципальных услуг) на основе совершенствования технического и технологического обеспечения.
- Развитие конкурентной среды в сфере государственных и муниципальных услуг обуславливает необходимость внедрить:
  * традиционные инструменты рыночного типа, включая контрактные отношения;
  * конкурсный отбор, в т.ч. частных некоммерческих организаций;
  * многообразие потребительских предпочтений и свободу выбора потребителей услуг, в т.ч. посредством отказа от территориального «прикрепления» потребителя к производителю;
  * механизм достаточного информирования потребителей об альтернативах на рынке услуг.

Литература

1. **Горлова О. С.** Повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг // Экономика и управление. 2013. № 10. С. 29 – 35.
2. Об основных направлениях повышения эффективности расходов федерального бюджета: Доклад // Министерство финансов Российской Федерации. URL: http://www.minfin.ru/common/upload/library/2015/07/main/Doklad_Ob_osnovnykh_napravleniyakh_povysheniya_effektivnosti_raskhodov_federalnogo_budzheta.pdf.
3. **Солянникова С. П.** Управление государственными финансами: заявленные принципы и реальность // Экономист. 2014. № 4. С. 44 – 59.
4. **Шмиголь Н. С.** Современные подходы к оценке результативности государственных расходов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. № 45. С. 15 – 22.

УДК 342

А. М. Воронов
Д.ю.н., профессор, заместитель директора
Институт проблем эффективного государства и гражданского общества
Департамент политологии
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: alex_voronoff@mail.ru

А. М. Гоголев
К.ю.н., директор
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», филиал
Пермь, Российская Федерация
E-mail: galexey1961@mail.ru

Государственное управление: современные тенденции теории и практики

Аннотация. На основе проведенного исследования авторы констатируют, что современные тенденции и закономерности развития административного права как управленческого права имеют ряд особенностей: в практике законодателя и правоприменителей прочно закрепился термин «администрирование». В настоящее время данный термин не получил законодательного закрепления, однако используется практически во всех сферах государственного управления, точнее — государственного администрирования.

В рамках заявленной проблематики рассмотрен категориальный ряд: «менеджмент», «государственное управление», «государственное администрирование», «публичное администрирование», при этом раскрыта сущность и содержание данных понятий, определены их взаимосвязь и отличия.

Ключевые слова: административное право, государственное управление, администрирование, менеджмент, публичное администрирование.

A. M. Voronov
Doctor of Jurisprudence, professor,
Department of Legal Regulation of Economic Activity
Financial University under the Government of the Russian Federation"
Moscow, Russian Federation
E-mail: alex_voronoff@mail.ru

A. M. Gogolev
PhD in Law, director
Financial University under the Government of the Russian Federation, branch
Perm, Russian Federation
E-mail: galexey1961@mail.ru

Public administration: current trends of the theory and practice

Abstract. On the basis of the conducted research, authors note that current trends and regularities of development of administrative law as they of the administrative right have a number of features; the term “administration” strongly was fixed in practice of the legislator and law enforcement officials. Now the given term hasn't received legislative fixing, however it is used practically in all spheres of public administration; more specificallyit is in the state administration.

Within the stated perspective, a categorical row is considered: “management”, “public administration”, “the state administration", “public administration”, at the same time the essence and the maintenance of these concepts is disclosed, their interrelation and differences are defined.

Keywords: administrative law, public administration, administration, management, public administration.

Сегодня категория «государственное управление» является межотраслевой. Ею оперируют не только науки административного и конституционного права, но и политические и социологические науки. И весьма странно, что до сих пор данное понятие не стало предметом ни одной специальности научных работников, хотя еще десять лет назад оно входило в специальность 12.00.02 «Конституционное право; административное право; государственное управление». Вопрос о понятии «государственное управление» и в настоящее время остается в известной мере дискуссионным. Точное понимание категории «государственное управление», на наш взгляд, важно для нормотворческой и правоприменительной деятельности, поскольку от этого зависит точность его употребления в нормативных правовых актах, их правильное понимание и применение.

Конституция Российской Федерации провозгласила человека, его права и свободы высшей ценностью, а признание, соблюдение и защиту прав и свобод человека и гражданина — обязанностью государства [4, ст. 2], при этом интересы государства отошли на второй план. Трактовка понятия государственного управления стала «замалчиваться» как в теории, так и в практике государственного администрирования в связи с отсутствием принятого понятия данного правового института.

Современные тенденции и закономерности развития как международного социума, так и российской государственности, а также правовой вакуум в трактовке различных правовых категорий стали привносить так называемый зарубежный стиль или опыт в атрибутику словосочетаний и терминологию понятий, используемых как в законотворческой, так и в правоприменительной деятельности. По нашему мнению, данная мера ни в коей мере не оправданна, а является, в свою очередь, данью моде. Однако долго так не могло продолжаться.

Определяющее значение в данном вопросе принадлежит Федеральному закону от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [6], лейтмотив которого — неразрывная взаимосвязь и взаимозависимость национальной безопасности Российской Федерации и социально-экономического развития страны. Понятие «государственное управление» трактуется как деятельность органов государственной власти по реализации своих полномочий именно в сфере социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, при этом вопросы обеспечения национальной безопасности упоминаются в тексте закона 84 раза.

Как показал анализ деятельности государственных администраций, государственное управление является исполнительно-распорядительной формой государственной деятельности. От законодательной и судебной деятельности оно отличается по содержанию и формам проявления, также оно исходит от других органов. С учетом свойственных способов и средств указанные формы, в том числе государственное управление, служат реализации функций государства.

В ходе исследования установлено, что государственное управление, то есть управляющее воздействие органов государственной власти на деятельность иных субъектов правоотношений (граждан и организаций), осуществляется всеми органами государственной власти в пределах, определенных, прежде всего, Конституцией Российской Федерации. Поэтому государственное управление не может восприниматься как синоним организационно-распорядительной деятельности, характерной для органов государственной власти, организующих реализацию государственной политики в определенных сферах. При таком подходе категорию «государственное управление» следует признать общесистемной, характерной для всей системы государственной власти, но не исполнительной власти как обособленного элемента.

Анализ нормативных и иных актов, регламентирующих правовые, организационные, информационные и прочие основы деятельности государственных администраций, позволяет с полной уверенностью констатировать, что в практике законодателя и правоприменителей прочно закрепился термин «администрирование». Пока этот термин не получил законодательного закрепления, но используется практически во всех сферах государственного управления, точнее — государственного администрирования.

Следует согласиться с мнением, что с переходом к рыночной системе хозяйствования в теорию и практику налогообложения вошел термин «налоговое администрирование». Трактовка данного термина многогранна, тогда как задачи налогового администрирования определены достаточно четко [2]. Для рыночной системы хозяйствования несвойственно понятие «администрирование». В современном экономическом словаре администрирование трактуется как «преобладание в управлении формальных, чисто административных, приказных форм и методов».

Более актуальным, на наш взгляд, является определение, данное А. Файолем: «Администрировать — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, руководить, контролировать» [5]. Как показал анализ достаточно большого массива правовых и иных источников, термин «государственное администрирование» сегодня довольно широко используется в законодательной и правоприменительной практике государственной администрации.

На наш взгляд, в рамках заявленной проблематики представляется целесообразным рассмотреть понятия «менеджмент», «государственное управление», «государственное администрирование», «публичное администрирование», раскрыть сущность и содержание данных понятий и определить их взаимосвязь и отличия.

В обществе, точнее в социальных системах, управление людьми является наиболее сложной областью управления. В широком смысле управление в социальных системах можно рассматривать как управление в любой организации независимо от целей деятельности (управление предприятием, государством, армией и т.д.). Среди этих организаций есть те, которые нацелены на получение прибыли, и управление в них называется менеджментом. Менеджмент — вид управления в социально-экономической системе, в этом его отличие от государственного управления.

Управление используется не только в условиях рынка, но и на некоммерческих предприятиях. В последнем случае управление проявляется как совокупность различных аспектов, которые используются для определения понятия «менеджмент».

На основании изложенного представляется целесообразным сделать некоторые промежуточные умозаключения. Термин «управление» шире, чем

термин «менеджмент», так как применяется к различным видам человеческой деятельности. Менеджмент функционирует исключительно в условиях рынка. Управление — это процесс целенаправленного воздействия органа управления на объект управления с целью обеспечить его эффективное функционирование и развитие.

В развитых странах понятие «менеджмент» связано с понятием «бизнес». Управление бизнесом — это управление коммерческими хозяйственными организациями. Когда речь идет об управлении государственными организациями, то, на наш взгляд, следует использовать термин «государственное управление», а точнее «государственное администрирование».

Изучая сущность термина «администрирование» (государственное администрирование, налоговое администрирование, таможенное администрирование, бюджетное администрирование и др.), мы будем рассматривать данное правовое явление, а точнее административную деятельность государственных администраций, с позиции науки административного права и социального управления.

Если говорить о социальном управлении, то его основные черты предопределены общими чертами, свойственными управлению как научной категории, а также особенностями организации общественной жизни.

Среди наиболее важных особенностей социального управления стоит выделить следующее:

- социальное управление имеет место при совместной деятельности людей ради достижения поставленных перед ними целей;
- предназначение социального управления — воздействие на социум, придающее взаимодействию людей организованность;
- объект социального управления — поведение участников совместной деятельности, их взаимоотношения.

При этом следует обратить внимание, что речь идет не о субъектах социальных отношений, а о их поведении. Социальное управление достигает своей цели в рамках общественных связей, которые являются, по сути, управленческими отношениями. Управление базируется на определенной соподчиненности воли участников управленческих отношений, поскольку они имеют сознательно волевое опосредование. Воля субъекта управления приоритетна по отношению к воле объекта управления, отсюда следует властность социального управления. Также социальное управление имеет специальный механизм его реализации. Таким образом, социальное управление в широком смысле понимается в качестве механизма организации общественных связей, в узком смысле его обычно характеризуют как специфический вид государственной деятельности.

Содержание термина «государственное администрирование» шире, чем у термина «государственное управление». Это подтверждается приведенными выше аргументами (управление — подзаконная, осуществляемая на основе и во исполнение закона, исполнительно-распорядительная деятельность государственных администраций (исполнительной власти) во всех сферах государственного управления). Вместе с тем в любом демократическом государстве существует еще и судебная, и законодательная власти. Разделение властей — это один из краеугольных камней современного государства: «Государственная власть в Российской Федерации осуществляется на основе разделения: на законодательную, исполнительную и судебную. Органы законодательной, исполнительной и судебной власти самостоятельны» [4, ст. 10] .

Государственная власть должна быть единой, так как в демократическом государстве ее источником является народ, который не может формировать сразу несколько властей. Поэтому следует говорить об относительной самостоятельности исполнительной, судебной и законодательной ветвей государственной власти. Вопрос о разделении властей — это, прежде всего, вопрос об объеме властных полномочий законодательной и исполнительной властей. На основании делегированных народом полномочий законодательная власть прописывает правоустановления, а исполнительная реализует их на практике (ведет исполнительно-распорядительную деятельность) .

Понятие «правоустановление» включает в себя различные виды правоустановительной деятельности, которые отражают особенности процесса выражения и закрепления нормативно-правового характера и содержания разных источников действующего права: нормативных правовых актов, судебного прецедента, нормативно-правового договора, обычного права, юридической доктрины и т.д.

Специфика различных видов деятельности и форм правоустановления обусловлена своеобразием соответствующих источников позитивного права, особенностями самого источника, его нормативно-правовой природы, характера и содержания. При таком подходе законодатели не вправе непосредственно вмешиваться в деятельность исполнительной власти, в некоторых случаях они могут инициировать процедуру парламентского контроля как органа контроля законодательной власти за деятельностью исполнительной власти, прежде всего правительства. При этом исполнительная власть не вправе навязывать свою волю законодательной власти, а может лишь инициировать законопроекты.

Третья ветвь власти, судебная, осуществляет правосудие, то есть, по большому счету, разрешает различные социальные конфликты и правовые споры на основании норм материального права и посредством норм процессуального права. Судебная власть также привлекает к ответственности за нарушение буквы закона, в то же время восстанавливает нарушенные права и свободы как физических, так и юридических лиц.

Итак, все три ветви государственной власти тесно взаимосвязаны друг с другом, поскольку решают задачи в интересах достижения общей цели, прописанной в Конституции,— реализации законных прав, свобод и интересов человека и гражданина во всех сферах жизнедеятельности. Однако их деятельность реализуется строго в пределах отведенных им правомочий, точнее — компетенции. На наш взгляд, при таком подходе термин «государственное администрирование» гораздо шире термина «государственное управление», так как его содержание охватывает не только исполнительно-распорядительную деятельность органов исполнительной власти, направленную на реализацию государственно-властных предписаний, но и правотворческую деятельность законодательной власти, предусматривающую их выработку, и, кроме того, правоприменительную деятельность судебной власти, связанную с защитой и восстановлением нарушенных прав и свобод человека и гражданина, привлечением к ответственности лиц, совершивших противоправные деяния. Как следует из вышеизложенного, содержание понятия «государственное администрирование» довольно многогранно. Данная деятельность осуществляется всеми тремя ветвями власти Российской Федерации и направлена на реализацию конституционных прав и свобод человека и гражданина, интересов общества и государства в целом.

А. В. Винницкий совершенно справедливо отмечает, что квалификация публичных (прежде всего, административных) правоотношений как отношений власти и подчинения — весьма распространенное заблуждение, которое не соответствует современным реалиям или, по крайней мере, представляет собой чрезмерное упрощение соответствующих отношений. Значительная часть отношений, складывающихся в сфере публичного администрирования, на сегодняшний день возникает по инициативе и в интересах частных лиц (предоставление государственных и муниципальных услуг, мер поддержки, содействие в реализации прав граждан и организаций) либо частных лиц и публичной администрации (государственно-частное партнерство [1]). На наш взгляд, при таком подходе публичное администрирование следует понимать как деятельность публичной администрации (институтов публичной власти и публичной службы), которая урегулирована нормами права и направлена на реализацию законных прав и свобод человека и гражданина, удовлетворение потребностей общества и государства, исполнение нормативно-правовых актов, издаваемых органами государственной власти и местного самоуправления, обеспечение верховенства права, соблюдения Конституции и других законов.

Здесь следует обратить внимание на следующий методологический посыл. Главный вопрос современной России — ее становление как динамично развивающегося демократического, социального государства. Достижение этой цели невозможно без эффективного функционирования системы управления страной, поэтому проведение административной реформы является основополагающим фактором дальнейшего становления и развития российской государственности.

Данный фактор имеет много аспектов и по содержанию охватывает практически все сферы жизнедеятельности личности, гражданского общества, государства в целом. Неоспорима ведущая роль административного права, которое сегодня эволюционирует от чисто управленческого права в сервисное, обслуживающее интересы личности, гражданского общества и государства.

Уже сегодня основой реформаторских усилий должно стать изменение взаимоотношений государства и гражданина, где государству будет отведена функция своеобразного «сервисного центра» по обслуживанию интересов человека и гражданина, а административному праву — функция юридического обеспечения такой деятельности. В связи с этим можно сделать вывод о том, что административное право не стоит ограничивать лишь двумя сферами — «управленческой», т.е. деятельностью государственной администрации и их должностных лиц по реализации управленческих функций государственного администрирования, и «полицейской», т.е. деятельностью по охране общественного порядка и обеспечению безопасности личности, гражданского общества и государства, хотя они, несомненно, занимают важнейшее положение в системе административного права.

Административное право неизмеримо шире, его предмет составляет органически увязанная триада блоков правоотношений, складывающихся, прежде всего, в области публичного администрирования во всех сферах жизнедеятельности личности и гражданского общества, в области публичного управления в социально-культурной, финансово-экономической, административно-политической и иных сферах, а также в сфере охраны общественного порядка, обеспечения общественной безопасности и борьбы с преступностью. При таком подходе государственное администрирование следует понимать как органически увязанную триаду, сущность которой заключается в деятельности государственной администрации с целью выполнять задачи и функции государства по обслуживанию и удовлетворению интересов личности и гражданского общества, по реализации управленческих функций государственного администрирования и по охране общественного порядка, обеспечению безопасности и борьбе с правонарушениями. При этом по содержанию государственное администрирование должно и будет охватывать сервисную функцию государства в части удовлетворения интересов гражданина, обеспечения и охраны его законных прав и свобод, а также обеспечение общественной безопасности и управленческую функцию.

Таким образом, именно сегодня задача построения правового, социального демократического государства, необходимость всестороннего проведения административной реформы, точнее модернизации концепции административного права, которое из управленческого в большей мере должно стать сервисным, обеспечивающим реализацию прав и свобод человека и гражданина, является особенно актуальной и значимой. В ходе изучения данной проблематики выстраивается логическая цепочка, образующая следующий ряд категорий, развивающих и дополняющих друг друга (схожих по сущности, но различных по содержанию): «менеджмент», «государственное управление», «государственное администрирование», «публичное администрирование».

Литература

1. **Винницкий А. В.** О необходимости законодательного закрепления института юридических лиц публичного права // Журнал российского права. 2011. № 5. С. 81–90.
2. **Воронов А. М.** Налоговое администрирование: административно-правовой аспект // Вопросы экономики и права. 2012. № 10. С. 23–24.
3. **Воронов А. М.** Тенденции развития теории государственного управления // Актуальные проблемы административного и административно-процессуального права: Сб. ст. по матер. Ежегодн. Всерос. науч.— практ. конф. «Сорокинские чтения»: В 3 т. / Под ред. Ю. Е. Аврутина, А. И. Каплунова. СПб., 2016. С. 36–42.
4. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) .
5. **Файоль А.** Основные черты промышленной администрации — предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль. М.,1923.
6. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // СЗ РФ. 2014. № 26. Ч. 1. Ст. 3378.

УДК 338.242.4

С. В. Дворецкий
Соискатель
Кафедра «Государственно-частное партнерство»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»
Заместитель начальника
Управление автоматизации закупок
Департамент города Москвы по конкурентной политике
Москва, Российская Федерация
E-mail: steffan333@gmail.com

Развитие системы государственных закупок с использованием московской практики внедрения регионального стандарта закупочной деятельности

Аннотация. Рассмотрены вопросы развития системы государственных закупок на примере города Москвы, а также оценки сформированной системы международным сообществом.

Ключевые слова: государственные программы, государственные закупки, Москва.

S. V. Dvoretskii
Competitor
Department of public-private Partnership
Financial University under the Government of the Russian Federation
Deputy head
Division procurement automation
Department of Moscow City Competition Policy (tender committee)
Moscow, Russian Federation
E-mail: steffan333@gmail.com

The development of the public procurement system with the introduction of the Moscow practice

Abstract. It describes the development of the public procurement system based on the example of the city of Moscow, as well as the assessment of the system formed by the international communication agency.

Keywords: government programs, procurement, Moscow city.

Осуществление закупочной деятельности — сложный и трудоемкий процесс, на ознакомление с которым требуется достаточно много времени. Система закупок регулируется федеральным органом исполнительной власти — Министерством финансов Российской Федерации, законодательство, регулирующее ее, должно учитывать все региональные требования субъектов РФ [3; 4], хотя учет всей специфики отдельно взятого региона затруднителен.

Принимая во внимание объемы, систему управления и иные факторы, в Москве было принято решение о внедрении регионального стандарта закупочной деятельности [1]. Рассмотрим модернизацию системы закупок на примере Москвы как субъекта РФ.

Федеральные законы [1; 4] и иные нормативно-правовые акты являются техническим заданием для Единой автоматизированной информационной системы торгов города Москвы (ЕАИСТ). Это инструмент управления закупками на всех этапах закупочного цикла — от планирования до исполнения контрактов, при этом обеспечены дополнительные возможности:

- экспертиза начальных цен;
- межведомственное согласование и ведомственный контроль;
- единая классификация объектов закупки;
- формирование типовой документации;
- стандартизация;
- контроль финансового органа;
- электронный магазин.

Система объединяет городских заказчиков, осуществляющих закупочную деятельность на основании федеральных законов [3; 4], обеспечивает контроль на всех этапах закупочного цикла по единым правилам на общей технологической платформе, позволяет проводить совместные и централизованные закупки (беспрецедентный пример — совместные закупки Департамента образования города Москвы с участием 612 заказчиков). Основным показателем системы закупок является эффективность на всех этапах закупочного цикла:

Оптимизацию бюджетных расходов обеспечивают:

- на этапе планирования:
  - оценка обоснованности закупок;
  - экспертиза начальных цен;
  - межведомственная рабочая группа;
- на этапе размещения:
  - анализ документации;
  - контроль начальной цены;
  - оценка обоснованности закупок у единственного поставщика;
  - рассмотрение жалоб на положения документации;
- на этапе исполнения заключенных контрактов:
  - определение плановой даты завершения работ;
  - работа с поставщиками в случае наличия недостатков: начало ведения претензионной работы, добровольное устранение замечаний, привлечение должностных лиц к ответственности.

Отдельное внимание необходимо уделить системе межведомственного согласования: все закупки с ценовым диапазоном более 3 млн руб. проходят Межведомственную рабочую группу по проверке обоснованности заявленных заказчиками закупок (МРГ). В состав МРГ входят Департамент экономической политики и развития, Департамент по конкурентной политике, Департамент финансов, Главное контрольное управление, Управление Федеральной антимонопольной службы по городу Москве. В ходе работы рассматриваются обоснованность потребностей, доступность участия в закупках для бизнеса, сравнение цен. Основные экономические эффекты:

- Обоснование потребностей дало экономию до 6%.
- Экспертиза начальных максимальных цен обеспечила экономию до 16%.
- МРГ проведена работа по формированию типовых комплектов документации о закупках (технические задания, контракты, критерии оценки) на технологической платформе ЕАИСТ.

По плану стандартизации подготовлено 140 комплектов типовой документации, покрывающих 51% от ежегодного объема городских закупок по [4]. Введены в действие 1269 предельных ценовых показателей.

На технологической платформе региональной информационной системы автоматизировано формирование документации для размещения первоочередных потребностей на средства 2017 года, включая:

- охрану городских объектов;
- содержание катков с искусственным покрытием в зимний период;
- организацию питания в образовательных учреждениях;
- поставку комплектов учебной литературы;
- обслуживание санитарным транспортом;
- аренду автомобилей для нужд ОИВ.

Основными целями стандартизации являются:

- эффективное использование бюджетных средств за счет исключения избыточных требований к участникам;
- формирование стандарта качества закупок;
- повышение конкуренции посредством исключения подгонки документации под конкретного поставщика;
- оптимизация процесса подготовки документации;
- сопоставимость закупок на основе Классификатора предметов государственных закупок.

Унификация требований к продукции и условиям закупки обеспечивает рост количества участников и существенное снижение начальных цен контрактов (в 2–4 раза выше по сравнению с аналогичными закупками федеральных заказчиков) .

Большое внимание уделяется и корпоративным закупкам. В 2016 году завершен переход к осуществлению корпоративных закупок на основе городского стандарта [2], предусматривающего:

- единое (типовое) положение о закупках;
- закрытый перечень способов закупок;
- негосударственную экспертизу начальной (максимальной) цены договора;
- электронные закупки на пяти отобранных (сертифицированных) электронных торговых площадках на безвозмездной основе.

Ключевой результат — снижение доли закупок у единственного поставщика без проведения конкурентных процедур отбора до 7,9% (в среднем по РФ — 66,1%) и повышение конкурентности закупок в среднем по городу: в 2014 году 4,1 участника, по итогам 2016 года 4,8 участника.

Совокупность применения указанных инструментов позволила добиться ежегодного показателя экономии бюджетных средств на уровне 34% с распределением по этапам:

- обоснование потребностей и формирования план-графиков — 6%;
- экспертиза начальных (максимальных) цен контрактов — 16%;
- проведение открытых и конкурентных торгов — 10%;
- контроль исполнения контрактов — 2%.

Внедрение типового положения о закупках [2] позволило:

- ограничить количество оснований закупок у единственного поставщика;

- внедрить объективные методы расчета и экспертизы начальных (максимальных) цен;
- ограничить количество электронных торговых площадок (используются 5 вместо 170);
- ограничить количество способов определения поставщика (утверждено 6, в РФ зарегистрировано 3800) .

В итоге московские заказчики осуществляющие закупочную деятельность [3] в максимально конкурентных условиях: 92,1% закупок проводятся конкурентным способом. Для сравнения: в среднем по РФ конкурентные способы осуществления закупок занимают 33,7%.

При осуществлении закупочной деятельности важная роль отведена закупкам у субъектов малого и среднего предпринимательства. Так, в целях повышения конкуренции, обеспечения прозрачности и открытости в Москве был создан электронный магазин, обеспечивающий закупки «малого» объема [4, ст. 93, п. 4, 5]. Годовой объем таких закупок составляет 20 млрд руб. На данный момент зарегистрировано более 79 тыс. поставщиков, представляющих 85 субъектов Российской Федерации, среди поставщиков 67% — субъекты малого предпринимательства. По статистике, 93% зарегистрированных на портале поставщиков заключили хотя бы один контракт. В числе поставщиков можно обнаружить и исправительные учреждения ФСИН России.

В целях дополнительного привлечения новых участников к государственным закупкам был разработан и внедрен сервис «Мосробот. Бизнесу», обеспечивающий таргетированную рассылку приглашений к участию в закупках. Еженедельно в адрес активных предпринимателей направляется около 700 тыс. уведомлений об объявленных процедурах (62% прочитано) .

В целях дополнительного стимулирования конкуренции на портале был внедрен новый инструмент формирования цен в закупках «малого» объема — мини-аукционы. Уже апробирован пилотный проект с Департаментом образования города Москвы, подведомственные учреждения которого используют именно этот инструмент: за девять месяцев достигнута экономия более 24%. Дополнительно зарегистрировано более 10 тыс. новых поставщиков, подавляющая часть которых является субъектами малого предпринимательства.

В целом, благодаря поддержке субъектов малого предпринимательства удалось достигнуть впечатляющих результатов: за шесть лет объем закупок у них увеличился в восемь раз!

Указанный комплекс мер был оценен международным сообществом: по проекту Всемирного банка «Сравнение систем государственных закупок» Россия заняла 11-е место среди стран Организации экономического сотрудничества и развития. Ключевой особенностью данного рейтинга является оценка с точки зрения мирового бизнеса. В 2016 году исследовано 180 стран, а с 2016 года введены дополнительные показатели: обеспечение исполнения контракта и оплата контракта.

Литература

1. Постановление Правительства Москвы от 24.02.2012 № 67-ПП (ред. от 11.09.2017) «О системе закупок города Москвы» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=MLAW; n=180298#0.

2. Постановление Правительства Москвы от 5 июля 2013 г. № 441-ПП «Об утверждении перечня дополнительных требований к Положению о закупках товаров (работ, услуг) государственных унитарных предприятий города Москвы и хозяйственных обществ, в уставном капитале которых доля города

Москвы в совокупности превышает 50 процентов» // Гарант. URL: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70310682/.
3. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 07.06.2017) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // КонсультантПлюс. URL http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/.
4. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «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/

УДК 338.2:342.9

Р. И. Маликов
Д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
Кафедра «Экономика и менеджмент»
Институт экономики и сервиса
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»
Уфа, Российская Федерация
E-mail: MalikovRI2014@yandex.ru

Р. Р. Зайнашев
Аспирант
Кафедра «Экономика и менеджмент»
Институт экономики и сервиса
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»
Уфа, Российская Федерация
E-mail:

Методические подходы к оценке эффективности государственного регулирования предпринимательской деятельности в контуре региональной деловой среды

Аннотация. Рассматриваются вопросы организации системы регулирования предпринимательской деятельности на региональном уровне. В целях повышения адекватности исследований в сфере государственного регулирования бизнес-деятельности обоснована необходимость учитывать разнообразные способы неформального регулирования предпринимательства, практикуемые в регионах. Предлагается методика оценки эффективности института государственного регулирования предпринимательской деятельности в региональной деловой среде.

Ключевые слова: предпринимательство, государственное регулирование, неформальное взаимодействие.

I. R. Malikov
Head of the Department
Department of Economics and Management
Ufa State Petroleum Technological University
Ufa, Russian Federation
E-mail: MalikovRI2014@yandex.ru

R. R. Zaynashev
Postgraduate Student
Department of “Economics and Management”
Ufa State Petroleum Technological University
Ufa, Russian Federation
E-mail:

Methodical approaches to the state regulation efficiency assessment of entrepreneurial activity within regional business environment

Abstract. The organization of business regulation system at regional level is considered. It substantiates the necessity to account various methods of informal business regulation practiced in the regions in order to improve the adequacy of the state business regulation research. It proposes methods for evaluating the

effectiveness of the state regulation institution of entrepreneurial activity within regional business environment.

Keywords: entrepreneurship, government regulation, informal interaction.

Обострившаяся в последнее время внешнеполитическая и внешнеэкономическая ситуация заставляет руководство страны уделять все больше внимания укреплению внутреннего потенциала российской экономики. На федеральном уровне государство начинает проявлять практическую заинтересованность в оценке производственных и технологических возможностей отечественного предпринимательства, способности российского бизнеса активно и успешно реализовать программы импортозамещения и т.д. В настоящее время формирование полноценного сектора частного предпринимательства (прежде всего, малого и среднего) наряду с активно развивающимся бизнесом с государственным участием становится одним из основных приоритетов современного экономического развития экономики России. На уровне федеральной власти постоянно декларируется необходимость развивать малое и среднее предпринимательство как важнейший сегмент экономики. В подтверждение данных намерений принимаются определенные организационные и экономические решения. Так, например, в 2015 году создана «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства», которая работает в качестве института развития в сфере малого и среднего предпринимательства и координирует меры поддержки его субъектам. Запущен проект АСИ «Национальная предпринимательская инициатива по улучшению инвестиционного климата в России», и в настоящее время реализуется 11 «дорожных карт» по различным направлениям, связанным с улучшением инвестиционного и предпринимательского климата в регионах. Основные задачи данного мегапроекта — устранение административных барьеров для субъектов малого и среднего предпринимательства и, соответственно, снижение уровня административных издержек. Государство продолжает реализовывать программы финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства несмотря на сложную экономическую ситуацию. Так, в 2016 году в рамках подпрограммы «Развитие малого и среднего предпринимательства» государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства планировалось выделить порядка 9 612 914 000 руб.

Вместе с тем анализ развития малого и среднего предпринимательства в региональном срезе показывает, что данный сегмент экономики находится в неудовлетворительном состоянии. По мнению многих экспертов, малый и средний бизнес в настоящее время переживает не лучшие времена и на фоне обострения мирового экономического кризиса ситуация только усугубляется. В структуре развитых мировых экономик средний бизнес занимает основное место, в России он находится в явно неудовлетворительном состоянии. Как отмечалось в докладе уполномоченного по защите предпринимателей при Президенте РФ Б. Титова, с 2011 по 2013 год занятость в среднем бизнесе сократилась на 16,8%. По-прежнему довольно слабы позиции малого предпринимательства в структуре российской экономики. Его доля в ВВП страны не меняется уже на протяжении девяти лет (с 2007 года по настоящее время) [17]. Институт индивидуального предпринимательства пока не может полностью восстановиться после налогового эксперимента со страховыми взносами, обернувшегося массовым закрытием индивидуальных предпринимателей.

В своем Послании Федеральному собранию президент страны очень много внимания уделил вопросам формирования благоприятных условий для развития российского предпринимательства[1]. Отчетливо проявилась обеспокоенность высшего руководства страны неудовлетворительным состоянием деловой среды, в которой работает отечественный предприниматель. В целом, несмотря на предпринимаемые государством меры: административную реформу, комплекс мероприятий в рамках национальной предпринимательской инициативы и т.д., деловая среда в целом остается достаточно агрессивной. Важнейшим показателем эффективности деловой среды является качество государственного регулирования предпринимательской деятельности. Как вид экономической (хозяйственной) деятельности, предпринимательская деятельность характеризуется специфическими признаками (в том числе систематическим получением прибыли), государственное регулирование такой деятельности — это разновидность государственного регулирования экономики [12, с. 344].

Существует много определений государственного регулирования экономики. В самом общем виде государственное регулирование можно представить как «систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, направленных на достижение намеченных целей, осуществляемых органами государственного управления» [4]. Государственное регулирование экономики трактуется как «совокупность мер экономического, правового и организационного воздействия на экономику, в том числе путем государственной поддержки и защиты субъектов предпринимательской деятельности, а также государственного контроля за соблюдением требований законодательства субъектами такой деятельности» [12, с. 343]. Государственное регулирование экономики также определяется как деятельность государства в лице его органов, направленная на реализацию государственной экономической политики с использованием специальных средств, форм и методов [5]. Как считают многие исследователи, «пределы государственного вмешательства в экономику должны быть таковы, чтобы сохранялся интерес к легитимному предпринимательству, экономика не уходила в тень, капиталы оставались в стране, а не вывозились из нее» [13].

Также существуют разные трактовки понятия государственного регулирования предпринимательской деятельности. В более конкретных трактовках данный вид деятельности государства представляет собой воздействие государства на бизнес-деятельность путем принятия нормативно-правовых актов, организации контроля за соблюдением требований законодательства к предпринимателям и применения мер стимулирования и ответственности к нарушителям этих требований [13]. В сравнительно кратких определениях государственное регулирование предпринимательской деятельности понимается как деятельность государства в лице его органов, направленная на реализацию государственной политики в сфере предпринимательской деятельности. Методы государственного регулирования предпринимательской деятельности традиционно делят на две группы:

- прямые (административные) методы — средства непосредственного властного воздействия на поведение субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность;
- косвенные методы — экономические средства воздействия на предпринимательские отношения путем создания условий, влияющих на мотивацию поведения хозяйствующих субъектов [3].

[1] В Послании Федеральному собранию в 2015 году В. В. Путин уделил большое внимание вопросам формирования благоприятного делового климата: «…нам нужно и дальше укреплять доверие между властью и бизнесом, улучшать деловой климат в стране». Президент весьма критично оценил деятельность контрольно-надзорных органов: «…предприниматели пока не видят качественных подвижек в деятельности контрольных и надзорных ведомств». Несмотря на все поручения, которые «давно и не единожды даны… целая армия контролеров по-прежнему мешает работать добросовестному бизнесу» [11].

По нашему мнению, такая классификация отражает лишь формальную сторону регулирования и не вполне характеризует практикуемые на местах схемы воздействия государственных структур на параметры бизнес-деятельности. В таком случае может быть поставлена под сомнение реалистичность предлагаемых оценок эффективности той или иной региональной системы государственного регулирования предпринимательства. С целью повысить адекватность оценки реальных параметров воздействия органов власти на предпринимательство считаем целесообразным провести всесторонний анализ сложившейся в регионе системы государственного регулирования предпринимательства. Речь идет об обязательном учете неформальных способов и методов регулирования предпринимательской деятельности, зачастую активно практикуемых на местах и оказывающих серьезное воздействие на эффективность развития бизнеса в регионе. Современная институциональная модель взаимодействия властных и предпринимательских структур в российских регионах характеризуется высокой ролью неформальных институтов поведения в системе деловых отношений. Неформальная компонента (неформальные соглашения, обязательства, интересы и т.д. представителей властных структур и делового сообщества) в системе отношений властных и предпринимательских структур оказывает серьезное воздействие на применение формальных норм и процедур, регламентирующих условия функционирования основных акторов в деловой среде. В результате основные акторы деловой среды (прежде всего, властные структуры) интерпретируют и применяют формальные нормы под воздействием сложившихся схем неформальных отношений, что обусловливает формирование специфических региональных «правил игры» (структуры платежей предпринимателей), оказывающих непосредственное влияние на экономическую эффективность предпринимательской деятельности [6].

Отечественный бизнес вынужден выстраивать траекторию своей деятельности с учетом значительного неформального сегмента отношений, который в целом ограничивает свободное рыночное развитие предпринимательства, что, в свою очередь, негативно отражается на качестве социально-экономического развития территории.

В настоящее время пока не проработаны полностью вопросы количественной оценки эффективности институтов региональной деловой среды, в частности института государственного регулирования предпринимательской деятельности. Определенные попытки оценить качество институтов деловой среды в разрезе регионов регулярно предпринимаются (например, Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ), данные подходы имеют общие недостатки и проблемные места:

- показатели, используемые в методиках, зачастую могут характеризоваться как индикаторы, лишь косвенно характеризующие эффективность региональных институтов государственного регулирования предпринимательства;
- в предлагаемых методиках весьма высока роль субъективных оценок (например, мнение предпринимателей), при всей целесообразности и важности применения данного инструментария в результате может снизиться адекватность оценки реальных параметров эффективности системы государственного регулирования предпринимательства;
- в существующих методиках, как правило, не учитывается неформальная компонента регулирования предпринимательской деятельности.

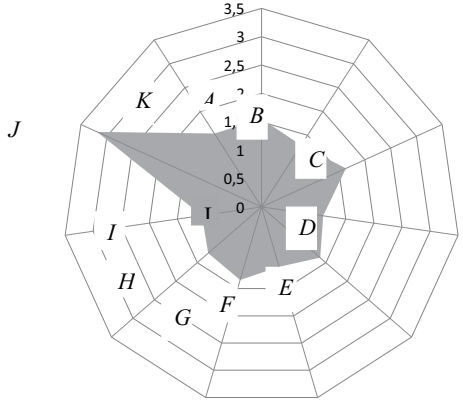
В связи с изложенным выше предлагается методика количественной оценки эффективности региональных институтов государственного регулирования предпринимательства. Поскольку сложно количественно определить эффективность (неэффективность) формальных, тем более неформальных, регуляторных институтов, за основу расчетной части были взяты данные Республики Башкортостан, характеризующие показатели состояния регуляторной среды и институтов для бизнеса в регионе в рамках Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации -2015. Затем республиканские показатели были разделены на среднее значение показателя регионов-лидеров, согласно данным АНО «Агентство стратегических инициатив» в 2015 году *(см. таблицу)*.

Данные Республики Башкортостан, характеризующие показатели состояния регуляторной среды и институтов для бизнеса региона в рамках Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации-2015 [10]

Индекс	Показатель	Башкортостан*	Регионы-лидеры**	Соотношение показателя Башкортостана к среднму значению регионов-лидеров
A	Среднее время регистрации юридических лиц, день	14,00	9,03	1,550388
B	Среднее количество процедур, необходимых для регистрации юридических лиц, ед.	5,22	4,04	1,292079
C	Среднее время получения разрешений на строительство, день	129,32	79,16	1,633653
D	Среднее количество процедур, необходимых для получения разрешений на строительство, ед.	9,04	8,24	1,097087
E	Среднее время регистрации прав собственности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на недвижимое имущество (кроме права собственности на земельный участок) , день	17,16	12,56	1,366242
F	Среднее количество процедур, необходимых для регистрации права собственности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на недвижимое имущество (кроме права собственности на земельный участок), ед.	4,00	3,64	1,098901
G	Среднее время подключения к электросетям, день	81,07	60,43	1,341552
H	Среднее количество процедур, необходимых для подключения к электросетям, ед.	6,33	5,09	1,243615

I	Среднее количество проверок, проведенных в отношении одного юридического лица, индивидуального предпринимателя, ед.	1,35	1,27	1,062992
J	Среднее количество запрошенных дополнительных (не предусмотренных законодательством к обязательному представлению) документов, ед. на 1 фирму в год	2,90	0,91	**3,186813**
K	Доля компаний, столкнувшихся со случаями коррупции со стороны государственных органов или естественных монополий в течение последних 12 месяцев, от общего числа опрошенных при взаимодействии с правоохранительными органами, иными органами исполнительной власти, органами судебной власти, органами законодательной власти; естественными монополиями, %	20,27	13,19	**1,53677**
*В Национальном рейтинге. ** Среднее значение согласно данным АНО «АСИ».				

Практически все показатели могут рассматриваться как результат воздействия институтов формального административного регулирования предпринимательской деятельности. И только показатели *J* и *K* безоговорочно характеризуют влияние институтов неформального регулирования предпринимательской деятельности. Остальные показатели в нашем исследовании рассматриваются как показатели формального регулирования. Затем полученные данные были сведены в диаграмму, которую можно представить в виде многоугольника ABCDEFGHIJK или же множеством треугольников, образованных сторонами этого многоугольника *(см. рисунок).*



Профиль эффективности отдельных элементов системы государственного регулирования предпринимательской деятельности в контуре региональной деловой среды (на примере Республики Башкортостан)

Согласно данному подходу, эффективность административного регулирования предпринимательской деятельности в контуре региональной деловой среды определяют:

- совокупная площадь многоугольника и его сопоставление с аналогичными показателями других регионов, а также с данными, полученными по результатам рейтингов в дальнейшем;
- доли площади треугольника *LJK* в общем объеме площади многоугольника и аналогичных сопоставлений.

Мы исходим из того, что в конечном итоге ключевыми индикаторами повышения эффективности административного регулирования предпринимательской деятельности в регионе является сокращение до минимума площади многоугольника и исчезновение треугольника *LJK*, так как только показатели, характеризующие его стороны, чисто теоретически могут быть сведены к нулю.

Совокупная площадь *S* многоугольника *ABCDEFGHIJK* может быть определена как сумма площадей треугольников *ABL, BCL, CDL, DEL, EFL, FGL,GHL, HIL, IJL, JKL, KAL.* В каждом из этих треугольников известны две стороны и угол между ними (32,7°), что позволяет достаточно легко определить их площадь. Площадь треугольников рассчитывается по формуле: $S=0,5\ a \cdot b \cdot \sin \alpha$. для нас представляет особый интерес треугольник, образованный сторонами *LJ, LK* и *KL*, так как именно его площадь демонстрирует уровень отклонения по показателю неформального регулирования предпринимательской деятельности.

Согласно расчетам, совокупная площадь *S* многоугольника *ABCDEFGHIJK*, характеризующая профиль эффективности административного регулирования предпринимательской деятельности в контуре региональной деловой среды в Республике Башкортостан, составила 6,453 усл. ед. Площадь треугольника *LJK* составила 1,296 усл.ед. Таким образом, доля площади треугольника *LJK* в общем объеме площади многоугольника составила 20,1 %, что свидетельствует о существенной неформальной компоненты в практике регулирования предпринимательской деятельности в Республике Башкортостан.

В рамках данной статьи обоснована только логика формирования методики оценки эффективности региональных институтов государственного регулирования предпринимательства, представлен пример ее применения на практике. Однако для более адекватной оценки реальных параметров региональной системы государственного регулирования предпринимательства требуется привлечь больший массив информации, в частности количественные показатели, характеризующие неформальную компоненту воздействия властных структур на бизнес-деятельность.

На основе мониторинга регуляторных институтов предложенный подход дает возможность обосновывать и формировать теоретико-методическую базу для разработки практических механизмов проектирования системы государственного регулирования предпринимательской деятельности в контуре региональной деловой среды. Методика оценки эффективности региональных институтов государственного регулирования предпринимательства может быть использована для разработки инструментария, позволяющего снижать институциональные риски при взаимодействии бизнес-структур с органами власти в региональном деловом пространстве, что, в свою очередь, позволит обеспечивать устойчивый рост инвестиционной и предпринимательской активности в регионе в течение длительного времени.

Литература

1. Административные барьеры в экономике: институциональный анализ / под общ. ред. А. Аузана, П. Крючковой. М.: ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2002.
2. **Асаул А.** Организация предпринимательской деятельности: учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009.
3. **Батычко В.** Предпринимательское право: Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2011. URL: http://www.aup.ru/books/m236/.
4. **Герчикова И.** Регулирование предпринимательской деятельности: государственное и межфирменное. М.: Консалтбанкир, 2002.
5. **Губин Е.** Государственное регулирование рыночной экономики и предпринимательства: правовые проблемы: Дис. … д-ра юрид. наук / МГУ им. М. В. Ломоносова. М., 2005.
6. **Дегтярев А., Маликов Р., Гришин К.** Институциональная конфигурация региональной деловой среды: параметры проектирования // Вопросы экономики. 2014. № 11. С. 83–94.
7. **Маликов Р., Гришин К.** Моделирование параметров развития институциональной конфигурации региональной деловой среды // Экономическая политика. 2014. № 6. С. 171–186.
8. **Маликов Р. И., Гришин К. Е., Мухаметова Д. Д.** Институциональная конфигурация региональной деловой среды как фактор развития предпринимательства // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17, № 16. С. 1849–1866.
9. **Мау В., Жаворонков С., Черный Д. и др.** Дерегулирование российской экономики // Научные труды / Институт экономики переходного периода. № 32. М., 2001. 70 с.
10. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ// http://www.investinregions.ru/rating/.
11. Послание Президента Федеральному Собранию // Президент России. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/50864/.
12. Предпринимательское (хозяйственное) право: учебник / [Вознесенская Н. Н. и др.]; под ред. В. Лаптева, С. Занковского; Рос. акад. наук, Ин-т государства и права, Академ. правовой ун-т. М.: Волтерс Клувер, 2006. (Библиотека студента).
13. Российское предпринимательское право: Учебник / Отв. ред. И. Ершова, Г. Отнюкова. М.: Проспект, 2011. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=CMB&n=16804&req=doc.
14. **Солодилова Н., Маликов Р., Гришин К. и др.** Разработка системы мониторинга влияния административного регулирования на эффективность предпринимательской деятельности в муниципальном образовании // Экономика и управление. Уфа, 2013. № 5. С. 33–40.
15. **Солодилова Н., Маликов Р., Гришин К.** Потенциал развития и факторы ограничения региональной деловой среды // Экономика региона, Екатеринбург, 2015. № 2. С. 137–148.
16. **Солодилова Н. З., Маликов Р. И., Гришин К. Е.** Генерация благоприятной институциональной конфигурации региональной деловой среды // Экономика региона, Екатеринбург, 2014. № 4. С. 271–283.
17. Уполномоченный при Президенте РФ по защите прав предпринимателей: Доклад Президенту РФ 2015 UR: http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad_2015.html.

УДК 352

О. В. Панина
К.э.н., доцент
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВПО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: ol87691@gmail.com

Внедрение риск-ориентированного подхода в деятельность контрольно-надзорных органов[1]

Аннотация. Рассмотрены направления совершенствования внедрения риск-ориентированного подхода в деятельность контрольно-надзорных органов Российской Федерации.

Ключевые слова: результативность, федеральные органы исполнительной власти, контрольно-надзорные органы исполнительной власти, риск-ориентированный подход в управлении.

O. V. Panina
PhD in Economics, Associate Professor
Department of State and municipal management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ol87691@gmail.com

The introduction of a risk-based approach in the activities of regulatory bodies

Abstract. The directions of improving the implementation of risk-based approach in the activities of the regulatory bodies of the Russian Federation are considered.

Keywords: performance, federal executive authorities, supervisory bodies of executive power, risk-based approach.

Согласно плану мероприятий «дорожной карты» Правительства Российской Федерации по совершенствованию контрольно-надзорной деятельности (КНД) в 2016–2017 годах, предусмотрено внедрение дифференцированного подхода к проведению контрольных мероприятий в зависимости от степени риска причинения вреда охраняемым законом ценностям субъектами хозяйственной деятельности, переход на риск-ориентированный подход (РОП) при организации и проведении контрольно-надзорных мероприятий на территории Российской Федерации.

В соответствии с протоколом заседания подкомиссии по совершенствованию контрольных (надзорных) и разрешительных функций федеральных органов исполнительной власти при Правительственной комиссии по проведению административной реформы от 27.09.2016 г. № 8 намечены дальнейшие задачи внедрения системы управления рисками:

- минимизация вмешательства государственных КНО в деятельность организаций, характеризующихся низким уровнем риска и устойчивым добросовестным поведением;
- оптимальное использование материальных, трудовых и финан-

[1] Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета 2016 года. Исследование на тему «Оценка результативности внедрения риск-ориентированных подходов в деятельности контрольно-надзорных органов», научный руководитель — к.э.н., доц. О. В. Панина.

совых ресурсов органов государственного управления и органов местного самоуправления при проведении контроля (надзора);

- концентрация усилий органов государственного управления и органов муниципального контроля на объектах, чья деятельность характеризуется повышенными рисками.

В исследовании рассмотрены теоретические и методические основы внедрения РОП в деятельность КНО. Выявлена взаимосвязь и взаимозависимость между существующими подходами к внедрению РОП в деятельность КНО и степенью соответствия указанных подходов общественным и социально-политическим ожиданиям.

Выявлены основные проблемы и недостатки существующих подходов к внедрению РОП в деятельность КНО, что позволило:

- разработать общие методические и организационные рекомендации по повышению результативности внедрения РОП в деятельность КНО;
- обобщить зарубежный опыт применения риск-ориентированных подходов в деятельности органов исполнительной власти и разработать рекомендации по его применению в России;
- обобщить существующие практики использования РОП в деятельности федеральных КНО;
- определить направления совершенствования внедрения и оценки результативности внедрения РОП в деятельность КНО;
- обосновать возможности расширения внедрения РОП в деятельность КНО;
- предложить альтернативные варианты критериев отнесения объектов контроля по группам риска для таких КНО, как Государственный контроль качества оказания медицинской помощи населению (Росздравнадзор), Государственный контроль в сфере обращения лекарственных средств (Росздравнадзор), Государственный контроль за обращением медицинских изделий (Росздравнадзор), Государственный контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (Министерство труда и социального развития, Федеральный государственный надзор в области промышленной безопасности (Ростехнадзор) .

В результате исследования был сделан ряд предложений общего, методического, нормативного и организационного характера по внедрению РОП в деятельность КНО и по оценке результативности использования указанного подхода в деятельности органов исполнительной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции.

Общие предложения по совершенствованию использования РОП в деятельности КНО:

- ввести ежегодный мониторинг внедрения риск-ориентированного управления в практику КНД в целом на основе сбора и анализа показателей конечного эффекта и результата, который демонстрирует отдачу от внедрения управления данного вида для общества и бизнеса;
- предложить показатели полученного результата от внедрения РОП в деятельность КНО, например, «доля проверок, проведенных с применением РОП»;

- создать новые (в дополнение к имеющимся) информационные ресурсы для получения достоверной качественной информации в сфере управления КНО;
- создать независимый механизм мониторинга хода самой реформы с целью достоверно отразить положение в сфере КНД;
- методически более точно определить предмет контроля с целью решить проблему качества предъявляемых требований для пользователей, поскольку в настоящее время основными проблемами практической реализации требований к контрольно-надзорным мероприятиям часто являются недоступность данных, избыточность и дублирование нормирования;
- создать механизм мотивации государственных гражданских служащих к переходу на риск-ориентированное управление;
- вносить соответствующие изменения с целью сделать универсальными правила, методики внедрения РОП для различных органов КНД и тех видов надзора, где внедряется РОП в части критериев отнесения соответствующих субъектов к виду КНД.

Нормативный правовой блок рекомендаций предполагает упорядочение нормативной правовой базы, регулирующей КНД в части перехода к риск-ориентированному управлению:

- уточнить понятийный аппарат, основные принципы использования РОП КНД в сложившейся институциональной и социально-экономической среде;
- использовать аналоговую модель, созданную на базе [1] в части определения и нормативного закрепления критериев отнесения объектов контроля по группам риска;
- разработать и утвердить каждому КНО план перехода на риск-ориентированное управление с учетом уровня его готовности;
- предложить организационно-правовой механизм самопроверок для бизнеса;
- развить институт досудебного обжалования гражданами и организациями решений и действий (бездействия) органов власти и их должностных лиц при осуществлении государственного контроля (надзора), внеся соответствующие изменения в законодательные акты.

Организационный блок рекомендаций включает в себя следующие действия:

- совершенствовать механизм использования РОП в деятельности КНО с учетом отраслевой специфики субъекта и объекта контроля;
- совершенствовать структуру КНО внедряющих РОП в части создания специальных подразделений, в т.ч. аналитических, занимающихся программным обеспечением, обобщением и анализом данных проверок;
- создать систему перехода на уведомительный порядок о соблюдении законодательства и соответствующих стандартов в отношении добросовестных хозяйствующих субъектов.
- совершенствовать систему сбора данных по контролю и надзору с целью наладить мониторинг и организовать качественный анализ и оценку результативности КНД на основе отражения интересов всех заинтересованных сторон;

- сократить количество КНО в среднесрочной перспективе, сосредоточившись на профилактике нарушений;
- предложить инфраструктурный механизм перехода на риск-ориентированное управление в КНД;
- разработать российскую модель КНД с учетом перехода на риск-ориентированное управление, которая учитывает эффективность и результативность контрольно-надзорных моделей Европы и США в части организационной структуры КНО, функций и принципов их функционирования, что обеспечит долгосрочный и системный характер всех мероприятий в области совершенствования КНД, в отличие от действующего краткосрочного и малобюджетного подхода;
- рассмотреть возможность укрупнить КНО за счет пересмотра их функций для объединения их в один орган или передать все родственные функции в один действующий КНО.

Методический блок рекомендаций предусматривает введение следующих мер:

- разработать ведомственные концепции внедрения РОП.
- утвердить критерии отнесения объектов контроля по группам риска для всех органов КНД с учетом анализа разработанных альтернативных вариантов;
- разработать упрощенные методики на базе уже действующих (пример ФТС и Роспотребнадзора) ведомственных методик отнесения к группам риска с целью адаптировать / обеспечить открытость для хозяйствующих субъектов — объектов контроля;
- разработать методику оценки результативности использования трудовых, финансовых и материальных ресурсов при использовании РОП в деятельности КНО;
- разработать и внедрить порядок определения целевых показателей деятельности КНО в рамках использования риск-ориентированного управления для корректировки стратегических целей каждого КНО;
- разработать и внедрить методику оценки введения риск-ориентированной модели при планировании контрольно-надзорных мероприятий;
- разработать и внедрить единую систему регистрации снижения уровня ущерба охраняемым законом ценностям и снижения административной нагрузки на организации и граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

Предложения по оценке результативности внедрения РОП в деятельность КНО:

- отражать результаты использования РОП в деятельности КНО в показателях оценки эффективности и результативности его деятельности;
- обеспечить отражение взаимосвязи оценки результативности внедрения РОП в деятельность КНО с общественно-значимыми показателями их деятельности, которые необходимо разработать и утвердить для КНД в каждой сфере;
- разработать методику оценки финансовых, человеческих, материальных затрат на внедрение РОП и их сопоставления с полученным эффектом: снижением уровня ущерба охраняемым законом ценностям, снижением административной нагрузки на организации и граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность;
- разработать показатели результативности и эффективности КНД, ориентированные на достижение общественно значимых результатов контроля, которые, в свою очередь, должны выражаться в минимизации причинения вреда охраняемым законом ценностям;
- разработать методику сравнительного анализа затрат на мероприятия контроля и надзора бизнеса, бюджета и оценки причиненного вреда охраняемым законом ценностям и проводить сравнительный анализ.

Литература

1. Закон Республики Казахстан от 6 января 2011 года № 377-IV «О государственном контроле и надзоре в Республике Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 03.12.2015 г.) // Параграф. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30914758.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.10. 2011 № 861 «О федеральных государственных информационных системах, обеспечивающих предоставление в электронной форме государственных и муниципальных услуг (осуществление функций)» // КонсультантПлюс. URL http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120963/.
3. Постановление Правительства РФ от 05.04.2010 № 215 (ред. от 28.10.2015) «Об утверждении Правил подготовки докладов об осуществлении государственного контроля (надзора), муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности и об эффективности такого контроля (надзора)» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99176/.
4. Постановление Правительства РФ от 28.04.2015 № 415 (ред. от 14.12.2016) «О Правилах формирования и ведения единого реестра проверок» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_179158/.
5. Постановление Правительства РФ от 30.06.2010 № 489 (ред. от 09.09.2016) «Об утверждении Правил подготовки органами государственного контроля (надзора) и органами муниципального контроля ежегодных планов проведения плановых проверок юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_102225/.
6. Федеральный закон от 08.08.2001 № 134-ФЗ (ред. от 30.12.2006, с изм. от 22.12.2008) «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32884/.

Управление современными городами и агломерациями

УДК 352.075.1

Н. К. Попадюк
Д.э.н., доцент, профессор
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: NKPopadyuk@fa.ru

Городские агломерации как форма разрешения противоречий территориального управления

Аннотация. Различие экономических интересов разных хозяйствующих субъектов в пространственном развитии имеет хрестоматийный характер. Одной из форм разрешения противоречий реализации разнонаправленных экономических интересов в пространственных системах является образование городских агломераций. Общемировая тенденция образования агломераций проявилась и в России. Их появление поставило новые проблемы не только перед самими агломерациями, но и перед остальными муниципальными образованиями. Одной из основных проблем становится эффективное взаимодействие между муниципальными образованиями, входящими в агломерацию. Новый контекст этого взаимодействия задает корректная идентификация муниципального капитала как основание для поиска форм его эффективного использования.

В статье предпринята попытка выявить формы разрешения противоречий территориального управления на основе более эффективного использования муниципального капитала в городских агломерациях и институционализации на основе этого средств защиты муниципальных образований от глобального финансово-экономического кризиса. Показано, что открываются новые возможности эффективного использования муниципального капитала, включая идентификацию новых возможностей муниципально-частного и муниципально-государственного партнерства. Также задачей является конструктивная работа по разработке макротехнологии переформатирования муниципального управления в агломерациях.

Ключевые слова: противоречия территориального управления, агломерация, муниципальный капитал, поиск технологий активизации участия муниципального сообщества, муниципально-частное и муниципально-государственное партнерство.

N. K. Popadyuk
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of Public Administration and Municipal Government
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: NKPopadyuk@fa.ru

Urban agglomeration as a form of the solution of the contradictions resolution of territorial administration

Abstract. There is the difference of economic interests in the spatial development of the different business entities has textbook character. The formation of urban agglomerations is one form of the solution of the contradictions implementation of multidirectional economic interests in spatial systems. The all-world trend of creation of agglomerations has come at the Russia too. Their appearance has tasked new tasks not only before agglomerations but also before the rest municipalities.

One of the main problems is a problem of effective interaction between municipalities included in agglomeration. The new context of this interaction sets the correct identification of the municipal capital as a basis for the search of effective use. The aim of this article is statement of problem on municipalities' capital and searching ways to have decided for increase its utilization effectiveness, institutionalizing of this as the mean for defense of municipalities from coming global financial-economical crisis which is increasing gradually. There is attempt to show new possibilities appearance of more effective utilization of municipalities' capital. There is task to define these new possibilities in different forms of public-private partnerships with projects which are useful for all sides. There is task to constructive work on macro-technologies of municipalities' management reengineering.

Keywords: agglomeration, municipalities' capital, necessity of technologies on activization of municipalities communities, public-private partnerships

Пространственное развитие, противоречиво сочетающее необходимость содействовать развитию экономических отношений более крупных пространственных общностей и одновременно решать проблемы максимальной утилизации ресурсов высокого уровня локализации на ограниченной территории административно-территориальной единицы низшего таксономического уровня для ее развития, есть форма движения соответствующего противоречия. Отражая это противоречие, управление территориальным развитием само приобретает противоречивый характер.

Фиксация противоречий происходит на разных уровнях территориального управления, соответственно, степень их отражения существенно варьируется в зависимости от квалификации аппарата органов управления. Пространственная дислокация как ресурсов естественно-природного характера, так и производственных активов отражает их распределение между субъектами собственности на эти ресурсы. Первые, как правило, принадлежат публичным органам власти (государственным федеральным и региональным органам управления и органам местного самоуправления различных таксономических уровней), вторые — преимущественно самостоятельным хозяйствующим субъектам —предпринимателям. С точки зрения комплексного территориального развития на основе рационального использования ограниченных ресурсов идеальной видится модель хозяйствования, когда утилизация ресурсов обоих видов происходит не только без параллелизма и дублирования, но и там, где это целесообразно, с большей экономической отдачей, в том числе и для упрочения более высокотехнологичных производств. Однако реально интересы хозяйствующих субъектов различаются, и бизнес-структуры далеко не всегда склонны учитывать такого рода интересы, в чем и состоит одно из противоречий территориального развития.

Другим уровнем проблем комплексного развития территории является разрозненность объектов производственной инфраструктуры на одной и той же территории. Очевидна та же проблема рассредоточенности этих объектов по разным собственникам, что чревато потерями для комплексного развития территории, отсутствием скоординированной нагрузки производственных мощностей этих объектов. Присутствуют те же две группы собственников и разнообразные хозяйствующие субъекты со своими экономическими интересами.

Одной из особенностей современного регионального управления, позволяющей иначе посмотреть на противоречия территориального управления, является субъектизация регионального управления. Процесс характеризуется тем, что региональные органы управления приобретают характеристики, ранее свойственные государственным органам управления или частным

корпорациям. Отсюда такие определения региональных органов управления, как квазигосударство или квазикорпорация [1, с. 84]. Эти субъектные роли есть отражение процессов, связанных с субъектизацией реализации государственного и муниципального капитала на уровне государственных региональных органов управления и местного самоуправления.

Проблематика муниципального управления в России возникла относительно недавно — при смене общественно-политической модели в самом начале 1990-х годов. Одним из оснований содержательного разграничения государственной собственности по уровням административно-территориальной таксономии стало выделение различных видов государственной и муниципальной собственности с их институционализацией.

Сравнительный анализ направлений использования муниципальных форм собственности при различных способах ее совместного использования, в том числе в сочетании с частными формами (например, муниципально-частное партнерство), показывает, что здесь скрыт целый пласт возможностей и одновременно ловушек. Многое можно понять и в последующем предвидеть, если корректно идентифицировать круг проблем, связанных с такими понятиями, как муниципальный капитал, поглощение и сращивание муниципальных капиталов, возможности кластерообразования на территории муниципальных образований, применимость современных управленческих бизнес-технологий как упрочение квазикорпоративного начала в администрации муниципального образования городской округ и ряд других. Постановка проблемы муниципального капитала и поиск подходов к его более эффективному использованию позволит подобрать и адекватные средства защиты муниципальных образований от нарастающего глобального финансово-экономического кризиса, начавшегося с 2008 года. Однако и поиск форм привлечения частного бизнеса таит в себе угрозы приватизации муниципальной политики, как это показал К. Крауч на примере приватизации кейнсианства [2, с. 152–169].

В глобальной экономике происходят тектонические сдвиги, когда наряду с глобальной финансово-экономической системой складываются новые центры экономической силы, замыкающие на себя финансовые потоки в новом, переформатируемом миропорядке. Похоже, складываются новые региональные валютные центры, и эмиссионная роль рубля может снова реализоваться. С одной стороны, это активизирует инвестиционную деятельность, а с другой — обострит существующие противоречия территориального управления.

Одной из современных форм разрешения противоречий территориального управления и одновременно фактором переформатирования системы расселения населения стало динамичное появление агломераций. Как известно, становление агломераций представляет собой процесс концентрации пригородов, близлежащих городов и городских поселений вокруг ключевых для региона старых и новых поселений с их вовлечением в город — ядро агломерации. Сегодня в России насчитывается 22 агломерации с миллионным населением, их ядром может быть город-миллионник. Ядром агломерации может быть и город меньшего размера, но вместе с входящими в агломерацию городами и поселениями он набирает миллион человек и более. Насчитывается 15 агломераций, численность которых менее миллиона человек [3]. Из всех агломераций только два города федерального значения, а значит, с государственным управлением, а остальные — муниципальные образования.

Вопросы управления городской агломерацией могут быть рассмотрены под другим углом, если учесть, что это управление выступает как регулирование слияния и поглощения муниципальных капиталов муниципальных

образований, формирующих агломерацию. Пока во многом эти процессы происходят латентно: формально муниципальные образования, входящие в агломерацию, продолжают оставаться самостоятельными. Муниципальный капитал остается в юрисдикции администраций муниципальных образований городских округов и городских поселений, составляющих части сращенного целого агломерации, но объективно они формируют новое качество — целостность разрозненных муниципальных капиталов муниципальных сообществ.

В настоящее время уже реализуются организационные формы такой централизации, инициируемые либо самими муниципальными образованиями под эгидой города-ядра, как это имеет место в челябинской агломерации с ассоциацией муниципальных образований челябинской агломерации, либо в форме координационного совета при правительстве субъекта Федерации (правительство Ростовской области), комиссии при правительстве региона по комплексному развитию агломерации (правительство Красноярского края), либо в форме схемы территориального планирования агломерации (правительство Новосибирской области). Тем самым подготавливается централизация муниципальных капиталов муниципальных образований, взаимодействие между которыми в агломерации значительно усиливается. В условиях усугубляющегося глобального финансово-экономического кризиса следует ожидать, что указанная подготовительная работа завершится неординарными процессами слияния и поглощения. Таким образом будет происходить объединение относительно слабых и сильных муниципальных образований как форма, наиболее предпочтительная для выживания, когда есть необходимость консолидации ограниченных ресурсов в условиях усугубления кризиса.

Управление городской агломерацией выступает как организационная форма управления муниципальными капиталами муниципальных сообществ, образующих агломерацию. Агломерационный эффект становится следствием регулирования отдачи муниципальных капиталов. Городская агломерация приобретает характер кластера бизнес-технологий муниципального управления, осуществляемого администрацией «ядра» агломерации и одновременно администрациями, образующими «оболочку» указанного «ядра», формируя промежуточные слои по модели «центр — периферия».

Государственный капитал составляют государственное имущество, призванное генерировать дополнительные денежные потоки в пользу государства (имущественные комплексы, земельные ресурсы, лесное хозяйство и т.п.), и государственный бюджет в части, направляемой на наращивание производственно-технической базы, способной генерировать доходы, соответствующего уровня (федеральный, региональный). Аналогичным образом муниципальный капитал складывается на основе муниципального казенного имущества, соответствующего местного бюджета, муниципальных унитарных предприятий и муниципальных бюджетных учреждений и организаций. Здесь открывается возможность прогнозировать потенциальные варианты эффективного использования муниципального капитала и, соответственно, прорабатывать все связанные с ними сценарии социально-экономического развития муниципального образования как единого целого. Использование такого политэкономического подхода к муниципальному капиталу позволяет видеть новые возможности. Подобно тому как производственный капитал имеет рабочую силу в качестве переменного капитала, так и муниципальный капитал имеет, прежде всего, всех муниципальных служащих и рабочих, занятых на муниципальных предприятиях, в форме муниципального переменного капитала. Более того, как орган местного самоуправления администрация муниципального образования реализует муниципальный капитал, отлаживая технологии привлечения муниципального сообщества к решению стратегических задач развития муниципального образования, в качестве своего резерва муниципального переменного капитала может иметь все население муниципального сообщества, включая пенсионеров, временно не работающих, и совершеннолетних детей, кому также можно подобрать работу, и это принесет пользу и им самим, и муниципальному сообществу в целом. Кроме того, могут быть организованы формы культурной самодеятельности в муниципальном сообществе, и тогда администрация будет участвовать в качественном совершенствовании своего переменного капитала.

К обсуждению того, каким образом можно мобилизовать все потенциальные ресурсы, следует привлекать как можно больше участников районного (городского, сельского поселения) муниципального сообщества, кому небезразлична судьба муниципального района (городского, сельского поселения). Целесообразно задействовать все интеллектуальные ресурсы муниципального сообщества, привлечь местные СМИ, подготовить обзоры журнальных статей, в которых рассматриваются положительные практики органов местного самоуправления. Таким образом будет реализован главный ресурс любой территории, в том числе городской агломерации: жители станут коллективом горожан как субъектов реализации муниципального капитала.

Будучи организационной формой реализации муниципальных капиталов входящих муниципальных образований, городские агломерации способствуют решению противоречий территориального управления, поскольку стягивают к себе ресурсы и будут способствовать решению территориальных проблем как городских проблем в рамках городских агломераций. Складываются макротехнологии управления муниципальным капиталом как целостностью, хотя он рассредоточен между муниципальными образованиями, входящими в городскую агломерацию.

Литература

1. **Гранберг А. Г.** Основы региональной экономики: Учебник для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2000.
2. **Крауч К.** Странная не-смерть неолиберализма. М.: ИД «Дело» РАНХиГС. 2012.
3. **Попадюк Н. К.** Агломерация: новый формат управления муниципальным капиталом // Управленческие науки. 2014. № 2 (11). С. 4–9.

УДК 334.025

И. А. Рождественская
Д.э.н., профессор
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: rozhdestv@gmail.com

Городские агломерации в системе стратегического планирования развития региона

Аннотация. Рассматриваются современные проблемы развития городских агломераций, отмечается тесная взаимосвязанность и противоречивость этих проблем в рамках обеспечения сбалансированности различных групп интересов, представленных в городских агломерациях. Особое внимание уделяется вопросам создания многосубъектной модели стратегического планирования и регулирования социальных и экономических процессов в городских агломерациях на основе опыта европейских стран.

Ключевые слова: городская агломерация, развитие региона, стратегическое планирование, группы интересов, координационный механизм, человеческий капитал, эффективность.

I. A. Rozhdestvenskaya
Doctor of Economics, Professor
Department of Public Administration and Municipal Government
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: irozhdestv@gmail.com

Urban agglomerations in the regional strategic development

Abstract. Key issues of urban agglomerations, their close interconnectedness and inconsistency in the framework of balancing various interest groups are discussed. Particular attention is paid to the development of the multiple-agent (participatory) model for urban agglomeration strategic planning and governance taking into account the best practice of the European countries.

Keywords: urban agglomeration, regional development, interest groups, strategic planning, coordination mechanism, human capital, effectiveness.

В настоящее время современные городские агломерации и города сталкиваются с серьезными проблемами развития, которые не имеют простых и однозначных управленческих решений. Наличие сложных, подчас противоречивых внутренних и внешних взаимосвязей современных городских агломераций требует формирования комплексных подходов к управлению их стратегическим развитием с целью обеспечить сбалансированность различных групп интересов и целевых установок на долгосрочную перспективу.

В таких условиях очевидно, что отдельные уровни государственной и муниципальной власти самостоятельно не смогут добиться эффективного решения сложных задач. Попытки стимулировать отдельные органы региональной или муниципальной власти к эффективному решению задач долгосрочного развития городских агломераций обречены на неудачу, поскольку, с одной стороны, динамичный характер изменения этих задач будет требовать постоянной реадаптации соответствующих органов управления к новым вызовам,

а с другой — многомерность (многоаспектность) возникающих проблем будет неизбежно требовать вовлечения в процесс их разрешения всех заинтересованных участников. В такой многосубъектной системе управления развитием городских агломераций разные уровни власти будут играть различные роли [1].

Городские агломерации сталкиваются с комплексом сильно взаимосвязанных и подчас противоречивых проблем, заложенных в стратегиях их развития. Так, например, стратегия экономического роста городских агломераций может опираться на сокращение использования природных ресурсов; стратегия роста глобальной конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности может привести к снижению занятости низкоквалифицированных работников и отставанию экономики, ориентированной на внутренний спрос, от экономики, ориентированной на глобальные экономические цепочки; стратегия создания и развития «умных городов», зеленых технологий также сопряжена с рисками вытеснения с рынка труда низкоквалифицированных работников, с ограниченной доступности этих технологий для населения с недостаточными ресурсами и знаниями, возникновением «зеленого разрыва» по аналогии с «цифровым разрывом». В связи с изложенным выше стратегическое планирование городских агломераций обязательно предусматривает комплексный подход, интегрирующий экономические, социальные, экологические, пространственные факторы развития агломерации.

Такой подход позволяет рассматривать проблемы развития городских агломераций и городов с различных точек зрения:

место их проявления и субъекты, для кого они наиболее значимы;

наиболее адекватный уровень управления и охват территории для решения проблемы развития агломерации.

Важно понимать, что решение исключительно локальных, на первый взгляд, городских проблем подчас «вытесняет» их в границы другой юрисдикции, не решая проблему развития городской агломерации по существу.

Наиболее явные управленческие проблемы связаны с отсутствием системы стратегического пространственного планирования, следствиями чего становятся хаотичный рост городских агломераций и их транспортная загруженность, сокращение земельных участков сельскохозяйственного назначения, нарушение целостности ландшафтов, снижение биоразнообразия; нерациональное использование бюджетных ресурсов, фрагментация местных сообществ и усиление противоречий между отдельными группами местных интересов.

Анализ зарубежного опыта показывает, что масштабность и значимость современных проблем развития крупных городов привели к признанию необходимости перехода от управления городом как объектом де-юре к управлению городом как объектом де-факто, что непосредственно связано с формированием многосубъектной модели стратегического планирования развития городских агломераций, предусматривающей обязательное участие (в той или иной форме) представителей всех групп интересов, влияющих на состояние и динамику развития агломерационных процессов. Уже сейчас можно наблюдать действующие на практике модели «над-городского» (supralocal governance system) управления, которые формируются вокруг города-ядра (Берлин, Мадрид), или как сетевые образования из нескольких городов (регион Рейн-Рур). Проекты, которые уже сейчас реализуются в рамках таких систем управления, связаны с сотрудничеством в области экономического развития, координации землепользования, использования водных ресурсов, управления грузовым и общественным транспортом и т.д. Кроме того, важным элементом на современном этапе выступает брендинг всей общей территории [1; 2].

Сложность и новизна решаемых проблем требуют развития инновационных подходов к управлению на этом новом территориальном уровне. Важно подчеркнуть, что новые модели территориального управления, в частности развитие городских агломераций, формируются с учетом особенностей уже существующей системы административно-территориального устройства и управления. Как свидетельствует зарубежный опыт, эти разнообразные модели работают эффективно, только будучи адаптированы к контексту национальных (федеральных, региональных, муниципальных) систем стратегического планирования в рамках достижения ясно сформулированных целей своей деятельности.

Вместе с тем у моделей есть нечто общее: основу составляет предпосылка, что «надгородской» уровень управления позволяет, с одной стороны, повысить конкурентоспособность всех административно-территориальных единиц, а с другой — обеспечить их более тесное взаимовыгодное сотрудничество в рамках всей агломерации.

Европейский опыт показывает, что успешная реализация стратегий развития городских агломераций требует предварительной глубокой научной проработки для правильной оценки текущего состояния и потенциала будущего развития агломерации. Речь идет о выявлении наиболее сильных и слабых сторон во всем их разнообразии, оценке действующих институтов, имеющейся предпринимательской базы и среды ее функционирования, уровней развития человеческого потенциала и социального капитала и т.п. Исключительно важной является задача разработать систему показателей, отражающих динамику достижения целей по отдельным направлениям и адекватно оценивающих результативность реализации стратегии развития агломерации. Территориальные органы, занимающиеся стратегическим планированием городских агломераций, должны уметь анализировать информацию, обмениваться ею с другими управленческими структурами, выявлять причинно-следственные связи между динамикой показателей и управленческими решениями, формулировать и оценивать достижение долгосрочных целей. Такие общие показатели, как ВВП, объемы затрат, производство продукции, следует дополнить показателями конечных результатов, данными социологических опросов об уровне удовлетворенности резидентов агломерации.

Отмеченные выше общие показатели подчас не отражают ситуацию в городской агломерации адекватно, поскольку местное население может вести свою экономическую деятельность и работать за пределами административных границ, и тогда этот показатель не будет фиксировать ухудшение положения отдельных групп населения [1; 3]. В условиях глобализации важно проводить сравнительный межстрановой и внутристрановой анализ развития крупных городов и агломераций, позволяющий позиционировать их в общем экономическом пространстве, оценивать их сильные и слабые стороны. Методические вопросы организации и проведения межстрановых сопоставлений требует особо внимательного и детализированного подхода в силу существенных отличий в системе сбора, обработки первичной информации, особенно на уровне регионов, муниципальных образований.

Сегодня особую значимость приобретает пласт вопросов, связанных с оценкой и стратегическим планированием в области социальных процессов (поляризация отдельных групп, коммуникативные связи), протекающих внутри агломерационных образований. В этой области необходимо разработать новые показатели и совершенствовать уже имеющийся инструментарий для более глубокой и всесторонней качественной оценки социальных явлений и процессов, часто представленных в виде отдельных примеров, описаний, кейсов.

При разработке стратегий развития агломераций принципиально важно уметь четко разделять внешние и внутренние факторы развития, что требует понимания границ управленческих возможностей территориальных органов управления и определения возможных рисков. Так, например, глубоко проработанная внутригородская политика занятости может оказаться несостоятельной в условиях общего финансового или экономического кризиса в стране.

Стратегическое развитие городских агломераций должно опираться на понимание возможных сценариев и траекторий их развития с установкой на долгосрочное устойчивое развитие территории с привлечением всех групп интересов. Одним из эффективных инструментов решения этой задачи выступает форсайт — распределенный (децентрализованный) способ коллективного планирования сложных социально-экономических систем, к которым, безусловно, относятся и городские агломерации. Многие элементы форсайта уже сейчас присутствуют в стратегическом планировании: экспертные оценки, мозговые штурмы, формирование стратегических целей, сценарный подход, выявление трендов и их экстраполяция, SWOT-анализ, анализ связей социально-экономических и экологических трендов. Важнейшими отличительными чертами форсайта как подхода, используемого в стратегическом планировании, являются длинный горизонт планирования и привлечение многочисленных заинтересованных участников.

Таким образом, стратегическое планирование развития городских агломераций должно строиться на модели, которая охватывает как формальные управленческие структуры, так и неформальные структуры, ориентированные на решение общих проблем на территории городской агломерации.

Литература

1. Cities of tomorrow: Challenges, visions, ways forward. European Commission, Directorate General for Regional Policy. Brussels, 2011.
2. **Kornberger M.** Governing the City: From Planning to Urban Strategy // Article in Theory Culture & Society. 2012. Vol. 29, N 2. P. 84–106.
3. **Quigley J. M.** Agglomeration, Regional Growth, and Economic Development // Metropolitan Regions: Knowledge Infrastructures of the Global Economy / Eds. J. Klaesson, B. Johansson, C. Karlsson. Berlin: Springer, 2013. P. 29–46.

УДК 332.122

О. С. Борщевская
Заместитель начальника учреждения
ФГБУ «Управление по эксплуатации зданий высших органов власти»
Управления делами Президента Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
E-mail: os.borshevskaya@mail.ru

Об основных этапах развития управления локальными территориальными образованиями в России

Аннотация. Обосновано значение государственной региональной политики. Отмечено, что важнейшим ее инструментом является использование особых режимов предпринимательской деятельности в границах локальных территориальных образований. Охарактеризованы четыре разновидности этого инструмента: свободные экономические зоны, особые экономические зоны, зоны территориального развития, территории опережающего развития.

Ключевые слова: государственная региональная политика, локальные территориальные образования, свободные экономические зоны, особые экономические зоны, зоны территориального развития, территории опережающего развития.

O. S. Borschevskaya
Deputy Head
Administration for the operation of buildings of higher authorities
Moscow, Russian Federation
E-mail: os.borshevskaya@mail.ru

The main stages of administration development of local territotial entities in Russia

Abstract. The importance of state regional policy is underlined. The use of special regimes of entrepreneurial activity within the boundaries of the local territorial entities is shown as one of the most important instruments of this policy. Four types of these instruments are characterized, among them are free economic zones, special economic zones, territorial development zones, priority development territories.

Keywords: state regional policy, local territorial entities, free economic zones, special economic zones, territorial development zones, priority development territories.

Анализ проблем развития страны, как правило, ведется на основе макроэкономических показателей: динамики ВВП, инфляции, устойчивости национальной валюты и т.д. В связи с этим несколько в тени остается территориальное измерение социально-экономических процессов, имеющее особое значение для Российской Федерации, поскольку наша страна обладает наибольшей территорией в мире, регионы нашей страны существенно различаются по уровню развития производительных сил и качеству жизни населения. По среднедушевым показателям производимого валового регионального продукта соотношение между лидерами (Ханты-Мансийский автономный округ) и отстающими субъектами РФ (Чеченская Республика) достигает 45 к 1. Накопленные диспропорции напрямую влияют на демографические, национальные, семейные отношения, ведут к оттоку населения с депрессивных территорий, что чревато серьезными последствиями для национальной безопасности и целостности страны. К тому же необходимо принять

во внимание высокую степень инерционности процессов регионального развития, невозможность переломить негативные тенденции за короткое время. Все это резко актуализирует значение пространственных аспектов государственного управления как в стратегическом, так и в текущем плане.

Государственная региональная политика должна быть направлена, с одной стороны, на сглаживание отмеченных выше существенных территориальных различий, а с другой — на поиск пространственных точек роста, «полюсов» инноваций, становящихся локомотивами развития регионов. В этих целях государство использует систему разнообразных рычагов: нормативно-правовых, административных, налогово-бюджетных, таможенных и т.д. Как свидетельствует практика, в постсоветский период особое место отведено использованию особых режимов ведения хозяйственной и предпринимательской деятельности в границах локальных территориальных образований. В его основу положена концепция диффузии инноваций: достигнутые в конкретных точках роста положительные результаты — инновации, инвестиции, ноу-хау, обучение кадров — получат распространение, будут растиражированы на сопредельных территориях.

В Российской Федерации исторически первым этапом становления таких локальных территориальных образований стали свободные экономические зоны (СЭЗ), которые активно создавались в 1990–1991 годах в соответствии с президентскими указами и правительственными постановлениями. Само понятие было зафиксировано в законе [1]: иностранным инвесторам были обещаны преференции в форме упрощенной регистрации, льготного налогообложения, меньших платежей по аренде и таможенных пошлин. К середине десятилетия насчитывалось порядка 20 СЭЗ, однако эксперимент не был полностью реализован вследствие экономического кризиса 1990-х годов.

Вторым этапом стало принятие Федерального закона «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» [5]. Была поставлена задача преодолеть негативные последствия опыта СЭЗ, которые фактически превратились во «внутренние офшоры». Были определены четыре типа особых экономических зон (ОЭЗ), главными становились ОЭЗ промышленно-производственной, технико-внедренческой, туристско-рекреационной и портовой направленности. Для резидентов ОЭЗ были предусмотрены налоговые преференции по земельному и транспортному налогообложению, льготы по налогам на прибыль и имущество. Предусматривалось создание инженерной, технической, транспортной и социальной инфраструктуры за счет бюджетного финансирования. Десятилетний опыт использования ОЭЗ (создано уже несколько десятков) нельзя признать удовлетворительным: эти территориальные образования так и не продемонстрировали высокой эффективности хозяйствования. Управление ими из центра не было признано успешным, о чем свидетельствует решение делегировать соответствующие федеральные полномочия субъектам РФ.

Третий этап развития форм и методов регионального управления связан с принятием Федерального закона «О зонах территориального развития в Российской Федерации» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [3]. В документе было впервые закреплено понятие «зона территориального развития» (ЗТР) — часть территории субъекта РФ, где в целях ускорения социально-экономического развития используются меры государственной поддержки предпринимательской и иной экономической деятельности. Правительством РФ был утвержден перечень из 20 субъектов РФ, где разрешалось создавать ЗТР (в частности, Республики Адыгея, Алтай, Ингушетия, Чечня; Забайкальский, Камчатский и Приморский края; Амурская и Магаданская области; Еврейская автономная область).

Четвертый этап в развитии инструментария регионального управления начался с принятия Федерального закона «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» [4], а также поправок в Налоговый кодекс РФ и изменений в ряд других нормативных актов, в том числе в Гражданский и Земельный кодексы РФ. В основу создания территорий опережающего развития (ТОР) положена фундаментальная идея предоставлять преференции предпринимателям на специально отобранных территориях, в данном случае речь идет о гораздо более существенных льготах, как по набору, так и по объему. Предполагается создавать ТОР под конкретных крупных инвесторов, которые заключают с соответствующим федеральным органом предварительные соглашения, где указаны объемы инвестиций и количество создаваемых рабочих мест. Предусмотрено также создание ТОР в моногородах с целью вывести их из депрессивного состояния. Еще одним важным моментом является то, что ТОР создается на 70 лет, и этот срок может быть продлен. В рамках ТОР разрешено вести разработку полезных ископаемых и производить подакцизные товары. В качестве куратора выступает Минвостокразвития России.

Таким образом, использование особых режимов хозяйственной и экономической деятельности на определенной территории является одним из приоритетных направлений государственной региональной политики. Есть все основания полагать, что накопленный (в том числе и негативный) опыт СЭЗ, ОЭЗ, ЗТР позволит более эффективно использовать потенциал ТОР как инновационный инструмент госполитики.

Литература

1. Закон РСФСР от 04.07.1991 № 1545-1 (ред. от 10.02.1999) «Об иностранных инвестициях в РСФСР» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_102/.
2. **Рязанцева М. В., Якушова Е. С.** Анализ особенностей правового статуса территорий опережающего развития // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 8. С. 738–742.
3. Федеральный закон «О зонах территориального развития в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.12.2011 № 392-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122563/.
4. Федеральный закон «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» от 29.12.2014 № 473-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172962/.
5. Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» от 22.07.2005 № 116-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/.
6. **Швецов А.** «Точки роста» или «черные дыры»? (К вопросу об эффективности применения «зональных» инструментов госстимулирования экономической динамики территорий) // Российский экономический журнал. 2016. № 3. С. 40–61.

УДК 332.14

Е. Л. Плисецкий
Д.пед.н., профессор
Департамент экономической теории
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: plissetsky@mail.ru

Ю. Н. Шедько
К. э. н., доцент
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ynshedko@mail.ru

Зарубежный опыт устойчивого развития «умных городов»

Аннотация. Исследуется зарубежный опыт устойчивого развития «умных городов». Показаны преимущества «умных городов» и проблемы их устойчивого развития. Сделан вывод, что при разработке и реализации стратегии развития «умного города» необходим комплексный подход. Определен ряд условий успешной реализации комплексного подхода при трансформации традиционного города в «умный». Предложены рекомендации по применению смарт-технологий при разработке стратегий развития российских малых городов.

Ключевые слова: «умный город», концепция, инфраструктура, смарт-технологии, комплексный подход.

E. L. Plisetsky
Doctor of Pedagogics, Professor
Department of Economic Theory
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: plissetsky@mail.ru

Yu. N. Shedko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Public Administration and Municipal Government
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ynshedko@mail.ru

Foreign experience of sustainable development «smart cities»

Abstract. The foreign experience of sustainable development of «smart cities» is studied. The advantages of smart cities and the problems of sustainable development are presented. It is concluded that the development and implementation of the development strategy of «smart» city requires an integrated approach. It identified a number of conditions for the successful implementation of an integrated approach to the transformation of the traditional city into «smart». There are recommendations on the use of smart technologies in the development of strategies for the development of Russian towns.

Keywords: «smart city», concept, infrastructure, smart technologies, integrated approach.

К обеспечению устойчивого развития территориальных социо-эколого-экономических систем (в том числе городов) предъявляются требования, которые предполагают использование новых подходов к модернизации управления [4; 5]. Одной из современных, популярных за рубежом концепций, реализующей новый подход к управлению городским хозяйством и процессами жизнеобеспечения населения, является концепция «умного города» (SmartCity).

Предпосылками ее формирования стали представления о городской среде как «городе-саде», «экогороде», «зеленом городе», «техно-городе», «интеллектуальном городе», «информационном городе», «городе знаний», «цифровом городе», «креативном городе», городском инновационном кластере, наукограде, а также техно-промышленных районах [11].

«Умный город» должен обладать, по крайней мере, одной из следующих характеристик:

- достаточно прозрачное интеллектуальное управление, обеспечивающее участие граждан в процессе принятия решений и предоставление качественных общественных и социальных услуг;
- эффективная экономика и рынок труда, для которых характерна потребность в высококвалифицированном персонале, обладающем новаторским духом, и наличие таких кадров;
- смарт-мобильность, предполагающая наличие технологической инфраструктуры и доступность безопасных и экологически чистых видов транспорта;
- управление ресурсами и охрана окружающей среды на основе ценностей устойчивого развития;
- соблюдение принципа «обучение на протяжении всей жизни», интерес населения к общественной жизни и участие в ней;
- образ жизни, который формируют качество санитарных и жилищных условий, наличие учреждений культуры и образования, социальная сплоченность.

Комитетом по промышленности, исследованиям и энергетике Европейского парламента проводилось исследование 240 «умных городов» Европы. Наибольшее число «умных городов» находится во Франции — 18, в Соединенном Королевстве (Великобритании) — 38, Испании — 34, Италии — 35. Всего там проживает свыше 94 млн чел. Свыше 2/5 обследованных умных городов обладают по крайней мере тремя из шести вышеупомянутых характеристик.

Исследователи отмечают, что «умные города» заметно различаются в зависимости от уровня развития страны [10]. Желание трансформировать свои города в «умные» уже изъявил ряд стран Ближнего Востока, США, Китай, Индия.

Применительно к конкретным условиям используются различные организационно-управленческие решения:

- строить город «с чистого листа», заранее предусматривая адаптацию к новым технологиям;
- создавать инновационные кварталы в уже существующем крупном городе, тем самым трансформируя его в «умный»;
- модифицировать малый город, превращая его в «умный».

Появилась, по сути, новая философия городского развития, поскольку эволюция «рост любой ценой» больше не может обеспечивать гармоничный динамизм развития и качественную среду обитания. Насущной задачей становится становление нового образа гармоничного города и одновременно инновационное экономическое развитие, «генерирующее здоровье» [1].

Концепция «умного города» связана с эффективностью городской экономики (технической и аллокационной) и повышением качества жизни населения. «Умные города» характеризует устойчивое экономическое развитие, восприятие инноваций населением, создание благоприятной экологической обстановки, нововведения в социальной сфере, широкое внедрением информационных технологий во все сферы городского хозяйства. Город превращается в «умный», если он содействует развитию образовательной среды, росту интеллектуального капитала, привлекает квалифицированных специалистов, фирмы в области информационно-коммуникативных технологий, всячески пропагандирует целесообразность использования интеллектуальных и энергосберегающих технологий [2], становится интересным для туристов [13].

Основные преимущества реализации интеллектуальных решений в «умных городах» Центральной и Восточной Европы состоят в том, что они могут создавать свои эффективные бренды и тем самым увеличивать приток новых резидентов, инвесторов и туристов [12]. Кроме того, «умные города» обеспечивают реализацию социально-экономического потенциала регионов и муниципалитетов [6].

Сегодня проблемами формирования «умных городов» занимаются многие исследовательские коллективы и международные организации. Значительную работу по созданию стандартов, имеющих непосредственное отношение к развитию «умного города», проводят Международная организация по стандартизации (ИСО), Европейский комитет по стандартизации (CEN) и Британский институт стандартов (BSI). Системы показателей (индикаторов), предназначенных для оценки устойчивого развития «умных городов», разрабатывались Европейской комиссией (ЕК), Советом умных городов, несколькими европейскими и американскими университетами. Источником данных для оценки и измерения устойчивого развития умных городов, сравнения результатов и информирования общественности являются общие индексы городского развития — Ericsson Networked Society Index City (2014) и «Индекс городских возможностей» ведущих городов, разработанный PricewaterhouseCoopers [9].

Кроме очевидных преимуществ «умных городов», следует отметить и проблемы их устойчивого развития. К ним относятся:

- риски безопасности, в том числе из-за кибератак на инженерные системы управления процессами городского развития;
- снижение физической активности населения.

Таким образом, в «умных городах» необходимо создавать системы безопасности.

Эффективность соответствующих городских стратегий определяется не только бесперебойным функционированием всей городской инфраструктуры (транспорт, водо- и энергоснабжение, связь, утилизация бытовых отходов и пр.), но и состоянием социальной сферы, включая человеческий капитал, активную жизненную позицию городских жителей, их участие в социальных инновациях, здоровый образ жизни, социальную справедливость, оздоровлением экологической обстановки и т.д. В связи с этим в систему «умный город» целесообразно включить подсистемы «физическая культура и массовый спорт», «безопасность систем жизнеобеспечения», «экологическая безопасность» [3; 7]. Представляется необходимым стандартизировать смарт-измерения параметров социально-экономического развития города с целью совершенствовать методику оценки его эффективности с учетом достижений научно-технического прогресса.

При разработке и реализации стратегии развития «умного города» необходим комплексный подход, поскольку создание «умной» инфраструктуры само по себе не способно решить многие городские проблемы и повысить качество жизни в городе. Реализация комплексного подхода подразумевает ряд условий: умение интегрировать управленческие решения, принимаемые на различных уровнях, предвидеть, как изменения в одной системе повлияют на другие; ориентация на междисциплинарное взаимодействие; навыки работы с фактором сопротивления переменам и др. [8].

Сегодня яркими примерами «умного города» в Европе служат Вена (Австрия), Монпелье, Нант (Франция), Портсмут (Великобритания), в Азии — Сингапур, Куньминь (Китай), Фудзисава (Япония), в США — Сиэтл и Миннеаполис, которые характеризуются смарт-мобильностью, смарт-средой и смарт-образом жизни.

В России такие примеры пока единичны. По пути формирования «умного города» активно продвигается Москва. Уже сегодня город предоставляет своим жителям большой набор разнообразных технологичных услуг. Созданы информационные системы управления здравоохранением, общественным транспортом и дорожным движением, основанные на информационных технологиях; обеспечивается высокий уровень безопасности. Единая медицинская информационно-аналитическая система — главное достижение Москвы в рассматриваемой области. Аналогов этой электронной сети здравоохранения в настоящее время не существует.

Примером создания «умного города» практически «с нуля» является Иннополис, расположенный в Республике Татарстан. Экономика этого города основана на высокотехнологичных индустриях. Здесь формируется уникальная городская среда с современной жилой инфраструктурой, безопасной экологической средой, широкими возможностями для образования и профессионального развития, занятий спортом, отдыха, организации досуга. Чтобы привлечь крупные и перспективные технологичные компании, на территории города создана особая экономическая зона, которая предоставляет целый набор преимуществ компаниям-резидентам. Ключевой инфраструктурный объект — технопарк с комплексом современных зданий, в которых созданы все условия для комфортной работы резидентов.

При разработке стратегий развития российских малых городов следует шире применять смарт-технологии:

- информирование населения о направлениях городской политики, планировании и принятии решений;
- распространение положительного отечественного и зарубежного опыта реализации конкретных проектов «умного города» в регионах Российской Федерации;
- участие городов в рейтингах развития для определения динамики прогрессивных изменений на базе общепринятых показателей оценки эффективности городской экономики и показателей жизнедеятельности населения;
- привлечение населения, местного бизнеса, общественных организаций к процессам управления, чтобы извлечь выгоду из новых возможностей информационно-коммуникационных технологий;
- поддержку исследований в области устойчивого развития городов, изучения лучших зарубежных и отечественных практик;
- обучение населения, бизнеса, муниципальных служащих способам использования возможностей «умных городов» и др.

Литература

1. **Бойкова М. В., Ильина И. Н., Салазкин М. Г.** Будущее городов: города как агенты глобализации и инноваций // Форсайт. 2011. Т. 5. № 4. С. 32–48.
2. **Бутова Т. В., Панина О. В.** Зарубежный опыт принятия государственных решений в области энергоэффективности // Трубопроводный транспорт: теория и практика. 2011. № 4 (26). С. 55–59.
3. **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. С. 40–47.
4. **Кузнецова А. И.** Актуальные проблемы управления городом на современном этапе // Транспортное дело России. 2015. № 2 (116). С. 37–39.
5. **Кузнецова А. И.** Новые подходы к перестройке систем управления инфраструктурой и жилищно-коммунальным хозяйством города // Транспортное дело России. 2014. № 2 (111). С. 76–77.
6. **Плисецкий Е. Л., Еремеева Л. Н.** Приоритеты региональной политики России в контексте инновационного развития // Наука и практика. 2014. № 1 (13). С. 20–24.
7. **Шедько Ю. Н.** Устойчивое развитие социо-эколого-экономической системы «Регион» (подсистема: физическая культура и массовый спорт) // ВУЗ. XXI век. 2015. № 1 (47). С. 188–201.
8. **Boykova M. V., Ilina I. N., Salazkin M.** The Smart City Approach as a Response to Emerging Challenges for Urban Development // Foresight and STI Governance. 2016. Vol. 10, N 3. P. 65–75.
9. **Caird S., Hudson L., Kortuem G.** A Tale of Evaluation and Reporting in UK Smart Cities. [S.l.:] The Open University, 2016.
10. **Deleneuville M.** Smart cities: la carte des villes intelligentes en France // JDN. http://www.journaldunet.com/economie/services/1176221-smart-cities-france.
11. **Joss S.** 'Smart City': A Regressive Agenda? // University of Westminster. URL: https://www.westminster.ac.uk/sites/default/files/smart-city-a-regressive-agenda-joss.pdf.
12. **Kola-Bezka M., Czupich M., Ignasiak-Szulc A.** Smart cities in Central and Eastern Europe: viable future or unfulfilled dream? // Journal of International Studies. 2016. Vol. 9, No 1, P. 76–87. URL: http://www.jois.eu/files/JIS_Vol9_No1_Kola-Bezka_Czupich_Ignasiak-Szulc.pdf.
13. **Mundula L.**, Auci S. Smart Cities: a Policy Tool for City Efficiency? // Real Corp Archive. URL: http://programm.corp.at/cdrom2016/papers2016/CORP2016_22.pdf.

УДК 338

Е. О. Кончева
Младший научный сотрудник
Центр экономики транспорта
Аспирант
Кафедра управления развитием территорий и регионалистики
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ekoncheva@hse.ru

Развитие подходов к разработке и реализации национальной политики в сфере транспортно-ориентированного развития территорий

Аннотация. Концепция транспортно-ориентированного развития основана на представлении о необходимости координации процессов развития городского общественного транспорта и развития территорий. Традиционно вопросы политики в сфере городского общественного транспорта и развития территорий находятся в ведении органов местного самоуправления, однако позитивное влияние процесса урбанизации на экономическое развитие привлекает внимание национальных правительств многих стран к проблемам развития городов. В работе представлены результаты анализа современных подходов к разработке и реализации национальной политики в сфере транспортно-ориентированного развития территорий на материале 12 стран, включающих как развитые, так и развивающиеся страны. Предложены направления совершенствования существующих подходов.

Ключевые слова: национальная политика, управление городом, городской общественный транспорт, транспортно-ориентированное развитие.

E. O. Koncheva
Junior Research Fellow
Centre for Transport Economics,
Postgraduate Student
Department for Spatial Development and Regional Studies
National Research University Higher School of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: ekoncheva@hse.ru

Development of the approaches to the development and implementation of the national policy in the field of transit oriented development

Abstract. The concept of transit oriented development is based on the idea of the need to coordinate the processes of urban public transport development and the development of urban territories. Traditionally, policy issues in the field of urban public transport and the development of urban territories are administered by local authorities, but the positive impact of urbanization on economic development attracted the attention of national governments in many countries to the urban development issues. The paper presents the results of the analysis of modern approaches to the development of national policy in the field of transport-oriented development based on the materials from 12 countries, including both developed and developing countries. Directions of improving existing approaches are discussed.

Key words: national policy, urban governance, urban public transport, transit-oriented development.

Развитие городского транспорта и развитие городских территорий являются взаимосвязанными процессами. Решения в сфере развития территорий во многом определяют эффективность транспортной политики. По этой причине широкое признание получила концепция транспортно-ориентированного развития (Transit Oriented Development, TOD), основой которой является представление о необходимости координации процессов развития городского общественного транспорта и развития территорий.

Традиционно вопросы политики в сфере городского общественного транспорта и развития территорий находятся в ведении органов местного самоуправления, однако позитивное влияние процесса урбанизации на экономический рост и улучшение условий жизни населения привлекают внимание национальных правительств многих стран к проблемам развития городов. Сегодня в Российской Федерации отсутствует единая национальная политика в сфере транспортно-ориентированного развития территорий, но проблема координации развития общественного транспорта и городских территорий существует: около 20–30% нового строительства в крупнейших городах приходится на окраинные территории, где нет качественного транспортного обслуживания общественным транспортом [6].

Интерес к роли национальных правительств в решении проблем развития городского общественного транспорта возрос в последнее десятилетие в связи с повышенным вниманием к проблемам устойчивого развития. Проблемы разработки и реализации национальной политики в сфере транспортно-ориентированного развития территорий представлены в публикациях ряда организаций: GIZ, EMBARQ, ITDP, Фонд Карнеги и др. [3–5; 7; 8]. В 2011 году по заказу Министерства транспорта Российской Федерации специалисты Всемирного банка разработали Национальную концепцию устойчивых городских транспортных систем [1]. В перечисленных трудах большое внимание уделяется непосредственно развитию городского общественного транспорта, но недостаточно освещены вопросы развития территорий, оказывающие существенное влияние на эффективность национальной политики в этой сфере.

В рамках анализа современных подходов к разработке и реализации национальной политики в сфере транспортно-ориентированного развития территорий были проанализированы подходы, практикуемые в разных странах. Изначально для анализа были отобраны страны, где есть не менее двух городов с численностью населения более 1 млн человек. Далее выполнялся поиск документов, описывающих национальную политику страны в сфере городского транспорта и транспортно-ориентированного развития территорий, на интернет-сайтах соответствующих министерств. В исследование были включены 12 стран, на сайтах правительств которых была представлена необходимая информация.

В рамках реализации концепции транспортно-ориентированного развития управляющее воздействие имеет следующие основные задачи:

- формирование и развитие коридоров скоростного общественного транспорта;
- обеспечение приоритетного освоения и развития городских территорий в пешеходной доступности от станций скоростного общественного транспорта.

Национальная политика в сфере формирования и развития коридоров скоростного общественного транспорта реализуется как в развитых

(Франция, Германия, Великобритания, США, Канада, Австралия), так и в развивающихся (Китай, Индия, Бразилия, Мексика, Колумбия) странах. Более чем в половине стран (развитые страны Австралия, Великобритания, развивающиеся страны Китай, Австралия, Колумбия, Бразилия, Мексика) имеется специальный стратегический документ, формулирующий цели и задачи национальной политики в сфере городского транспорта и затрагивающий вопросы транспортно-ориентированного развития. В США, Канаде и Польше проблемы городского общественного транспорта рассматриваются в рамках общего стратегического документа в области транспорта (наземного транспорта в случае США). Во Франции проблемы городского транспорта занимают место в экологической политике национального правительства, в Германии они являются частью политики в области развития территорий и городов.

В большинстве стран (9) существует один фонд или программа, в рамках которых осуществляется реализация национальной политики в сфере городского транспорта. В Мексике существует два фонда, которые работают с городами разного размера. В США есть несколько фондов, работающих с разными видами транспорта. Большинство программ и фондов придерживается принципа: объявляется конкурс, муниципалитетам предлагается подготовить заявку, на основании которой принимается решение выделить или нет средства из национального фонда или программы.

Создание национальных фондов, предоставляющих финансирование муниципалитетам на конкурсной основе, имеет ряд преимуществ и недостатков по сравнению с предоставлением траншей на основе каких-либо формул. К преимуществам можно отнести:

- национальное правительство имеет возможность разработать единую стратегию и обеспечить координацию действий различных заинтересованных сторон по ее реализации;
- в рамках работы с национальными министерствами и экспертными комиссиями повышается уровень компетенции специалистов, работающих в органах муниципальной власти.

Недостатки определяются наличием следующих рисков:

- у муниципалитетов может не оказаться достаточных ресурсов для участия в конкурсе;
- финансовые потоки могут оказаться нестабильными (например, муниципалитеты не располагают информацией о том, смогут ли они подать заявку на грант в будущем для реализации проекта, являющегося дополнительным по отношению к проекту, финансирование на который запрашивается в текущей заявке).

Для разных стран характерны разные уровни принятия решений. В случае Великобритании на национальном уровне решения муниципалитетов как таковые не оцениваются, во внимание принимаются только финансово-экономические и организационные параметры проекта (см. таблицу). В США, Франции, Мексике принимаются во внимание социальная значимость, улучшение состояния окружающей среды как аспекты решений по развитию общественного транспорта. Во Франции и США учитывается согласованность проектов с принципами транспортно-ориентированного развития. Только в США существует специальный фонд, предназначенный для содействия приоритетному освоению и развитию городских территорий в пешеходной доступности от станций скоростного общественного транспорта.

Применение различных групп критериев при оценке проектов, претендующих на получение средств из федеральных фондов

Критерий	Великобритания	США	Франция	Мексика
Соотношение стоимости и эффективности	+	+	–	–
Готовность муниципалитета участвовать в финансировании	**+**	**–**	**+**	**+**
Реализуемость, организационная структура проекта	+	–	–	+
Социальная значимость, улучшение состояния окружающей среды	–	+	+	+
Влияние на землепользование и экономическое развитие	–	+	+	–

Включение дополнительных требований о проработке мер по обеспечению приоритетного освоения и развития городских территорий в пешеходной доступности от станций скоростного общественного транспорта способно существенно повысить эффективность национальной политики. К таким мерам могут быть отнесены:

- внесение изменений в документы территориального планирования и документы, регулирующие землепользование и застройку, с целью обеспечить приоритетное освоение и развитие городских территорий вблизи станций проектируемого коридора скоростного общественного транспорта и одновременно ограничить развитие территорий, не обслуживаемых общественным транспортом;
- выкуп и консолидация муниципалитетом земельных участков вблизи станций предлагаемого коридора скоростного общественного транспорта для последующей продажи или сдачи в аренду девелоперу;
- меры по повышению эффективности использования государственного и муниципального имущества, включая земельные участки, здания и сооружения, расположенные вблизи станций предлагаемого коридора скоростного общественного транспорта;
- меры по привлечению девелоперов, заинтересованных в освоении каких-либо городских территорий, к финансированию развития сети скоростного общественного транспорта для обеспечения этих территорий (группа мер «использование прироста стоимости» [2]).

Важно подчеркнуть, что основной задачей национальной политики в сфере транспортно-ориентированного развития территорий должно являться развитие компетенций представителей муниципальных органов власти и совершенствование соответствующих институтов.

Литература

1. Всемирный банк. Национальная концепция устойчивых городских транспортных систем. М.: Алекс (ИП Поликанин А.А.), 2013.
2. **Ильина И. Н., Кончева Е. О.** Возможности применения механизма «использование прироста стоимости» при реализации проектов развития транспортных систем городов // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. № 2 (173). С. 24–33.

3. **Diaz R., Bongardt D.** Financing Sustainable Urban Transport: International Review of National Urban Transport Policies and Programmes // GIZ GmbH and EMBARQ, 2013. URL: http://www.sutp.org/files/contents/documents/resources/J_Others/GIZ_SUTP_Financing-Sustainable-Urban-Transport_EN.pdf.
4. **Hook W., Hughes C.** Best Practice in National Support for Urban Transportation. Part 2: Growing Rapid Transit Infrastructure — Funding, Financing, and Capacity // ITDP. URL: https://www.itdp.org/wp-content/uploads/2015/11/Best-Practice-in-National-Support-for-Urban-Transport-Part-2-Funding-Finance-and-Capacity.pdf.
5. **Hook W., Hughes C.**, Mason J. Best Practice in National Support for Urban Transportation. Part 1: Evaluating Country Performance in Meeting the Transit Needs of Urban Populations // ITDP. URL: https://www.itdp.org/wp-content/uploads/2014/05/Best-Practices-in-National-Support-for-Urban-Transport_ITDP.pdf.
6. **Koncheva E., Zalesskiy N.** Spatial Development of the Largest Russian Cities during the Post-Soviet Period: Orienting Towards Transit or Maintaining Soviet Trends. Basic research program. WP BRP // National research university Higher School of economics. URL: https://www.hse.ru/data/2016/07/13/1116450809/04URB2016.pdf.
7. **Owen B., Carrigan A., Hidalgo D.** Evaluate, Enable, Engage: Principles to Support Effective Decision Making in Mass Transit Investment Programs. EMBARQ, 2012 //World Resource Institute. URL: http://www.wrirosscities.org/sites/default/files/EMB_Evaluate_Enable_Engage.pdf.
8. **Tsay S., Herrmann V.** Rethinking Urban Mobility: Sustainable Policies for the Century of the City // Carnegie Endowment for International Peace. URL: http://carnegieendowment.org/files/urban_mobility.pdf.

УДК 354

К. Е. Лукичев
К.ю.н., доцент
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

Ситуационные центры в механизме эффективного государственного управления: правовой аспект

Аннотация. Проведен анализ действующей на сегодняшний день в Российской Федерации системы нормативного правового регулирования правоотношений, складывающихся в сфере функционирования ситуационных центров. Предложен вариант структуры типового положения о ситуационном центре.

Ключевые слова: государственное управление, ситуационный центр, кризисный центр, принятие решений, управление в чрезвычайной ситуации, правовая регламентация.

K.E. Lukichev
PhD in Law, Associate Professor
Department of Public Administration and Municipal Government
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

Situational centers in the mechanism of effective state control: legal aspect

Abstract. It presents the analysis of the existing today in the Russian Federation system of normative legal regulation of the relations developing in sphere of functioning of situational centers. A variant of the structure of the model regulations on the crisis centre is considered.

Keywords: public administration, situation center, crisis center, decision making, management of emergency legal regulation.

Ситуационный центр — помещение, оснащенное средствами коммуникаций (видеоконференц-связью, конференц-связью и другими средствами интерактивного представления информации), предназначенное для оперативного принятия управленческих решений, контроля и мониторинга объектов различной природы, ситуаций и других функций. Ситуационные центры используют федеральные органы государственной власти (президент, правительство, федеральные министерства, агентства и др.), региональные органы субъектов РФ и местного самоуправления (краевые и областные администрации, мэрии и др.), крупные промышленные предприятия в отраслях энергетики, нефтегазовой, транспортной и др.; образовательные учебные учреждения и др.

Среди основных задач ситуационных центров принято выделять:

- мониторинг состояния объекта управления с прогнозированием развития ситуации на основе анализа поступающей информации;
- моделирование последствий управленческих решений на базе информационно-аналитических систем;

- экспертная оценка принимаемых решений и их оптимизация;
- управление в кризисной ситуации.

Ситуационные центры осуществляют анализ уже накопленной и поступающей информации с последующим имитационным моделированием и подготовкой рекомендаций с конкретными решениями. Результаты обработанных и промоделированных ситуаций выносятся на совещания и презентации в реальном времени, если найдены эффективные решения, или к назначенному времени совещания для лиц, принимающих окончательное управленческое решение.

Несмотря на различия технологий и алгоритмов построения, у ситуационных центров есть схожие системные компоненты для развертывания ситуационного центра:

- система сбора данных и обработки информации;
- система хранения информации;
- система безопасности и ограничения доступа;
- система анализа информации;
- система поддержки принятия решения;
- система визуализации данных;
- система сбора данных и обработки информации.

Признавая важность подобного инструмента в системе государственного управления, необходимо отметить имеющиеся проблемы публичного нормативного правового регулирования правоотношений, складывающихся в данной сфере. Нормативная правовая регламентация общественных отношений представляет собой процесс целенаправленного государственного воздействия при помощи специальных юридических средств и методов, в результате которого происходит их стабилизация и упорядочивание. Предмет правового регулирования составляют сложившиеся устойчивые однотипные общественные отношения, на определенном этапе своего развития требующие упорядочивания при помощи специальных правовых средств и методов. Поскольку посредством права невозможно урегулировать практически все социальные связи членов общества, законодателем достаточно четко определяется момент, после которого жизненно необходимо правовое вмешательство в сложившиеся общественные отношения.

На сегодняшний день в сфере функционирования ситуационных центров как объектов эффективного государственного управления сложилась ситуация, которую условно можно назвать «днем Д», поскольку отсутствие правовой регламентации ряда ключевых элементов, составляющих механизм правоотношений в данной области, уже не позволяет обеспечивать их поступательное развитие.

В российском законодательстве мы не найдем определения, раскрывающего понятие «ситуационный центр», но в подзаконных и ведомственных актах данный термин встречается в разных формах и интерпретациях: например «ситуационно-кризисный центр», «информационный центр», «дежурно-диспетчерская служба» [2]. Все эти термины используются для определения органов повседневного управления на различных уровнях единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций.

В постановлении Правительства РФ от 16.03.2013 № 223 «О федеральной целевой программе «Создание системы обеспечения вызова экстренных оперативных служб по единому номеру «112» в Российской Федерации на 2013–2017 годы» появляется термин «центр управления в кризисных ситуациях» [3], в Приказе ФТС РФ от 22.06.2010 № 1177 «О создании Ситуационно-консультационного центра ФТС России» [7] речь уже идет о «ситуационно-консультационном центре», в распоряжении Правительства РФ от 04.09.2010 № 1478-р «О создании федерального государственного автономного учреждения «Ситуационно-аналитический центр Минэнерго России» появляется «ситуационно-аналитический центр» [8]. На субъектовом уровне имеют место «ситуационно-навигационные центры правительства», как в Рязанской области [4].

Бесспорно, что объемы прав и обязанностей, перечни решаемых функциональных задач каждого из приведенных объектов крайне неоднородны, однако нормативное закрепление родового понятия «ситуационный центр», на наш взгляд, позволило бы упорядочить использование терминологии в нормативных правовых актах разного уровня.

Содержательную составляющую данного понятия можно рассмотреть через анализ проекта типового положения о ситуационном центре, который в обязательном порядке, на наш взгляд, должен содержать следующие разделы:

I. Общие положения.

1.1. Используемые в Положении термины и определения.

1.2. Цели создания ситуационного центра.

1.3. Организационная структура ситуационного центра.

1.4. Перечень нормативных правовых актов, которыми руководствуется ситуационный центр в своей деятельности.

1.5. Должность лица, осуществляющего общее руководство ситуационным центром.

II. Задачи и функции ситуационного центра.

2.1. Перечень задач ситуационного центра.

2.2. Перечень функций ситуационного центра.

IV. Права ситуационного центра.

4.1. Право на взаимодействие с органами государственной власти.

4.2. Право на запрос в установленном порядке информации и справочных материалов в целях решения задач и выполнения функций ситуационного центра.

4.3. Право на привлечение к работе по подготовке документов и материалов специалистов исполнительных органов государственной власти.

4.4. Право на разработку и внесение предложений по совершенствованию работы ситуационного центра.

4.5. Право на приглашение к участию в работе ситуационного центра представителей органов государственной власти, предприятий и организаций различной формы собственности, а также независимых экспертов.

V. Материально-техническое обеспечение ситуационного центра.

5.1. Место расположения ситуационного центра.

5.2. Порядок финансирования мероприятий и работ, проводимых в ситуационном центре.

5.3. Комплекс мероприятий по обеспечению защиты информации в ситуационном центре, эксплуатации технических средств, контролю и управлению доступом к программным информационным ресурсам.

VI. Планирование работ ситуационного центра

6.1. Порядок проведения плановых работ.

6.2. Порядок проведения внеплановых мероприятий.

VII. Организация работы в ситуационном центре.

7.1. Порядок взаимодействия с органами власти.

7.2. Права и обязанности руководителя ситуационного центра.

7.3.Права и обязанности куратора ситуационного центра.

VIII. Регламент ситуационного центра

8.1. Проведение мероприятий в режиме мониторинга.

8.2. Проведение мероприятий в режиме планового рассмотрения проблем.

8.3. Проведение мероприятий в режиме при возникновении кризисных ситуаций.

IX. Порядок использования информационных ресурсов.

9.1. Использование открытых информационных ресурсов.

9.2. Использование информационных ресурсов ограниченного доступа.

X. Ответственность.

Следует отметить, что на сегодняшний день ситуационные центры используются и в различных сферах общественной жизни, и на различных уровнях государственной власти. Ситуационные центры создаются и органами субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, например ситуационный центр губернатора Иркутской области [5] или Краснодарского края.

Далее следует отметить ситуационные центры крупных промышленных предприятий в энергетической, нефтегазовой, транспортной и других отраслях, где также осуществляется правовая регламентация их деятельности путем выпуска соответствующих распорядительных актов (ситуационный центр председателя правления ОАО «Газпром», ситуационный центр ОАО «Федеральная пассажирская компания», ситуационный центр публичного акционерного общества «Аэрофлот — российские авиалинии»).

Ряд образовательных и учебных заведений также запустили свои ситуационные центры (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербургский университет МВД России, Российский государственный гуманитарный университет, Жуковский авиационный техникум им. В. Казакова, МГИМО). С учетом специфики управления образовательными организациями правовая регламентация указанных ситуационных центров осуществляется приказом по образовательному учреждению при одобрении ученого совета.

Анализируя систему нормативного правового регулирования правоотношений, касающихся деятельности ситуационных центров, необходимо акцентировать внимание на источниках информационного права. Поскольку в настоящее время процессы информатизации различных сфер государственного и муниципального управления идут сверхактивно, как показывает практика, повсеместное внедрение ситуационных центров нередко сопряжено со специфическими проблемами, связанными с соответствием реализуемых процессов по использованию информации требованиям российского законодательства. В первую очередь, некорректно функционирующая система обработки информации может выдавать пользователю неполные или искаженные данные, которые не только послужат основой для принятия неверного управленческого решения, но и станут основанием (юридическим фактом) для создания или прекращения юридических прав и обязанностей, что повлечет за собой уже правовые последствия.

«В настоящее время сложилась ситуация, когда информационные системы, используемые в государственном и муниципальном управлении, defacto выступают как своеобразные источники права. Внедрение такой АИС является особым средством правового регулирования. При ее использовании в сфере исполнительной власти фактические требования к поведению участников административных правоотношений следует искать в программном коде системы. Таким образом, реально существуют общеобязательные правила (нормы), которые содержатся исключительно в программном коде системы» [1].

В современной России действует огромное количество правовых норм, прямо или косвенно регламентирующих отношения, складывающиеся при функционировании ситуационных центров. Среди основных можно выделить:

- Конституция РФ (официальная публикация законов (ст. 15), неприкосновенность частной жизни, тайна переписки и телефонных переговоров и сообщений (ст. 23); свобода слова и мысли, право на информацию и пр. (ст. 29);
- Гражданский кодекс РФ (интеллектуальная собственность как объект гражданского права (ст. 128); нематериальные блага: достоинство личности, честь и доброе имя, деловая репутация, неприкосновенность частной жизни, личная и семейная тайна, право авторства и иные личные неимущественные права и другие нематериальные блага (ст. 150); форма договора: договор в письменной форме может быть заключен путем обмена документами посредством электронной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору, и пр. (ст. 434));
- Уголовный кодекс Российской Федерации (нарушение неприкосновенности частной жизни (ст. 137); нарушение тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных или иных сообщений (ст. 138); нарушение авторских и смежных прав (ст. 146); сокрытие информации об обстоятельствах, создающих опасность для жизни или здоровья людей (ст. 237); неправомерный доступ к компьютерной информации (ст. 272); создание, использование и распространение вредоносных программ для ЭВМ (ст. 273); разглашение государственной тайны (ст. 283); фальсификация доказательств и пр. (ст. 303));
- Кодекс об административных правонарушениях РФ (административные правонарушения в области связи и информации (глава 13));
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 149ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации»;
- Федеральный закон от 13.01.1995 № 7ФЗ «О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации»;
- Федеральный закон от 07.07.2003 № 126ФЗ «О связи»;
- Федеральный закон от 06.04.2011 № 63ФЗ «Об электронной подписи»;
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 152ФЗ «О персональных данных»;
- Федеральный закон от 22.10.2004 № 125ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации»;
- Закон РФ от 21.07.1993 № 5485I «О государственной тайне»;
- Указ Президента РФ от 06.03.1997 № 188 «Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера».

Одной из важнейших и требующих решения в ближайшее время задач следует признать разработку единой сквозной методологии стратегического планирования на федеральном, ведомственном и региональном уровнях с использованием информационно-технологических и информационно-аналитических возможностей отдельных ситуационных центров и системы

распределенных ситуационных центров в целом в рамках реализации Федерального закона от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [14]. Для решения этой задачи необходимо привлечь лучшие академические и научные коллективы, обеспечить их плотное взаимодействие со всеми участниками данного процесса.

Инфраструктурой глобального цифрового пространства страны может стать система распределенных ситуационных центров, которая позволит обеспечить трансформацию процессов стратегического, оперативного и проектного управления в цифровую среду, обеспечив информационное взаимодействие федеральных, региональных и корпоративных ситуационных центров в мощную распределенную вычислительную систему. СРСЦ будет способна взять на себя функции информационно-технологической платформы модернизации отечественной экономики, широкого внедрения в нее различных электронных сервисов, моделей и методов принятия решений.

Подводя итог, следует отметить, что сегодня ситуационные центры являются необходимым элементом оперативного управления для государственных структур и крупных хозяйствующих субъектов, работающих в тех направлениях, стабильность которых критична для общества, вместе с тем низкое качество нормативной базы, регулирующей правовой режим в данной сфере, существенно тормозит дальнейшее развитие. Правовые акты в данной области принимаются различными органами в отсутствие единой системы, единых требований и единой юридической технологии.

Для полноценной реализации цели юридического обеспечения продолжающейся эволюции ситуационных центров в сфере государственного и муниципального управления, на наш взгляд, целесообразно, в первую очередь, распространить механизм универсализации нормотворческого процесса при создании ситуационных центров в сфере государственного и муниципального управления с учетом специфики используемого программного обеспечения. Порядок функционирования ситуационных центров в целях государственного и муниципального управления должен регулироваться специальным федеральным законом.

Литература

1. **Амелин Р. В., Чаннов С. Е.** Автоматизированная информационная система как источник права // Информационное право. 2008. № 2. С. 23–27.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2003 № 794 «О единой государственной системе предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций» // Собрание законодательства РФ. 12.01.2004. № 2. ст. 121.
3. Постановление Правительства РФ от 16.03.2013 № 223 «О федеральной целевой программе «Создание системы обеспечения вызова экстренных оперативных служб по единому номеру «112» в Российской Федерации на 2013–2017 годы» // Собрание законодательства РФ. 25.03.2013. № 12. Ст. 1326.
4. Постановление Правительства Рязанской области от 10.12.2014 № 369 «Об утверждении положения о региональной навигационно-информационной системе Рязанской области» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: http://docs.cntd.ru/document/423921216/.
5. Приказ Администрации Иркутской области от 25.06.2004 № 72-ПР «О ситуационном центре губернатора области» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: http://docs.cntd.ru/document/469419133.
6. Приказ Минэнерго России от 31.05.2012 № 276 «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного учреждения «Ситуационно-аналитический центр Минэнерго России» // ФГБУ «Ситуационно-аналитический центр Минэнерго России». URL: http://www.сацминэнерго.рф/about/Pages/statute.aspx.
7. Приказ Федеральной таможенной службы РФ от 22.06.2010 № 1177 «О создании Ситуационно-консультационного центра ФТС России» // Главбух. URL: http://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_902250713.
8. Распоряжение Правительства РФ от 04.09.2010 № 1478-р «О создании федерального государственного автономного учреждения «Ситуационно-аналитический центр Минэнерго России» // Собрание законодательства РФ. 13.09.2010. № 37. Ст. 4753.
9. Распоряжение Президента РФ от 09.04.1996 № 171-рп (ред. от 22.03.2005) «О Ситуационном центре Президента Российской Федерации» // Правовая Россия. URL: http://laws-russia.narodru.org/fed1996/data05/tex19656.htm.
10. Ситуационный центр электронного правительства. URL: https://sc.minsvyaz.ru.
11. Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1198 (ред. от 18.02.2017) «О внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_134289/.
12. Указ Президента РФ от 06.07.2006 № 683 «О федеральных государственных унитарных предприятиях «Ситуационно-кризисный центр Федерального агентства по атомной энергии» и «Связь-атом» // Президент России. URL: http://kremlin.ru/acts/bank/23995
13. Указ Президента РФ от 23.10.2008 г. № 1515 «О федеральном государственном учреждении «Национальный центр управления в кризисных ситуациях» // Гарант.ру. URL: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/94122/.
1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.

УДК 332.122

О. С. Семкина
К.э.н., профессор
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 9265830066@ mail.ru

Н. Н. Мусинова
К.э.н., доцент
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 65651952@mail.ru

Система контроля муниципальных органов управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства

Аннотация. Одной из форм государственного регулирования взаимоотношений между государством и гражданами является контроль качества предоставляемых жилищно-коммунальных услуг. Дана классификация контроля, виды контроля и методы его проведения. На основе анализа разработан ряд практических предложений.

Ключевые слова: лицензионный контроль, контроль качества, нормы, стандарты, надзор, качество жилищно-коммунального обслуживания.

O.S. Semkina
PhD in Economics, Professor
Department of Public Administration and Municipal Government
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 9265830066@ mail.ru

N.N. Musinova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Public Administration and Municipal Government
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: 65651952@mail.ru

Municipal governments control in the sphere of housing and communal services

Abstract. One of the forms of state regulation of relations between the state and citizens is to monitor the quality of housing and communal services. A classification of control types and control methods of the meeting is provided A number of practical proposals are based on the analysis.

Keywords: license control, quality control, regulations, standards, supervision, quality of housing and communal services.

Одной из форм государственного регулирования взаимоотношений между государством и гражданами является контроль качества предоставляемых жителям жилищно-коммунальных услуг. Он понимается как проверка соответствия количественных и качественных характеристик объектов и процессов установленным (плановым, нормативным) требованиям и является обязанностью уполномоченных на это органов муниципального образования. Этот

контроль ориентирован на соблюдение государственных и муниципальных норм и стандартов, строится по принципам законности, плановости, полноты и достоверности информации, целевого использования муниципального имущества и финансовых средств, эффективности контрольной деятельности. Суть контроля заключается в получении информации о фактическом состоянии объекта контроля и соответствии полученных результатов ожидаемым.

Государственный контроль и регулирование качества жилищно-коммунального обслуживания осуществляются на местном уровне: органами государственной жилищной инспекции субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, контролирующими не только соблюдение стандартов качества предоставляемых услуг, но и наличие соответствующих договоров. С учетом изложенного целесообразно наделить соответствующие органы правом административного воздействия на подрядные организации, выполняющие по договору определенные виды и объемы работ, на управляющие организации и собственников жилья и объектов коммунального назначения.

Помимо плановой деятельности неотъемлемой функцией контрольных органов субъектов Российской Федерации является оперативное реагирование на обращения и заявления потребителей жилищно-коммунальных услуг. Государственные жилищные инспекции субъектов взаимодействуют с территориальными управлениями, выполняющими функции контроля в жилищно-коммунальной сфере. Органы исполнительной власти, наделенные соответствующими полномочиями, проводят комплексный анализ и обобщение тенденций развития жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) на основе государственной статистической и бухгалтерской отчетности, осуществляют формирование государственной политики в этой сфере экономики, координацию деятельности органов управления ЖКХ субъектов Российской Федерации, осуществляют разработку законодательных и правовых актов, норм, правил и муниципальных стандартов качества, эксплуатации, капитального ремонта и реконструкции объектов ЖКХ [1, с. 33].

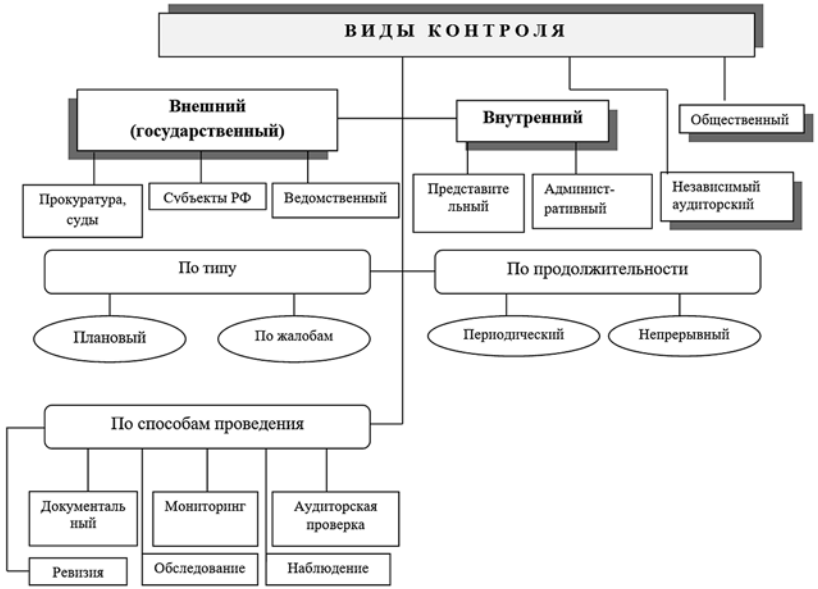
На уровне субъектов Российской Федерации муниципальное регулирование развития и функционирования ЖКХ, контроль исполнения законодательства организациями, предоставляющими услуги жилищно-коммунального хозяйства, должны осуществлять органы местного самоуправления, наделенные соответствующими полномочиями должностные лица.

Существует классификация системы контроля ЖКХ (см. рисунок). В ней задействованы все уровни контроля и используются различные способы контроля за деятельностью ЖКХ. К основным видам контроля можно отнести плановый и внеплановый контроль. При плановом контроле в документах прописываются сроки проведения, способ, источник информации, вид собственности, какой орган проводит проверку, ее цель и многое другое. Внеплановый контроль системы ЖКХ, проводится, как правило, по заявлению населения и любым способом, если иное не прописано в законодательных документах.

Муниципальные органы используют следующие формы контроля ЖКХ:

- мониторинг в сфере ЖКХ;
- анализ отдельных проблем, на которые поступает больше всего жалоб в сфере ЖКХ;
- выездные проверки с целью рассмотреть обращения граждан;
- оказание помощи гражданам в защите их интересов в суде;
- проведение общественной экспертизы нормативных правовых актов федерального и регионального уровней;

• мониторинг реализации региональных программ по переселению из аварийного жилья и реализации региональных программ капитального ремонта в многоквартирных домах.



Виды контроля в муниципальном образовании

С 1 мая 2015 года вводится лицензирование деятельности управляющих компаний по управлению многоквартирными домами [9]. С той же даты существенно расширены полномочия органов государственного жилищного надзора в области жилищных отношений. К ним добавлены полномочия по лицензированию предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами [8, с. 165]: деятельность органов государственного жилищного надзора по лицензированию деятельности по управлению многоквартирными домами и осуществление лицензионного контроля. В статью 20 Жилищного кодекса Российской Федерации, непосредственно отражающую усиление государственного регулирования деятельности по управлению многоквартирными домами, также внесены соответствующие изменения [2].

В отношении таких организаций государственный жилищный надзор заменен лицензионным контролем в силу прямого указания законодательных актов, в которых закреплено, что государственный жилищный надзор не осуществляется в отношении управляющих организаций, осуществляющих деятельность по управлению многоквартирными домами на основании лицензии на ее осуществление. Осуществлять лицензионный контроль также будут государственные жилищные инспекции, частично сохранятся функции по государственному жилищному надзору.

Поскольку помимо государственного жилищного надзора и муниципального жилищного контроля введен лицензионный контроль, то изменения касаются также новых функций, возложенных на органы государственного

жилищного надзора. Государственный жилищный надзор не осуществляется в отношении управляющих организаций, осуществляющих деятельность по управлению многоквартирными домами на основании лицензии на ее осуществление [2, ст. 20, ч. 7, п. 3]. Новая редакция означает, что для лицензируемых управляющих организаций жилищный надзор (контроль) заменен лицензионным контролем.

В частности, органы государственной власти субъектов Российской Федерации вправе наделять законами субъектов Российской Федерации уполномоченные органы местного самоуправления отдельными полномочиями проводить проверки при осуществлении лицензионного контроля в отношении юридических лиц или индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность по управлению многоквартирными домами на основании лицензии [2, ст. 20, п. 3].

Вместе с тем, учитывая существующую неопределенность компетенции, дублирование полномочий органов государственного жилищного надзора и муниципального жилищного контроля, а также недостаточную ясность их будущей деятельности, что, вполне возможно, скажется на эффективности правоприменения, имеет смысл вместо системы органов государственного жилищного надзора и муниципального жилищного контроля создать отдельную Федеральную службу жилищного надзора по аналогии с соответствующими службами, осуществляющими надзор в сфере строительства, ветеринарии, защиты конкуренции и прав потребителей, а также в других областях. Данная служба будет являться федеральным органом исполнительной власти, у нее будут территориальные управления в субъектах РФ. Создание подобной службы позволит осуществлять единое правовое регулирование ее статуса и предмета деятельности, избегать неясностей относительно места данной службы в системе органов государственной власти.

Таким образом, по итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Действующее законодательство не позволяет четко разграничить полномочия, сферы компетенции и предмет проверок между органами, осуществляющими государственный жилищный надзор, и органами, осуществляющими муниципальный жилищный контроль. Сейчас предмет муниципального контроля определен законодателем лишь в общем виде, а полномочия соответствующих органов в целом совпадают. Фактически это приводит к дублированию сферы деятельности и компетенции.

В связи с введением с 1 мая 2015 года лицензирования деятельности управляющих компаний по управлению многоквартирными домами и замены в отношении них государственного жилищного надзора лицензионным контролем, осуществляемым органами госжилнадзора, возникает вопрос о сфере муниципального жилищного контроля и его принципиальной необходимости.

Учитывая дублирование полномочий органов государственного жилищного надзора и муниципального жилищного контроля, неясность их будущей деятельности, вместо системы органов государственного жилищного надзора и муниципального жилищного контроля предлагается создать отдельную Федеральную службу жилищного надзора с территориальными управлениями в субъектах, наделив ее соответствующей компетенцией в сфере жилищного надзора и лицензионного контроля.

Литература

1. **Бузырев В. В.** Экономика жилищной сферы: Учеб. пос. для вузов по экономической специальности. М.: Инфра-М, 2015.

2. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/.
3. **Карцев Б. В., Мусинова Н. Н.** Особенности взаимодействия органов местного самоуправления с органами государственного контроля (надзора) // Российская муниципальная академия. 2016. № 3. С. 46–52.
4. **Попов Р. М.** Исполнение предписаний органов муниципального жилищного контроля: обзор судебной практики.// Практика муниципального управления. 2014. № 11. С. 93–98.
5. Постановление Правительства РФ от 11.06.2013 № 493 (ред. от 20.06.2016) «О государственном жилищном надзоре» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_147695/.
6. Система муниципального управления / Под ред. В. Б. Зотова. 5-е изд., испр. и доп. Ростов н/Д: Феникс, 2010.
7. Состояние системы государственного контроля в Российской Федерации / Коллектив авторов; Гос. ун-т Высшая школа экономики. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2010.
8. **Стадолин М. Е.** Совершенствование порядка лицензирования деятельности по управлению жилищным фондом // Вестник университета / Государственный университет управления. 2015. № 6. С. 169–172.
9. Федеральный закон «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельные положения законодательных актов Российской Федерации» от 21.07.2014 № 255-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165895/.
10. Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» от 26.12.2008 № 294-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83079/.
11. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/.

УДК 656.02

Л. А. Плотицына
Д.э.н., профессор
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ploticina@bk.ru

Д. С. Кузнецова
Магистрант
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kds1994@yandex.ru

Эффективность государственного управления транспортной отраслью: приоритетные направления развития транспортной системы города Москвы

Аннотация. Освещен вопрос развития транспортной системы Российской Федерации, на примере города Москвы рассмотрен процесс успешного внедрения программно-целевого подхода как механизма государственного управления, перечислены приоритетные направления развития транспортной инфраструктуры города Москвы.

Ключевые слова: государственное управление, программно-целевой подход, транспортная инфраструктура, транспортная система города Москвы, направления развития.

L. A. Plotizina
Doctor of Economics, Professor
Department of Public Administration and Municipal Government
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ploticina@bk.ru

D. S. Kuznetsova
Master's Degree Student
Department of Public Administration and Municipal Government
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kds1994@yandex.ru

The state management effectiveness of the transport sector: the priority directions of the development of moscow transport system

Abstract. The issue of the development of the transport system of the Russian Federation on the example of the city of Moscow is considered the process of successful implementation of the program-oriented approach as a governance mechanism, lists priorities of transport infrastructure development of the city of Moscow.

Keywords: governance, program-target approach, transport infrastructure, transport system of Moscow, development trends.

Система государственного управления имеет ряд функций по реализации направлений социально-экономического развития, в том числе призвана

обеспечивать комфортные условия жизнедеятельности населения путем создания, развития и поддержания устойчиво функционирующей, экономически эффективной, привлекательной и безопасной транспортной системы и ее инфраструктуры. Важность и актуальность решения проблемы эффективного управления транспортным комплексом страны в целом и особенно столичного мегаполиса обусловлены стратегией развития страны в современных условиях.

В соответствии с «Транспортной стратегией развития Российской Федерации до 2030 года» определены общесистемные проблемы развития транспортной отрасли. Наиболее острыми являются:

- наличие территориальных и структурных диспропорций;
- недостаточные уровень доступности и качество транспортных услуг для населения, а также обеспечение транспортной безопасности;
- усиление негативного влияния транспорта на экологию [14].

Для эффективной координации существующих аспектов развития транспортной инфраструктуры страны органам законодательной и исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях в первую очередь следует обеспечить полную согласованность стратегических целей, задач, приоритетов и решений в транспортной сфере. Для повышения согласованности стратегических документов транспортного комплекса Российской Федерации в 2014 году Министерство транспорта Российской Федерации разработало и представило соответствующие методические рекомендации по подготовке региональных транспортных стратегий, увязанных по структуре и содержанию с «Транспортной стратегией Российской Федерации на период до 2030 года» [9].

В целях контроля за обеспечением согласованности Контрольно-счетная палата г. Москвы ежегодно проводит обследование реализации государственных программ города Москвы. В ходе обследования был выявлен ряд проблем и недостатков, в том числе несогласованность основных параметров государственных программ с Генеральным планом города Москвы, адресной инвестиционной программой, прогнозом социально-экономического развития и иными стратегическими документами. По результатам обследования, как правило, формируется заключение, направляются предложения органам исполнительной власти города Москвы.

Методически важным аспектом государственного управления транспортной отраслью, значимым для результативности и эффективности принимаемых управленческих решений на всех уровнях, является обеспечение взаимосвязи между деятельностью и целями. Собственно, сущность государственного управления заключается в достижении поставленных целей, которое и определяет эффективность в рамках конкретной системы. Остается выяснить, каким образом можно обеспечить реализацию заданной стратегии управления [15].

Среди механизмов государственного управления есть применение программно-целевого подхода, предусматривающего разработку программ, взаимоувязанных по целям, срокам реализации и путей их достижения [1]. Полномасштабное внедрение программно-целевого принципа организации деятельности органов исполнительной власти и, соответственно, принятие программных бюджетов на всех уровнях управления начались в 2012 году, ставшем переломным для бюджетной политики Российской Федерации [2].

В контексте применения программно-целевого подхода предметом нашего анализа является транспортная система города Москвы. Транспортный комплекс столицы находится на уровне крупнейших мегаполисов мира и считается

одной из самых перегруженных транспортных систем. Поскольку в столичном регионе проходят основные пассажирские и грузовые потоки страны, то Москва является крупнейшим транспортным центром страны. От эффективной работы транспортной инфраструктуры в центральной части России зависит состояние транспортной системы страны в целом.

По результатам сравнительного анализа транспортной ситуации в ведущих городах мира, представленного на Московском урбанистическом форуме в июне 2016 года, Москва заняла третье место по уровню развития транспортной инфраструктуры среди мегаполисов, на первом и втором местах — Токио и Лондон [6].

Транспортная система города Москвы является примером успешного внедрения программно-целевого подхода как современного механизма государственного управления в транспортной сфере. В частности, государственная программа города Москвы «Развитие транспортной системы» разработана с учетом перспективы до 2020 года и подлежит актуализации в соответствии с принимаемым на очередной год и плановый период бюджетом города Москвы [13]. Государственная программа определяет цели, которые достигаются посредством постановки конкретных задач, в свою очередь, последние реализуются с помощью транспортно-инфраструктурных проектов. Указанные проекты разрабатываются и внедряются органами исполнительной власти города Москвы — соисполнителями государственной программы, имеют инновационный характер и зачастую адаптируются к нашим реалиям исходя из опыта зарубежных стран.

Результатом принятых управленческих решений стали масштабные достижения в развитии транспортного комплекса столицы: за 2012–2015 годы качество транспортных услуг для всех групп населения существенно возросло. Для исследования были взяты за основу факторы, определяющие среднее время поездки на разных видах транспорта, удобство пользования разными видами городского транспорта, наличие инновационных сервисов для потребителей транспортных услуг, удобство систем оплаты проезда и др. Основной причиной роста является значительное улучшение качества и расширение набора услуг для пользователей общественного транспорта, прежде всего социально-значимого характера.

Благодаря четкому определению приоритетных направлений развития транспортной системы города Москвы за исследуемый период были достигнуты следующие результаты:

- Реформирована система наземного городского пассажирского транспорта. С 2015 года изменилась модель транспортного обслуживания населения — запущена новая модель управления частными пассажирскими перевозками. Доходы от перевозки пассажиров поступают в бюджет города Москвы [12]. Преимуществами новой модели стали:
    - * обеспечение перевозки льготных категорий граждан на всех маршрутах;
    - * установление правительством Москвы тарифов на перевозку пассажиров;
    - * установление требований к типу и качеству подвижного состава;
    - * обеспечение контроля за качеством обслуживания и уровнем безопасности населения при оказании транспортных услуг частными перевозчиками.

Созданная система позволила интегрировать коммерческих перевозчиков в систему транспорта наравне с городской компанией и создать единое правовое поле для частных операторов общественного транспорта в Москве.

- С 2013 года вступило в действие новое билетное и тарифное меню. В результате сократились очереди в билетные кассы, увеличилась мобильность населения и комфортность поездок на городском общественном транспорте. Проведена интеграция проездного билета по всем видам городского и пригородного транспорта, внедрены новые системы оплаты проезда. В целях повышения безопасности и комфортности поездок граждан городской парк подвижного состава к 2015 году обновлен на 61%. Новый подвижной состав полностью адаптирован для маломобильных пассажиров и соответствует мировым экологическим требованиям.
- Московский метрополитен переживает пик своего развития: протяженность новых линий метро составляет около 34 км, за 2011–2015 годы открыто 18 новых станций, на шести линиях метро эксплуатируется подвижной состав нового поколения увеличенной вместимости, отвечающий современным требованиям доступности для маломобильных граждан, оборудованный системой видеонаблюдения и климатическими установками. Ведется масштабная работа по обновлению инфраструктуры метрополитена: проводятся работы по реконструкции старых и установке новых эскалаторов, замене рельсов и шпал, с 2014 года развернута масштабная программа реконструкции и благоустройства вестибюлей и подземных пешеходных переходов.
- Наиболее значимым шагом в развитии столичной транспортной системы является реконструкция Московской кольцевой железной дороги (Московское центральное кольцо, МЦК), запуск осуществлен в 2016 году. Запуск движения на МЦК призван значительно улучшить транспортную ситуацию в городе за счет увеличения транспортной доступности ряда районов столицы, которые, таким образом, получают новый импульс к развитию. Москвичам и гостям города удобно пользоваться МЦК, поскольку ее интегрируют с Московским метрополитеном.
- Повышение качества услуг для автомобильного транспорта за счет внедрения комплексной системы мониторинга и управления дорожным движением на базе интеллектуальной транспортной системы [7].

Так, динамическая транспортная модель объединяет данные о движении в городе в режиме реального времени. На основе модели строятся краткосрочные прогнозы по развитию дорожной ситуации, реализуется долгосрочное планирование. В результате последовательно улучшается ситуация на дорогах города (на 12% повысилась средняя скорость движения на дорогах, на 60% сократилось время прибытия спецслужб). До 2010 года в городе отсутствовал единый подход к организации дорожного движения. Впервые в Российской Федерации применена комплексная схема организации дорожного движения, которая представляет собой инвентаризацию всех технических средств организации дорожного движения на объектах дорожно-транспортной инфраструктуры.

Создание структурированного парковочного пространства в Москве также оказало положительный эффект на улучшение дорожно-транспортной ситуации в городе. Благодаря реализации комплексной схемы организации дорожного движения упорядочено паркование, ликвидирована стихийная парковка (вторым рядом, на тротуарах и т.д.). Данная мера оказывает существенное влияние на увеличение пропускной способности улично-дорожной сети: ликвидируется хаотичная парковка, сокращается количество нарушений правил дорожного движения, возрастает скорость движения.

Начиная с 2012 года вблизи станций Московского метрополитена организуются перехватывающие парковки, которые позволяют автомобилистам сокращать время в пути до центра города, они могут оставить автомобиль и пересесть на общественный транспорт.

Как показал анализ результатов применения программно-целевого подхода в управлении транспортным комплексом г. Москвы, несмотря на имеющиеся достижения в развитии транспортной сферы города в 2012–2015 годах, на сегодняшний день существует значительный потенциал для ее совершенствования, который необходимо реализовать в средне- и долгосрочном периодах. Политику развития транспортной системы необходимо направить на стимулирование использования общественного транспорта. Данная цель может быть достигнута посредством реализации известных мер: строительства новых линий и станций метрополитена, обновления парка подвижного состава (необходимо довести данный показатель до 100%), создания выделенных полос для движения общественного транспорта, развития транспортно-пересадочных узлов, интеграции подземного и наземного транспорта.

Повышение уровня безопасности транспортной системы необходимо выделить в качестве одного из важнейших направлений. Дальнейшее развитие интеллектуальных систем для всех видов транспорта, оптимизация парковочного пространства и трафика на дорогах, строительство и реконструкция дорог, повышение их связанности — все это будет способствовать достижению данного приоритета. Кроме того, законодательное регулирование и ужесточение ответственности за нарушение правил дорожного движения окажет влияние на повышение уровня безопасности. Реализация указанных мер позволит улучшить экологическую ситуацию за счет снижения негативного воздействия на окружающую среду.

Таким образом, развитие транспортной системы города Москвы остается приоритетным направлением в системе государственного управления транспортной отраслью в целом и будет осуществляться посредством разработки и реализации транспортных инфраструктурных проектов, главным результатом которых должно стать обеспечение соответствия московской транспортной системы лучшим мировым стандартам.

Литература

1. **Братушев А. А., Карасева С. Н.** Программно-целевой метод в государственном управлении // Проблемы экономики, финансов и управления производством. 2015. № 37. С. 72–75.
2. Бюджетное послание Президента РФ Федеральному собранию от 29.06.2011 «О бюджетной политике в 2012–2014 годах» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115713/.
3. Единый транспортный портал. URL: http://transport.mos.ru.
4. **Игнатова А. М.** Применение проектного метода в государственном управлении современной России // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2016. Т. 7. № 1. С. 176–189.
5. **Изутова О. В.** Новые подходы к формированию госпрограмм // Бюджет. 2016. Авг. № 8 (164). С. 8–10.
6. Индекс развития транспортного комплекса мегаполисов / МГУ им. М.В. Ломоносова // Московский урбанистический форум. URL: http://mosurbanforum.ru.

7. Итоги работы транспортного комплекса города Москвы 2010–2015 // Департамент транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы. URL: http://dt.mos.ru/legislation/rasporyazheniya_i_prikazy_departamenta/4483891/.
8. Контрольно-счетная палата Москвы. URL: http://www.ksp.mos.ru.
9. Методические рекомендации по разработке региональных транспортных стратегий, регламентам их согласования и механизмам корректировки в увязке с Транспортной стратегией Российской Федерации на период до 2030 года / Министерство транспорта РФ. М., 2014.
10. **Мешкова И. В., Кабайлов С. О.** Программно-целевой подход в государственном управлении в Российской Федерации: проблемы и перспективы использования // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: Сб. науч. ст. / Под общ. ред. Л. В. Фотиной. М., 2016. С. 217–224.
11. **Михайлова А. А.** Лучшая практика внедрения и реализации государственных программ // Финансы. 2016. № 7. С. 64.
12. Новая модель управления коммерческими перевозчиками» // Департамент транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы. URL: http://dt.mos.ru/projects/development-of-ngot/new-model-of-interaction-with-private-carriers/files/221214_conferense.pdf.
13. Постановление Правительства Москвы от 02.09.2011 № 408-ПП «О государственной программе города Москвы «Развитие транспортной системы на 2012–2016 гг.» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=128296.
14. Распоряжение Правительства РФ от 22.11.2008 № 1734-р (ред. от 11.06.2014) «О Транспортной стратегии Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82617/.
15. **Якунин В. И.** Политология транспорта. Политическое измерение транспортного развития. М.: ЗАО «Экономика», 2006.

УДК 339.984

В.А. Цукерман
К.т.н., доцент, завотделом
Отдел промышленной и инновационной политики
Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина КНЦ РАН
Апатиты, Российская Федерация
E-mail: tsukerman@iep.kolasc.net.ru

А.А. Козлов
Научный сотрудник
Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина КНЦ РАН
Апатиты, Российская Федерация
Apatity, Russian Federation
E-mail: kinemur@mail.ru

Теоретические основы политики импортозамещения промышленного производства на Севере и в Арктике

Аннотация. Рассмотрены вопросы, связанные с основами политики импортозамещения промышленности Севера и Арктики, основные проблемы и препятствия на пути реализации политики импортозамещения, а также направления и меры стимулирования ее успешной реализации. Предложено повышение эффективности ремонтного обслуживания хозяйственных субъектов за счет применения промышленного аутсорсинга.

Ключевые слова: импортозамещение, Арктика, промышленное производство, проблемы, поддержка, регулирование.

V.A. Tsukerman
PhD in Engineering, Associate Professor
Head of Department
Department of Industrial and Innovative Policy
Luzin Institute for Economic Studies of the Kola Science Centre of Russian Academy of Sciences
Apatity, Russian Federation
E-mail: tsukerman@iep.kolasc.net.ru

A. A. Kozlov
Scientist
Luzin Institute for Economic Studies of the Kola Science Centre of Russian Academy of Sciences
Apatity, Russian Federation
E-mail: kinemur@mail.ru

Theoretical fundamentals of policy of import substitution of industrial production in the North and the Arctic

Abstract. The questions bound to fundamentals of policy of import substitution of the industry of the North and the Arctic are considered as well as the main problems and obstacles in a way of realization of policy of import substitution, and also the direction and a measure of inducing of its successful realization. Increase in effectiveness of corrective maintenance of economic subjects due to application of the production outsourcing is offered.

Keywords: import substitution, Arctic, industrial production, problems, support, regulation.

Промышленность Севера и Арктики связана в основном с добычей и переработкой природного сырья. С середины 2014 года Россия начала испытывать трудности, связанные с вводом санкций и ограничениями на ввоз современных производственных технологий и оборудования. Ситуация усложняется необходимостью модернизации основных фондов, обновление которых в последние годы проводилось преимущественно за счет закупок из-за рубежа [4; 7]. Усугубляет ситуацию и снижение рыночных цен на продукцию ресурсных компаний, что приводит к дефициту инвестиций в основной капитал. Эти проблемы оказались наиболее чувствительными для промышленного производства Севера и Арктики, которое функционирует в условиях повышенных затрат и сурового климата [9].

Правительство РФ было вынуждено разработать «План мероприятий по содействию импортозамещению в промышленности» [6].

Можно отметить следующие положительные моменты политики импортозамещения:

- прибавочная стоимость товаров остается в экономике страны и регионов;
- рост промышленного производства позволяет сохранять и создавать новые рабочие места;
- при размещении промышленного производства импортозамещающих товаров на базе уже функционирующих предприятий можно использовать имеющийся производственный потенциал и эффективнее распорядиться имеющимися ресурсами, пополнить бюджетную систему всех уровней и повысить уровень доходов населения;
- импортозамещение, базирующееся на создании новых конкурентоспособных производств, способствует структурным преобразованиям в экономике, позволяя формировать новые производства и отрасли, дополнительный спрос на отечественное оборудование, сырье, материалы, развивать научные исследования, переходить на мировой уровень НИОКР;
- импортозамещающая продукция обычно обходится дешевле, чем импортная, благодаря отсутствию таможенных пошлин, сравнительно низким издержкам и щадящей налоговой нагрузке;
- отечественные промышленные предприятия лучше знают требования и предпочтения своего потребительского рынка, национальные, культурные, образовательные и экономические особенности;
- импортозамещение может обеспечить непрерывность поставок стратегической продукции, которая должна производиться внутри страны во избежание разрыва технологической цепочки из-за форс-мажорных обстоятельств [1; 8].

Негативными моментами политики импортозамещения можно считать ее догоняющий, а не опережающий, ускоренный характер развития, отсутствие самодостаточности. Ее следует рассматривать в качестве составляющих более широкой категории — промышленной политики.

Полагаем, что политика импортозамещения для промышленного производства не становиться долгосрочной экономической стратегией. Учитывая мировой опыт и результаты научных исследований, необходимо отметить, что на современном открытом рынке международной торговли импортозамещение не может быть самоцелью, политика экономической изоляции неэффективна. Импортозамещающая политика должна решать задачи формирования системы стимулов для поддержки отечественного производства конкурентоспособной на международных рынках импортозамещающей продукции, одновременного продвижения ее на международных рынках [5].

Нужно разработать эффективную программу импортозамещения промышленного производства с учетом северной специфики и инновационного развития экономики Севера и Арктики. В рамках данной программы следует определить следующие направления:

- выпуск товаров, которые не производятся, но принципиально могут выпускаться на территории Севера и Арктики, что подразумевает создание современных импортозамещающих производств;
- замещение тех групп импортируемых товаров, аналоги которых на сегодняшний день производятся в недостаточном количестве;
- сокращение потребления товаров, которые по разным причинам невозможно производить [2].

Политика импортозамещения промышленного производства на Севере и в Арктике может создать условия для решения следующих приоритетных задач:

- снижение зависимости от конъюнктуры внешних рынков;
- рост ВРП и занятости населения;
- рост налоговых перечислений;
- загрузка смежных производств и отраслей;
- удешевление стоимости и сроков поставок товаров;
- снижение зависимости затрат от международной конъюнктуры;
- производство продукции с высокой добавленной стоимостью;
- выход на международные рынки промышленного оборудования.

Для успешной реализации политики импортозамещения на Севере необходимо разрабатывать и внедрять различные меры стимулирования и механизмы поддержки производства:

- государственные закупки с ограничениями на закупку импортной продукции и преференциями для отечественных производителей;
- увеличение ставок ввозных таможенных пошлин по ряду позиций товарной номенклатуры;
- стандартизация;
- прямое финансирование и льготное кредитование опытных производств, НИР, НИОКР;
- налоговые преференции для предприятий, выполняющих выпуск продукции, признанной приоритетной для импортозамещения;
- введение учета ускоренной амортизации на отечественное оборудование.

Основными препятствиями на пути импортозамещения промышленного производства на Севере и в Арктике являются:

- отсутствие у предприятий резервных мощностей, которые могли бы быть оперативно задействованы для замещения импорта;
- неэффективное продвижение продукции как в стране, так и за рубежом;
- непоследовательная политика государственной поддержки предприятий, способных сыграть ключевую роль в импортозамещении;

- слабое стимулирование предприятий научной и инновационной деятельности;
- недостаток высококвалифицированных и профессиональных кадров в инженерной и научной сферах.

Основной стратегией добывающих компаний Севера и Арктики в части обеспечения непрерывности производственного процесса и поддержания низких затрат на содержание основных фондов являются совершенствование системы планово-предупредительных ремонтов и своевременное обеспечение запасными частями. Добывающие компании Севера и Арктики чаще всего имеют в своей структуре ремонтные подразделения, которые не могут использоваться при решении задач импортозамещения по различным причинам [9]. Одним из путей совершенствования системы планово-предупредительных ремонтов и своевременного обеспечения запасными частями отечественного производства является формирование и развитие рынка промышленного сервиса — аутсорсинга [10].

Литература

1. **Анимица Е.Г., Анимица П. Е., Глумов А. А.** Импортозамещение в промышленном производстве региона: концептуально-теоретические и прикладные аспекты // Экономика региона. 2015. № 3. С. 160–172.
2. **Бодрунов С. Д.** Теория и практика импортозамещения: уроки и проблемы. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2015. 171 с.
3. **Иванова Л. В., Козлов А. А., Цукерман В. А.** Организация промышленного сервиса на горном производстве: российский и зарубежный опыт // Горный информационно-аналитический бюллетень. 2014. № 12. С. 279–283.
4. **Козлов А. А., Цукерман В. А.** О современной промышленной политике России // Материалы международной научно-практической конференции «Экономическая политика: на пути к новой парадигме». Пятнадцатые Друкеровские чтения: В 2 т. / Под ред. Р. М. Нижегородцева, А. И. Тихонова, Н. В. Финько. М.: Доброе слово , 2013. Т. 2. С. 52–57.
5. **Мышкина Н. П., Федонина О. В.** Перспективы реализации политики импортозамещения в отечественной экономике в условиях инновационного развития // Фундаментальные исследования. 2015. № 12-3. С. 620–623.
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.09.2014 № 1936-р «Об утверждении «Плана содействия импортозамещению в промышленности».
7. **Твердов А. А., Никишичев С. Б., Захаров В. Н.** Проблемы и перспективы импортозамещения в горной отрасли // Горная промышленность. URL: http://mining-media.ru/ru/article/ekonomic/9348-problemy-i-perspektivy-importozameshcheniya-v-gornoj-otrasli.
8. **Федосеева Г. А.** Сущность и развитие теории импортозамещения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 3 (93). С. 144–148.
9. **Цукерман В. А.** Концептуальные основы инновационного промышленного развития Севера и Арктики // Север и рынок: Формирование экономического порядка. 2012. № 3. С. 139–143.
10. **Цукерман В. А., Козлов А. А.** Согласование государственной и корпоративной инновационной политики в сфере промышленного аутсорсинга российской Арктики // Экономика в промышленности. 2015. № 3. С. 26–29.

УДК 352.075.1

А. А. Сапожников
Д.э.н., зав. базовой кафедрой,
Базовая кафедра администрации города Братска
«Государственное и муниципальное управление»
ФГБОУ ВО «Братский государственный университет»
Братск, Российская Федерация
E-mail: gmu@brstu.ru

Братский экономический форум: проблемы муниципального стратегического управления

Аннотация. Рассматриваются проблемы муниципального стратегического управления на примере развития Иркутской области. Названы проблемы формирования эффективной муниципальной системы целевого программного бюджетирования и разработки соответствующей технологии.

Ключевые слова: муниципальное управление, стратегическое муниципальное управление, бюджетирование.

A. A. Sapojnikov
Doctor of Economics, Head of Department
Department of State and Municipal Management
Bratsk State University
Bratsk, Russian Federation
E-mail: gmu@brstu.ru

Bratsk economic forum: issues municipal strategic management

Abstract. The problems of municipal strategic management on the example of the Irkutsk region are considered. Named the problems of formation of an effective system of municipal target program budgeting and the development of appropriate technology.

Keywords: municipal government, municipal strategic management, budgeting.

В начале осени 2016 года (7–8 сентября) в городе Братске Иркутской области впервые прошел Братский экономический форум «Объединяя усилия». Форум стал ключевым событием в сфере экономики и бизнеса северных территорий Иркутской области. Организатором форума выступила администрация города Братска. Цель мероприятия — укрепление связей бизнеса и местных органов власти северных территорий Иркутской области.

Основной темой форума стала выработка механизмов взаимодействия бизнеса, органов власти и общественности, позволяющих объединить их возможности для выхода на новый уровень экономического развития. Представители бизнеса, органов власти, экспертного сообщества и общественности получили возможность установить прямой диалог, продемонстрировать основные достижения, поднять насущные проблемы и определить возможности их совместного решения.

В приветственном слове участникам форума мэр города Братска С. В. Серебренников сказал: «Сегодня стало очевидным, что без развития межмуниципального сотрудничества, укрепления экономических связей мы не сможем построить эффективную экономику в нашем регионе. Нас во многом объединяют схожие проблемы и общие задачи по развитию наших муниципалитетов. Форум является той площадкой, на которой мы сможем обменяться мнения-

ми, лучшими практиками, совместно выработать пути решения имеющихся проблем. И конечно же, встречи в рамках форума позволят дать старт новым проектам и инициативам» [1].

Программу форума составили пленарные заседания и пять круглых столов: «Способы общественного развития муниципалитетов», «Строительная отрасль: объединяя возможности», «Тренды и базовые стратегии развития экономики», «Создание благоприятного инвестиционного климата в муниципалитетах» и «Муниципальное стратегическое управление».

В проспекте круглого стола «Муниципальное стратегическое управление» было указано: «Современная государственная политика в сфере социально-экономического развития страны и отдельных регионов требует внедрения стратегического планирования на всех уровнях власти. К сожалению, в настоящее время муниципальный уровень не получил необходимого методического обеспечения этого процесса. На базовой кафедре администрации города Братска «Государственное и муниципальное управление» Братского государственного университета разработана технология муниципального стратегического управления. Базовая кафедра «Государственное и муниципальное управление» осуществляет подготовку и повышение квалификации профильных специалистов, а также внедрение и информационно-консультационное сопровождение рассматриваемой технологии в муниципальных образованиях и органах управления хозяйствующих субъектов северных территорий Иркутской области».

На территории Иркутской области формируется Северо-Иркутская территориально-производственная зона федерального значения (СИ ТПЗ ФЗ) [3]. Территория СИ ТПЗ ФЗ включает следующие 10 районов Иркутской области: Бодайбинский, Братский, Казачинско-Ленский, Катангский, Киренский, Мамско-Чуйский, Нижнеилимский, Усть-Илимский, Усть-Кутский и Чунский. В «Стратегии» выделен Северный пояс развития Сибири, «включающий в себя Средний Иртыш (север Омской области), Среднее Приобье (север Томской области), центральные районы Красноярского края (территория между реками Ангара и Нижняя Тунгуска), север Иркутской области, зону Байкало-Амурской магистрали в Забайкальском крае, север Республики Бурятия». В северном поясе развития Сибири выделены «Северо-Томская, Нижнеангарская, Северо-Иркутская, Северо-Бурятская и Северо-Забайкальская территориально-производственные зоны федерального значения». В состав СИ ТПЗ ФЗ полностью включены Братско-Усть-Илимский и Ленско-Ангарский территориально-производственные комплексы.

На территории СИ ТПЗ выделяются три субзоны с существенно отличающимися природно-климатическими условиями, территориальной инфраструктурой и уровнем социально-экономического развития: Центральная (Чунский, Братский, Усть-Илимский, Нижнеилимский, Усть-Кутский, Киренский и Казачинско-Ленский районы); Восточная (Мамско-Чуйский и Бодайбинский районы); Северная (Катангский район). В составе Центральной субзоны выделяются Братско-Усть-Илимский (Чунский, Братский, Усть-Илимский, Нижнеилимский районы) и Ленско-Ангарский (Усть-Кутский, Киренский и Казачинско-Ленский районы) территориально-производственные комплексы.

Государственное значение социально-экономического развития территории СИ ТПЗ ФЗ прямо или косвенно зафиксировано во всех без исключения программно-стратегических документах федерального и субфедерального уровня. Так, после соответствующего обоснования в «Стратегии» делается заключение: «…достижение геоэкономических, геостратегических устремлений и приоритетов Российской Федерации в ближайшее десятилетие во многом

определяется темпами формирования Северного пояса развития», территории которого «имеют определяющее значение для реализации целей Стратегии и в конечном итоге для обеспечения национальной безопасности Российской Федерации на ее юго-восточных рубежах».

Правительству Российской Федерации дано поручение в области модернизации и инновационного развития экономики — представить предложения «по ускорению социально-экономического развития Сибири и Дальнего Востока, предусмотрев обеспечение транспортных связей труднодоступных территорий» [12]. «Ресурсы и государства, и частного бизнеса должны идти на развитие, на достижение стратегических целей. Например, таких, как подъем Сибири и Дальнего Востока. Это наш национальный приоритет на весь XXI век. Задачи, которые предстоит решить, беспрецедентны по масштабу, а значит, и наши шаги должны быть нестандартными». На Дальнем Востоке и в Восточной Сибири предложено «создать сеть специальных территорий опережающего экономического развития с особыми условиями для организации несырьевых производств» [2].

Реализация основных направлений государственной политики, определенных в названных выше и других, в том числе отраслевых, программно-стратегических документах является приоритетной стратегической задачей органов государственной и муниципальной власти Иркутской области [11].

На базовой кафедре Администрации города Братска «Государственное и муниципальное управление» Братского государственного университета в течение ряда лет исследуются проблемы формирования эффективной муниципальной системы целевого программного бюджетирования и разработки соответствующей технологии (ТМ ЦПБ) [10]. ТМ ЦПБ представляет собой увязанную по внутренней структуре (эквиструктурную) [8], целям развития и календарным периодам систему документов и технологию их реализации (проектирования, исполнения и отчетности) [6], моделирующих структуру, процессы и результаты социально-экономического функционирования и развития муниципального образования (в том числе отдельных отраслей жизнедеятельности, внутримуниципальных территорий и конкретных объектов муниципальной деятельности) и используемых как руководящие в процессе муниципального управления [9].

Управленческий цикл ТМ ЦПБ включает стадии проектирования, исполнения и отчетности, комплекс руководящих документов состоит из трех блоков руководящих документов — целеполагания, программирования и бюджетирования.

Объектами управления в ТМ ЦПБ, для которых разрабатывается комплекс основных руководящих документов, являются муниципальное образование в целом (общие документы), отрасли жизнедеятельности муниципального образования (образование, культура, здравоохранение, физическая культура и спорт и др. (отраслевые документы) и объекты муниципальной деятельности (отраслевые учреждения и предприятия (объектные документы). При этом отрасли жизнедеятельности рассматриваются в территориальной структуре муниципального образования, что позволяет формировать производные руководящие документы для внутригородских и жилых районов, отдельных населенных пунктов (территориальные документы). Таким образом можно отслеживать бюджетные потоки различных уровней и получаемые в результате вложения финансовых ресурсов натуральные результаты. В качестве элементов ТМ ЦПБ рассматриваются отраслевые услуги, реализация которых осуществляется объектами муниципальной деятельности, имеющими территориальную привязку, в соответствии со стандартами муниципальных услуг и административными регламентами.

Таким образом, комплекс руководящих документов ТМ ЦПБ имеет основную иерархическую структуру «муниципальное образование — отрасль — объект — услуга», отражающую соответствующую структуру системы жизнедеятельности муниципального образования. Выбор в качестве основной объектно-отраслевой структуры связан с наличием отраслевых центров ответственности (департаментов, комитетов, управлений, отделов в зависимости от типоразмера муниципального образования) в структуре местных администраций.

Полностью самостоятельные документы отраслевого и объектного уровней образуют вложенную иерархическую структуру единого документа муниципального образования. Единый вложенный документ на муниципальном и отраслевом уровнях имеет общую и вложенную части [7]. Это относится ко всем видам руководящих документов ТМ ЦПБ. Тем самым реализуются важнейшие принципы системы: принцип объектно-отраслевой вложенности, принцип эквиструктурности и принцип иерархии отраслевых целей социально-экономического функционирования и развития системы жизнедеятельности муниципального образования [5]. Структура руководящих документов ТМ ЦПБ формируется на основе предварительно построенной структурной модели системы жизнедеятельности муниципального образования, которая также определяет структуру отраслевых целей, связанную с центрами ответственности двух уровней — объектами и отраслевыми департаментами, комитетами, управлениями.

Содержательные и календарные характеристики комплекса руководящих документов ТМ ЦПБ должны быть зафиксированы в соответствующих правоустанавливающих и методических документах муниципальных образований. Для формирования и эксплуатации ТМ ЦПБ в структуре местной администрации целесообразно создать специальное контроллинговое подразделение (или закрепить специальный комплекс функций за одним из действующих подразделений), осуществляющее ее методическое, информационное и контрольное сопровождение с учетом изменения действующего законодательства.

В рамках соответствующего круглого стола форума рассматривались детали отдельных составляющих ТМ ЦПБ и особенности алгоритма ее внедрения в муниципальных образованиях различных видов (городских округах, муниципальных районах, городских и сельских поселениях).

В заключение отметим, что в резолюции форума по обсуждаемой тематике было отмечено: «Одобрить основные положения концепции “Технология муниципального целевого программного бюджетирования”, интегрирующей принципы стратегического планирования, целевого программного управления и бюджетирования, ориентированного на результат. Считать целесообразным применение технологии в муниципальных образованиях северных территорий Иркутской области, с учетом их особенностей… <…> организацию на базе кафедры “Государственное и муниципальное управление” Братского государственного университета постоянно действующих курсов повышения квалификации специалистов экономических служб местных администраций северных территорий Иркутской области» [4].

Литература

1. Братский экономический форум «Объединяя возможности»: Проспект, каталог и программа форума. Братск, 2016. 56 с.
2. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 12.12.2013 «Послание Президента РФ Владимира Путина Федеральному Собранию» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155646/.
3. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2010 № 1120-р (ред. от 26.12.2014) «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Сибири до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103600/.
4. Резолюция Братского экономического форума «Объединяя возможности». Братск, 2016. 5 с.
5. **Сапожников А. А.** Муниципальное целевое программное бюджетирование: решения // Муниципальная академия. 2016. № 1. С 64–70.
6. **Сапожников А. А.** Муниципальный системный подход: дескриптивное структурное моделирование муниципальных систем. Братск: ГОУ ВПО «БрГУ», 2012. 87 с.
7. **Сапожников А. А.** Проблемы муниципального целевого программного бюджетирования // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2015. № 1. С. 35–41.
8. **Сапожников А. А.** Система муниципального целевого бюджетного программного управления: концепция (основные принципы) создания. Братск, ГОУ ВПО «БрГУ», 2011. 128 с.
9. **Сапожников А. А.** Социально-экономическое развитие Северо-Иркутской территориально-производственной зоны федерального значения. Братск: ФГБОУ ВПО «БрГУ», 2014. 132 с.
10. **Сапожников А. А.** Целевое программное управление региональным развитием. Братск: ГОУ ВПО «БрГУ», 2003. 196 с.
11. Социально-экономическое развитие Северо-Иркутской территориально-производственной зоны федерального значения: концепция системного проектирования / Иркутское региональное объединение работодателей «Партнерство товаропроизводителей и предпринимателей», некоммерческое партнерство «Союз промышленников и предпринимателей (объединение работодателей) г. Братска», «Братский государственный университет». Братск, 2016. 41 с.
12. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» // КонсультантПлюс.

УДК 338.436.33

Е. Г. Коваленко
Д.э.н., профессор, заведующая кафедрой
Кафедра государственного и муниципального управления
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева»
Саранск, Российская Федерация
E-mail: kovelena13@mail.ru

Устойчивое развитие сельских территорий — основа продовольственного обеспечения населения[1]

Аннотация. Необходимым условием обеспечения продовольственной безопасности страны, а также роста качества жизни 1/3 части населения России является устойчивое развитие сельских территорий. Анализ важнейших параметров продовольственного обеспечения дает основания для формализации проблем в политике сельского развития страны. Решение проблемы импортозамещения в агропродовольственной системе может быть обеспечено реализацией Федеральной целевой программы и Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года при условии повсеместной разработки и реализации стратегий (комплексных программ) на мезоуровне (субъекты РФ) и локальном (муниципальные образования) уровне с учетом особенностей и приоритетов их развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие, сельская территория, продовольственное обеспечение, импортозамещение, политика сельского развития.

E. G. Kovalenko
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department
Department of State and Municipal Management
Ogarev Mordovia State University
Saransk, Russia
E-mail: kovelena13@mail.ru

Sustainable development of rural areas is the basis of food security of the population

Abstract. A necessary condition for food security of the country and increasing quality of life 1/3 of the population of Russia is sustainable development of rural areas. Analysis of the most important parameters of food security gives grounds for formalization of problems in rural development policy of the country. The solution to the problem of import substitution in the agri-food system can be achieved by implementation of Federal target programs and Strategies for sustainable development of rural territories of the Russian Federation for the period up to 2030 subject to widespread development and implementation of strategies (integrated programs) at the meso (Russian Federation) and local (municipality) level, taking into account the characteristics and priorities of their development.

Keywords: sustainable development, rural territory, food security, import substitution, rural development policies.

Новая реальность развития экономики России характеризуется обострением международной обстановки, установленными против страны международными экономическими санкциями и ответным продовольственным эмбарго. Очередная волна экономического кризиса, связанная с падением мировых цен на нефть, девальвацией рубля, сокращением инвестиций, удорожанием кредитных ресурсов, обострила проблему продовольственной безопасности и необходимость ее срочного решения.

Проблемы продовольственного обеспечения россиян возникли давно. Продовольственная безопасность страны подразумевает физическую и экономическую доступность пищевых продуктов для населения в объемах не меньше рациональных норм потребления. Сравнивая среднедушевое потребление основных продуктов питания в 1991 году с рациональными нормами (*см. таблицу)*, необходимо отметить дефицит: мясопродуктов 11%, яиц — 12%, масла растительного — 50%, овощей — 39,6%, фруктов — 65%, что в определенной мере компенсировалось сверхнормативным потреблением молочных продуктов (+ 7,4%), картофеля (+8,9%) и хлебопродуктов (+5,2%).

Среднедушевое потребление основных продуктов питания в Российской Федерации

Продукт	1991	2011	2012	2013	2014	2015	Рациональная норма потребления
Мясо и мясопродукты в пересчете на мясо, кг/чел.	65	71	74	75	74	73	73
Молоко и молочные продукты в пересчете на молоко, кг/чел.	349	246	249	248	244	239	325
Яйца и яйцепродукты, шт.	229	271	276	269	269	269	260
Сахар, кг/чел.	29	40	40	40	40	39	24
Масло растительное, кг/чел.	6	13,5	13,7	13,7	13,8	13,6	12
Картофель, кг/чел.	98	110	111	111	111	112	90
Овощи и продовольственные бахчевые культуры, кг/чел.	86	106	109	109	111	111	140
Фрукты и ягоды, кг/чел.	35	60	61	64	64	61	100
Хлебные продукты (хлеб и макаронные изделия в пересчете на муку, мука, крупа и бобовые), кг/чел.	101	119	119	118	118	118	96

* Рекомендации по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания [4].

По данным Росстата, в 2015 году среднедушевое потребление мясопродуктов соответствует рациональной норме, потребление яиц, сахара, картофеля и хлебопродуктов существенно превышает ее, а по молочным продуктам, овощам и фруктам наблюдается дефицит на 26,5; 10,7 и 39% соответственно. За последние два года снизилось потребление мясопродуктов (на 0,5%), молочных продуктов (на 3,6%) и фруктов (на 3%). В то же время значительная часть граждан страны потребляет меньше рациональных норм питания: почти 30% населения съедает меньше мяса и мясопродуктов, более 80% — меньше молока и молокопродуктов, яиц, фруктов и меда, 70% — меньше овощей и бахчевых. Удельный вес расходов на питание в домашних хозяйствах россиян достигает 50–60%.

[1] Статья выполнена при поддержке ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева» по проекту «Устойчивое развитие продовольственного рынка региона на основе активизации механизмов ГЧП».

По разным оценкам, в настоящее время уровень продовольственной безопасности в среднем по России составляет около 65–75%, импорт продовольствия, соответственно, 25–35%, в крупных мегаполисах страны доля импорта достигает 50–60% [2]. По данным Росстата, если в начале 1990-х годов импорт продовольствия и сельскохозяйственного сырья составлял 9,6 млрд долл., то к 2013 году он увеличился до 43,1 млрд долл., или в 4,5 раза. Введение эмбарго привело к сокращению объема импорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья в 2014 году до 39,9 млрд долл. (на 7,4 % против 2014 года), а в 2015 году — до 26,5 млрд долл. (на 33,6% против 2014 года). Сокращения физических объемов импортных поставок произошло в основном за счет свежего и мороженого мяса (на 26,7%), свежей и мороженой рыбы (на 38,3%), сыров и творога (на 36,5%). В 2015 году удельный вес импорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья в товарной структуре импорта составил 4,5% против 13,9% в 2014 году [1].

Как известно, перед российским агропромышленным комплексом (АПК) поставлена задача максимально заместить зарубежные продукты питания отечественными. Распоряжением Правительства был утвержден план мероприятий («дорожная карта») по содействию импортозамещения в сельском хозяйстве на 2014–2015 годы [5]. В Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы были внесены изменения, предусматривающие выделение новых приоритетных направлений развития АПК, а также дополнительные объемы ресурсного обеспечения (568,2 млрд руб. на 2015–2020 годы).

Происходящие в последние годы экономические процессы обострили имеющиеся в аграрной сфере проблемы. Во-первых, экономический кризис сопровождается ухудшением бизнес-климата в стране вследствие сокращения и удорожания кредитных ресурсов, сокращения собственных финансовых ресурсов АПК, которые могли быть инвестированы. Во-вторых, сокращается спрос на продовольственные товары из-за роста цен на продукты питания и снижения реальных доходов населения. В-третьих, товаропроизводители АПК зависимы от импортных поставок материалов, технологий, технологического оборудования, которые невозможно заменить отечественными в короткие сроки. Например, в 2015 году в промышленном производстве и потреблении плодово-ягодной продукции в целом по Российской Федерации импорт составил: саженцев плодовых культур — 40%, средств защиты растений — 75–80%, продукции — 34,6% к общему объему использования и потребления, что составило в ценах текущего периода 58,3 млрд руб. Совокупные объемы издержек на импорт в плодоводстве в 8 раз превышают вложения хозяйствующих субъектов и бюджета в развитие отраслей [2]. В-четвертых, на импортозамещение отрицательно влияет неразвитость инфраструктуры продовольственного рынка, особенно отсутствие оптово-логистических центров во многих регионах страны, что усложняет доступ к потребителям продукции большинства малых форм хозяйствования АПК. И наконец, сокращается численность сельского населения, в том числе и из-за миграции трудоспособных селян, одновременно увеличивается дефицит квалифицированных кадров, что не способствует решению поставленных перед отраслью задач.

Современная ситуация с кадровым обеспечением сельского хозяйства весьма противоречива. В условиях обширной безработицы на селе многие хозяйства нуждаются в пополнении кадрового потенциала. По данным опроса руководителей сельскохозяйственных организаций, проведенного Центром

социальной политики и мониторинга сельского развития Всероссийского НИИ экономики сельского хозяйства, многие хозяйства испытывают дефицит рабочей силы. Однако почти половина вакансий — это вакансии с заработной платой ниже прожиточного минимума, которые остаются вакантными из года в год. Кадровый дефицит, безусловно, связан и с региональной несбалансированностью рынка труда, несоответствием профессионально-квалифицированной структуры спроса и предложения рабочей силы, других ее качественных характеристик [6].

Для решения проблемы импортозамещения в продовольственном обеспечении страны большое значение имеет повышение качества жизни сельского населения с целью сберечь наиболее активных и деятельных крестьян и повысить их мотивацию к работе [3]. Это предложение обосновывается проведенным исследованием по эффективности реализации федеральных целевых программ, прямо или косвенно касающихся сельского развития. В основу политики сельского развития должны быть положены следующие принципы:

- равный доступ сельского населения к социальным услугам в соответствии с социальными стандартами для населенных пунктов различных типов;
- полный учет природного, демографического, социального, производственного, экологического и финансового потенциала села и возможностей его саморазвития;
- обязательное массовое участие сельского сообщества в разработке и реализации программ устойчивого развития сельских территорий;
- ответственность органов государственного и муниципального управления за положительные изменения основных индикаторов сельского развития и сокращение дифференциации сельских поселений по ключевым показателям устойчивого развития сельских территорий.

В настоящее время развитие села обеспечивается реализацией ФЦП «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 гг. и на период до 2020 года» и «Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 г.», должны быть достигнуты следующие цели:

- создание комфортных условий жизнедеятельности в сельской местности;
- стимулирование инвестиционной активности в агропромышленном комплексе путем создания благоприятных инфраструктурных условий в сельской местности;
- содействие созданию высокотехнологичных рабочих мест на селе;
- активизация участия граждан, проживающих в сельской местности, в реализации общественно значимых проектов;
- формирование позитивного отношения к сельской местности и сельскому образу жизни.

Достижение целей устойчивого развития сельских территорий требует разработки долгосрочных стратегий в каждом субъекте РФ, муниципальном районе, сельском поселении, основу стратегий должна составить оценка имеющихся на территории проблем, резервов и возможностей их

решения, тщательного анализа экономической, структурной, экологической и социальной ситуации сельских территорий и объективная оценка потенциала их развития.

Решение комплекса накопившихся проблем предполагает разработку системы мер по совершенствованию воспроизводственной, кадровой, налоговой, кредитной, ценовой, инвестиционной, инновационной политики и другим направлениям. Особое значение имеет постановка стратегических целей, главная из которых — улучшение качества жизни сельского населения, для чего необходимы развитие экономики, сохранение и развитие сельской инфраструктуры, природного потенциала и культурного наследия села. Большое значение для разработки и реализации стратегий развития сельских территорий разных типов и уровней имеют следующие факторы:

- количество сельского населения и уровень его доходов;
- наличие активно функционирующих организаций АПК;
- наличие и использование земельных, лесных, водных и минерально-сырьевых ресурсов;
- состояние и постоянное совершенствование межбюджетных отношений между органами местного самоуправления разных уровней;
- степень развития сельскохозяйственной потребительской и кредитной кооперации и др.

Следует подчеркнуть, что развитие сельских территорий — это капиталоемкий процесс, требующий постоянной государственной поддержки и крупных инвестиций, особенно в случае разработки и внедрения инновационных стратегических подходов.

Литература

1. Национальный доклад «О ходе и результатах реализации в 2015 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы» // Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. URL: http://mcx.ru/activity/state-support/programs/program-2013-2020/.
2. Обеспечение продовольственной безопасности Российской Федерации / Под общ. ред. В.Д. Кривова // Аналитический вестник Совета Федерации РФ. 2016. № 39 (638). URL: www.council.gov.ru.
3. Полушкина Т. М. Обеспечение продовольственной безопасности России в условиях новых вызовов и угроз // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 41 (326). С. 48–57.
4. Приказ Минздрава России от 19.08.2016 № 614 «Об утверждении рекомендаций по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания» // Консультант-Плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_204200/.
5. Распоряжение Правительства РФ от 02.10.2014 № 1948-р «Об утверждении плана мероприятий ("дорожной карты") по содействию импортозамещению в сельском хозяйстве на 2014–2015 годы» // Собрание законодательства РФ. 2014. № 41. Ст. 866.
6. Состояние социально-трудовой сферы села и предложения по ее регулированию: Ежегодный доклад по результатам.

Теоретические проблемы управления

УДК 351/354

А.В. Авилов
Д.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
E-mail: avilov-av@protvino.net

Понятийная разработка дела (организации, бизнеса)

Аннотация. Разрабатывается парадигма управления, основу которой составляет понятийная разработка Дела. Понятийная разработка предполагает у руководителя специфическую «работу в языке», имеющую для разработки Дела не целевую, а инструментальную направленность. В этом плане «языковая работа» в управлении перекликается с понятием нарратива из философии постмодернизма, хотя имеет и ряд существенных отличий.

Ключевые слова: парадигма управления, понятийная разработка, концептуальное предприятие, работа в языке, нарратив.

A.V. Avilov
Doctor of Economics,Associate Professor
State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: avilov-av@protvino.net

The conceptual development of deal (of organization, of business)

Abstract. Developed the paradigm of management, whose founded on the conceptual development of Deal. The conceptual development assumes the specific "work in language", which has the tool orientation for development, not goal orientation. In this regard "language work" in management echoes with the concept of narrative, developed postmodern philosophy, although it has a some significant differences.

Keywords: the paradigm of management, conceptual development, conceptual company, work in language, narrative

В разрабатываемой нами парадигме управления [1-3] понятие управления определяется как создание и наделение бытием организации, бизнеса, предприятия. В таком управлении, с одной стороны, субъект мотивируется к созданию нового объекта, а с другой — в этом управлении объект (предприятие, организация) наделяется бытием, жизнеспособностью посредством введения в него энергии, сил явлений жизненного мира: труда специалистов, рыночного спроса и других. Отсюда вывод: мы вступаем в эпоху, где управление, наряду с техникой, становится важнейшим аспектом жизни. Но понимания этого пока нет, поскольку менеджмент данному положению не отвечает, а другая парадигма управления в культуре пока не сложилась. Эту ситуацию мы и пытаемся изменить.

Суть создания Дела в нашей парадигме управления — это его **понятийная разработка** как понятия. В Деле разрабатываются все основные направления его деятельности, это: и производственная деятельность, и маркетинговая деятельность, и подготовка производства, и снабжение, и бухгалтерский учет в случае традиционного производственного предприятия, например. Понятийно разрабатывается именно направление (часть) деятельности, а не отдельное действие или функция. Понятие (направление деятельности) наследует все основные свойства Дела (и его деятельности) как целого:

- наличие субъекта, с которым отождествляется данное понятие;
- ориентированность понятия на смысл (миссию этого субъекта), а не на цель;
- непредсказуемость;
- недетерминированность и др.

В понятийной разработке Дела следует выделить положения:

- Руководитель/субъект Дела создает понятие (направление деятельности) как некую картину, как свое видение этого направления в Деле.
- Первоначально вброшенное всего лишь как слово, разрабатываемое понятие (направление деятельности) становится одним из управленческих произведений руководителя.
- По ходу разработки понятия руководитель наполняет его смыслом и содержанием.
- Разработка понятия, а это как раз нарративная работа — работа в языке, осуществляется руководителем не исчерпывающим, предельным образом, но лишь до того момента, когда он обретает уверенность в адекватности и жизнеспособности данного понятия. Только после этого возможно делегирование понятия для последующего — уже исчерпывающего — его осуществления подчиненному лицу.
- Делегирование понятия требует от руководителя описания критерия делегированной деятельности (КДД). Смысл КДД — наполнить отношения с подчиненным лицом (одновременно и само делегируемое понятие) динамичностью и содержательностью. КДД — еще один вид управленческого произведения руководителя.
- Предварительная концептуальная разработка понятия самим руководителем делает делегирование направления деятельности (понятия) на воплощение подчиненному лицу ответственным. Это означает: руководитель гарантирует обоснованность и необходимость появления понятия в Деле; руководитель обладает компетентностью в данном понятии, что позволяет ему в дальнейшем это понятие развивать; руководитель также гарантирует и принципиальную осуществимость (воплощение) понятия в Деле.
- Разработка понятия (направления деятельности) осуществляется как в модальности «создание Дела», так и в модальности «наделение Дела бытием» (а это здесь и есть введение труда специалиста в Дело через делегирование понятия подчиненному лицу/специалисту).

В результате понятийной разработки Дела возникает концептуальное предприятие (КП) — уникальный предмет деятельности руководителя в данной парадигме управления. КП — это управленческая, а не организационно-инженерная разработка, поэтому элементами КП могут быть только оригинальные понятия, созданные самим руководителем в силу их необходимости в Деле. Но для обозначения управленческих понятий (для направлений деятельности) руководитель может использовать вполне традиционные термины (те же «производство», «учет» и т.д.).

Каждое понятие в Деле должно «звучать» не отдельно, а в некой симфонической гармонии с другими понятиями[1] . Обеспечить такое гармоничное

[1] Мы говорим «понятие», но речь у нас все время идет об «управленческом понятии».

созвучие понятий — задача руководителя. Руководитель должен «слышать» Дело прежде всего в его симфоническом звучании, а не в отдельных понятиях. В сфере музыки (метафорой которой мы воспользовались) ситуация понятна, слушая музыку, мы хорошо представляем и различаем звучание отдельных инструментов и звучание оркестра как целого. В управлении руководитель также должен быть способен воспринимать работу (звучание) как отдельного понятия, так и симфоническое, оркестровое звучание всей совокупности понятий КП (Дела) — согласованное, гармоничное осуществление деятельности во всех направлениях Дела. Роль оркестровки в управлении выполняет КП, которое определяет, что, когда и в какой увязке «звучит» в понятийном развороте Дела, то есть как оно осуществляется. Подобно тому как лишь общая картина сражения дает представление о ходе сражения, а никак не отдельные локальные эпизоды (где-то важные, удачные, а где-то нет), так и в управлении нужно уметь видеть, представлять Дело как целое, а не как набор отдельных эпизодов, действий. Такую целостную картину Дела и должно давать адекватно спроектированное КП. В традиционном управлении руководитель, по сути, лишен возможности работать и над «оркестровкой» Дела, и над Делом как целостностью — понятие КП или аналогичное ему сегодня в управленческой культуре отсутствует, поскольку нет ни понятийной разработки Дела, как одной из основ управления, нет и средств адекватного представления Дела. Восприятие «оркестрового» звучания Дела требует навыка, легко он не обретается. Соответственно, и фальшь в осуществлении Дела должна схватываться руководителем прежде всего не как фальшь отдельного управленческого инструмента/понятия (хотя и ее следует замечать), но именно как фальшь оркестрового звучания, именно эту картину — Дела в целом — руководитель прежде всего и должен схватывать. КП также есть управленческое произведение, выражающее Дело и как сложное целое, и как его конструкцию (аналогичную роль выполняют, например, чертежи и схемы инженера или сценарий постановки режиссера).

Управленческое воплощение Дела, как создание КП, традиционно ориентировано на достижение высокой и качественной трудовой активности сотрудников в Деле, однако руководителем это последнее теперь достигается не непосредственно (через постановку целей и контроль исполнения, например), а созданием уникального предмета управления (КП). Разработкой КП также достигается подчинение всех направлений деятельности (понятий) идейному замыслу Дела — его миссии, таким образом достигается и целостность Дела.

В понятийной разработке Дела, как и в любом творчестве, можно выделить **непосредственную работу над предметом** (штатную работу) — работу над правилом, процедурой, документом направления деятельности, и **рефлексивную работу**, необходимость которой очевидна в проблемной ситуации, когда штатная работа становится невозможной (при исчерпанности материала и инструментов). Если штатная работа может иметь самое разное выражение: математический язык, язык схем, вербальный язык, то рефлексивная работа (поиск адекватной идеи для разрешения возникшей проблемной ситуации) всегда носит вербальный, текстовый характер — это и есть та самая нарративная работа руководителя, о которой мы писали выше. Поскольку решение проблем составляет основное содержание управления как творчества (именно здесь возникает новое), то можно констатировать, что управление — это «жизнь в языке», то есть постоянное пребывание руководителя в нарративе. И у этой работы руководителя есть ряд особенностей:

- Это работа исключительно самого руководителя Дела. Делегирование и замещение здесь невозможны.

- В понятийной разработке (КП, а в конечном счете и Дела в целом) субъект управления выступает первопроходцем: он создает то, чего не было, то есть создает нечто новое. Каждое управленческое понятие всегда уникально.
- Целостность деятельности по разработке и отдельного понятия, и КП, и Дела в целом обеспечивается ее ориентацией на миссию руководителя (и Дела).
- В процессе понятийной разработки Дела, оно (как создаваемое управленческое произведение) руководителем и постигается. И здесь, в текстовой разработке понятий, в осмысливании понятий сам возникающий текст выполняет лишь инструментальную функцию (в рефлексивной работе он другим быть и не может) — он содействует обретению руководителем искомой идеи. Если руководитель способен говорить, рассказывать о Деле в тексте — значит, он способен и к постижению Дела. Без подобной работы постижение Дела невозможно. Таким образом, рабочий текст в разработке управленческого понятия несет герменевтическую нагрузку.
- Рабочий текст понятийной разработки по составу и структуре во многом случаен и хаотичен, и он не только никогда не достигает завершенности и достаточности в описании понятия, но и вообще не является описанием управленческого понятия.
- Работа с текстом в понятийной разработке наделяет работу руководителя с Делом некой реальностью, подобной реальности инженерного чертежа.
- Фактически «работа в языке» — это метод творческой работы в управлении. Руководитель, обладающий способностью к «языковой работе», тем самым оказывается оснащенным, он обладает тем самым мастерством, которое совершенно необходимо любому субъекту творчества.
- Работу в языке» при понятийной разработке Дела мы противопоставляем традиционной работе руководителя с сотрудниками, со своим профессиональным окружением, когда он вынужден переходить к работе на их профессиональных языках. Привлекательно выглядящая эрудированность руководителя в разных профессиональных языках и сферах — это заблуждение, к собственно управлению данное качество отношения не имеет.
- Фундаментальное достоинство текстового представления Дела и его понятий перед формализованными представлениями (математическим, схемотехническим и другими) состоит в том, что текст своим потенциальным богатством близок к жизни, формализация же сильно ослабляет жизненное богатство, неизбежно вводя существенные примитивы и ограничения в представление объекта. Конечно, как-то проживают жизнь все, но рассказать о ней (по сути, постигнуть жизнь) могут лишь немногие.

Описанная языковая работа в управлении перекликается с категорией нарратива, введенного в постмодернизме[1] . Однако следует отметить и некоторые принципиальные отличия управленческой «работы в языке» от нарратива:

[1] Нарратив (англ. narrare – языковой акт, то есть вербальное изложение, в отличие от представления – вторичного восприятия/в памяти, воображении) – понятие философии постмодернизма, фиксирующее процессуальность самоосуществления как способ бытия повествовательного (сообщающего) текста.

- Нарративная работа ориентирована на некий финал – на историю, которой как раз и создает свое представление. Управление же ориентировано на осуществление миссии Дела, и не только Дело осуществляется в развитии, но даже и представление о его миссии находится в развитии. Конечно, эти два процесса являются сходящимися, ведь когда-то Дело свою миссию осуществляет, но это предельное, а не исходное состояние.
- Постмодерн предполагает, что нарративное повествование пишется исследователем постфактум, когда сама история уже состоялась и ее финал уже «в руках» (как факт) у исследователя. Нарратив — это повествование о том, как нечто было в становлении. В управлении же нарратив[1] — это история, творимая (и повествуемая) самим субъектом Дела. В управлении нарративный текст сопровождает становление Дела.
- Постмодерн радикально отрицает объективный смысл, «реальность, герменевтическую нагруженность нарративного текста. В управлении же нарратив как раз несет теоретическую нагрузку как языковое средство, способное отразить реальность. Если исходить из дихотомии «теория — практика», то без разработки Дела в языке (Дело без нарратива) это Дело без теории, без понимания субъектом его сути (и такова ситуация современного управления).

В заключение заметим, что «работа в языке» (нарративная работа) — это еще и способ удержаться субъекту в поле мышления, в поле проблемы. На выходе «работы в языке» (управленческого нарратива) — некое открытие, решение некоторой проблемы, то есть определенный управленческий результат. Сам же нарратив — вещь вспомогательная, инструментальная и результатом управления не является. Соответственно, достигаемый в нарративе управленческий результат может иметь совершенно произвольную, в том числе отличную от языковой, природу: это может быть и формула, и структура, и схема. Как языковой инструмент, мы противопоставляем нарратив эксперименту и моделированию в исследовательской работе, которые, по сути, также являются инструментами, но иного характера — математического и физического, соответственно. Целевая же установка у них одна и та же — постижение явлений жизненного мира.

Литература

1. **Авилов А. В.** Как возможна естественнонаучная парадигма управления // Управленческие науки в современной России: Сб. докл. науч. конф. : В 2 т. / Финансовый университет при Правительстве РФ. СПб.: Реальная экономика, 2016. Т.2. Ч. 1. С. 157–161.
2. **Авилов А. В., Сидоров Н. И.** Картина сферы управления, место в ней науки и инженерии // Управленческие науки в современной России: Сб. докл. науч. конф. / Финансовый университет при Правительстве РФ. СПб.: Реальная экономика, 2015. С. 191–196.
3. **Авилов А. В., Сидоров Н. И.** Теоретико-методологические основы управления как творчества // Управленческие науки в современной России: Сб. докл. науч. конф. Финансовый университет при Правительстве РФ. СПб.: Реальная экономика, 2014. С. 216–220.

[1] Если теперь допустить в управление это понятие.

УДК 685.01

М. Е. Анненков
К.э.н., доцент
Кафедра «Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ»
Центральный институт повышения квалификации «Росатома»
Обнинск, Российская Федерация
E-mail: MEAnnenkov@rosatom-cipk.ru

Природа знания об организации как целесообразной деятельности

Аннотация. В основе организации как целесообразной деятельности лежат волевые акты, являющиеся проявлением самосознания вовлеченных в нее людей. Существенную часть знания об организации составляют лежащие в основе организационных целей представления, которым не соответствует какая-либо наличная чувственная действительность. Для того чтобы превратить представление в понятие, необходима целесообразная деятельность по преобразованию чувственной действительности, направленная на согласование переживаний субъектов и их чувственных ощущений. Эта деятельность изменяет не только чувственную действительность, но и самого субъекта, что делает невозможным разделение и противопоставление субъекта и объекта. Поэтому знание об организации невозможно исчерпывающим образом выразить в понятиях. Поскольку человек наделен самосознанием, он стремится объективировать себя, создавая духовную реальность. Организация является частью этой духовной реальности, средством и результатом воплощения человеческого самосознания в чувственной действительности.

Ключевые слова: организация, целесообразная деятельность, самосознание, понятие, представление, естественнонаучный подход к управлению.

M. E. Annenkov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Accounting and Financial Analysis
Rosatom Central Institute for Continuing Education and Training
Obninsk, Russian Federation
E-mail: MEAnnenkov@rosatom-cipk.ru

The nature of the knowledge of organization as expedient activity

Abstract. Organization as an expedient activity is based on the acts of will, which are the manifestations of human self-consciousness. A significant part of the knowledge about an organization is composed of ideas, which form organizational goals and to which no tangible reality corresponds. In order to transform an idea into a scientific term, an expedient activity to change tangible reality, and to obtain real-life experience corresponding the subject's emotional patterns, is needed. However, such an activity not only transforms the tangible reality the subject is confronted to, but the subject him/her-self. This makes the subject and object separation and opposition impossible. That is why the knowledge of organization cannot be exclusively expressed in scientific terms. As long as possessing self-consciousness, human being strives to objectify his/her ideas by means of expedient activity, thus creating spiritual reality. Organization is a part of this spiritual reality, being both the means and the result of the human self-consciousness' objectification in the tangible reality.

Keywords: organization, expedient activity, self-consciousness, scientific term, idea, natural science approach to management.

Среди современных исследователей организаций и менеджеров распространена точка зрения, что «в менеджменте остро ощущается необходимость перехода от несистематизированного и подавляющего своим объемом набора лучших практик к комплексу инструментов управления» [4, с. 27]. Для решения этой проблемы предлагается развивать теорию управления, основанную на естественнонаучном подходе. Считается, что «теорией называется форма организации достоверного научного знания о некоторой совокупности объектов, представляющая собой систему взаимосвязанных утверждений и доказательств и содержащая методы объяснения и предсказания явлений и процессов данной предметной области, то есть всех явлений и процессов, описываемых данной теорией» [4, с. 96]. Закономерно поставить вопросы: какова природа знания об организации? возможно ли исчерпывающим образом определить организацию в понятиях? В соответствии с естественнонаучным подходом именно возможность выразить свое знание в понятиях делает науку наукой.

Согласно современному пониманию организации как «объединения людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил» [5, с. 448], основу организации составляет целесообразная деятельность, целеполагание. Однако цель не является результатом рассудочного акта. Полагающийся исключительно на рассудок человек отстраненно созерцает окружающую действительность, не вмешивается в нее. Цель же есть результат волевого акта, в основе которого лежит определенное стремление субъекта, выражаемое фразой «Я хочу» и т.п. Акт воли выходит за рамки рассудка, поскольку он направлен на вмешательство в действительность, ее изменение. «В отличие от познания, которое требует покоя и удерживает человека от действий, Желание делает его беспокойным и побуждает к действию. Рожденное Желанием действие нацелено на удовлетворение Желания, и достичь этой цели можно только посредством “отрицания”, разрушения или, по меньшей мере, преобразования желаемого объекта» [3, с. 12]. Следовательно, организация как целесообразная деятельность — это проявление направленных на преобразование окружающей действительности волевых актов вовлеченных в нее людей.

С другой стороны, акт воли есть проявление самосознания субъекта, его «я». Согласно Гегелю, «самосознание есть вообще вожделение. Сознание как самосознание имеет двойной предмет: один — непосредственный предмет чувственной достоверности и воспринимания, который, однако, для самосознания отличается характером негативного, и второй — именно самого себя, который есть истинная сущность и, прежде всего, имеется налицо только лишь в противоположности первому. Самосознание выступает здесь как движение, в котором эта противоположность снимается и становится для него равенством его самого с собой» [2, с. 157]. «Человек, “поглощенный” созерцанием объекта, “вспоминает о себе” только тогда, когда у него возникает Желание. Именно Желание (осознанное) какого-то сущего учреждает это сущее в качестве Я и раскрывает его в качестве такового, побуждая сказать: “Я…” Только в “своем” Желании и через посредство Желания, а лучше сказать в качестве такового, учреждается и раскрывается человек — раскрывается себе и другим — как некое Я. Я (человеческое) — это Я Желания, то ли “какого-то”, то ли Желания как такового» [3, с. 11–12].

Таким образом, человек — это самосознание, а организация — это человеческая деятельность. Следовательно, ключевым фактором, лежащим в основе

создания и развития любой организации как целесообразной деятельности, является самосознание вовлеченных в нее субъектов, а также их коллективное самосознание, в основе которого лежат их желания.

Приведенные соображения указывают на то, что люди с их переживаниями и средствами выражения этих переживаний формируют организацию как некий индивидуальный объект. Следовательно, организация — это идеальный (нематериальный) объект. Она возникает в результате консенсуса нескольких субъектов — заинтересованных лиц как представление об общем предмете их сознания. Подобно математическому множеству, организация возникает «путем объединения отдельных предметов (вещей) в одно целое». Она «есть множественность, мыслимая как единство», возникающее в результате «некоторого первоначального, всем свойственного акта мышления, который, быть может, и нельзя, а может быть, и не нужно разлагать на другие, более простые акты» [6, с. 9]. Этот факт выражается в имени организации, обозначающем некую индивидуальность, сохраняющую свою идентичность несмотря на все претерпеваемые ею изменения [1].

Имя организации обозначает представление об организации как некоем множестве отдельных действий и переживаний заинтересованных лиц. Представление — это форма знания, в которой имеет место противоположность предмета (представляемого) и субъекта (представляющего). Мышление в представлениях характерно для веры, в данном случае — для веры в существование организации. «Вера имеет свое содержание в мышлении, а не в понятиях, в чистом сознании, а не в чистом самосознании. Непосредственность, с которой сущность содержится в вере, заключается в том, что ее предмет есть сущность, т.е. чистая мысль. Но эта непосредственность, поскольку мышление входит в сознание, приобретает значение некоторого предметного бытия, которое находится по ту сторону сознания самости (самосознания субъекта). Благодаря этому значению, которое непосредственность и простота чистого мышления приобретают в сознании, происходит то, что сущность веры опускается из мышления в представление и превращается в сверхчувственный мир, который, по существу, есть некоторое “иное” самосознания» [2, с. 413–414].

В отличие от представления, понятие — это такая форма знания, в которой субъект и объект представляют собой единство. Сознающий себя субъект (самосознание) является себе в форме понятия — интеллигибельной сущности, в действительном существовании которой он убежден (верит в нее). В понятии сознание потусторонней по отношению к субъекту сущности — объективной действительности — сливается с самосознанием субъекта. В основе естественнонаучного знания лежат понятия (точка, число, движение и др.), которым нельзя дать определения. Их можно непосредственно (интуитивно) созерцать как некие мысленные сущности. Однако это созерцание подкрепляется чувственной достоверностью. Так, убежденность в реальности точки основывается на том, например, что я могу стоять на одном месте, реальность прямой линии — моей способностью идти, не сворачивая, реальность числа — возможностью перечисления внешних объектов и т.д. Причем этот чувственный опыт одинаков для всех людей, что делает основанные на нем представления универсальными понятиями.

Опыт чувственной достоверности — это опыт нераздельности субъекта и объекта. Именно это есть в понятии. «Истина чувственной достоверности сохраняется как остающееся равным себе самому отношение, которое не проводит никакого различия между “я” (самосознанием субъекта) и предметом в смысле существенности и несущественности и в которое поэтому вообще не может проникнуть никакое различие» [2, с. 106]. Предмет чувственной досто-

верности — это чистое бытие. «О том, что она знает, она говорит только: оно есть; и ее истина заключается единственно в бытии вещи. Со своей стороны, сознание в этой достоверности имеется только как чистое “я”; или: я есмь тут только как чистый “этот”, а предмет равным образом — только как чистое “это”» [2, с. 101]. Убежденность субъекта в существовании вещи происходит из его убежденности в собственном существовании. Поэтому чувственная достоверность сообщает понятию бытие — делает его действительным, существующим.

Таким образом, чувственная достоверность является критерием, позволяющим отличить представление от понятия. Если представлению соответствует некая чувственная достоверность, то оно становится понятием. Другими словами, понятие — это представление, которому соответствует чувственная достоверность. Однако понятия могут различаться в зависимости от степени объективности соответствующей им чувственной достоверности. Под объективностью мы понимаем возможность воспроизвести идентичные чувственные ощущения независимыми субъектами и измерить их. Наибольшая степень объективности присуща пространственно-временным ощущениям. Находящиеся в одинаковых условиях люди практически всегда одинаково воспринимают временные интервалы между событиями, движение, покой, расстояние между предметами, равенство их объемов и т.д. Это позволяет проводить измерения количественных величин и формулировать законы соотношения между ними с использованием математических понятий. Другие чувственные ощущения (цвет, вкус, запах и др.), не связанные с пространством и временем, невозможно непосредственно измерять и сравнивать, поэтому соответствующие им понятия обладают меньшей степенью объективности. Однако некоторым их них можно поставить в соответствие пространственно-временные величины, например цвету — длину световой волны, запаху — химический состав вещества и т.д. В этих случаях представления становятся понятиями.

К совершенно особому типу ощущений относятся субъективные переживания (чувство красоты, гармонии, справедливости, целостности и др.), не связанные с каким-либо конкретным органом чувств, а соответствующие комплексному эмоциональному состоянию субъекта. Эти переживания невозможно ни выразить, ни измерить. Возможно, отсутствуют даже какие-либо соответствующие им пространственно-временные явления. В этом случае, для того чтобы превратить представление в понятие, необходима целесообразная деятельность по преобразованию чувственной действительности, направленная на согласование переживаний субъектов и их чувственных ощущений. Эта деятельность может включать в себя создание произведений искусства, новых общественных институтов, предприятий, организаций и др. Она влечет за собой не только изменение окружающей субъекта чувственной действительности, но и самого субъекта, что делает невозможным разделение и противопоставление субъекта и объекта.

Согласно господствующему в современной научной и управленческой практике системному подходу, организация определяется некоторым заинтересованным субъектом как совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенная для достижения его целей. В каждый определенный момент времени взгляд субъекта на организацию и его цели воспринимаются как априорная данность, не подлежащая обсуждению. Предполагается, что каждое заинтересованное лицо имеет право видеть в организации то, что оно хочет. Оно отделяет существенные, по его мнению, от несущественных свойств организации. В результате возникает хаотичное нагромождение описаний одной и той же организации. Например, с точки зрения инвесторов организация определяется как финансовая система, с точки зрения персонала — как система человеческих ресурсов, с точки зрения операций — как система бизнес-процессов и т.д. Эти подходы к организации основаны на собственной внутренней логике, однако они не согласуются друг с другом.

Очевидная путанность принципа наблюдения и описания организации заставляет исследователя уйти от «косной определенности» [2, с. 209] существенных признаков и перейти, как указано выше, к поиску законов, согласно которым признаки необходимым образом связаны друг с другом. Это означает характерную для естественных наук выработку всеобщих понятий и универсальных принципов, поднимающихся над обыденным опытом отдельных людей и организаций, но, напротив, охватывающих все существующие и возможные организации, поскольку «если закон имеет свою истину не в понятии, то оно есть нечто случайное, не необходимость, или: на деле он — не закон» [2, с. 210].

В естественных науках закон устанавливается посредством очищения от условий единичного чувственного бытия с целью найти чистые условия закона, чтобы возвести его в форму понятия и уничтожить всякую связанность его моментов с определенным (отдельным, конкретным) бытием. Это достигается с помощью эксперимента и математики. Результат экспериментов снимает особенности определенных вещей и ситуаций. В качестве истины для экспериментирующего наблюдателя предстает закон как понятие, освобожденное от случайностей чувственного бытия.

Однако, как было указано выше, цель организации — это акт воли конкретных субъектов, выражающий в представлениях их конкретные желания, на формирование которых влияет множество сиюминутных факторов. Поэтому для организации принципиально важна именно ее уникальность, неповторимость, существование «здесь и сейчас». Уникальность организации и той ситуации, в которой она находится «здесь и сейчас», не позволяет провести эксперименты, результаты которых можно было бы воспроизвести в других организациях. Это препятствует формулировке закона как понятия. Поэтому исследование может прийти только к эмпирическим закономерностям, характерным для конкретной организации, лишь отражающим ее особенности и индивидуальность. Невозможность сформулировать закон как понятие возвращает исследователей к рассудочному наблюдению и описанию признаков организации с произвольно выбранной точки зрения, следовательно, к хаосу мнений, что препятствует достижению заявленной цели — получению достоверного научного знания, выраженного в понятиях.

Таким образом, знание об организации не может исчерпывающим образом быть выражено в понятиях. Существенную часть этого знания составляют лежащие в основе организационных целей представления, для которых отсутствует наличная чувственная действительность. Человек как самосознание стремится объективировать себя, т.е. создать объективную реальность, которая есть дух, сознающий «себя самого как свой мир, а мир — как себя самого» [2, с. 342]. Организация является частью этой духовной реальности, а организационные формы — это формы воплощения человеческого самосознания в чувственной действительности.

Литература

1. **Анненков М. Е.** Герменевтическая перспектива в управлении организацией // Экономика и бизнес. 2015. № 8.
2. **Гегель Г. В. Ф.** Феноменология духа. М.: Академический проект, 2008.
3. **Кожев А.** Введение в чтение Гегеля. СПб.: Наука, 2013.
4. **Новиков Д. А.** Методология управления. М.: Либроком, 2011.
5. Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983.
6. **Хаусдорф Ф.** Теория множеств. М.: ОНТИ, 1937.

УДК 330

В. В. Дементьев
Д.э.н., профессор
Департамент экономической теории
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dementyevv@mail.ru

Управление собственностью и структура экономической власти

Аннотация. Рассматривается влияние институциональной структуры на поведение собственника активов. Показано, что мотивация собственника к эффективному использованию ресурсов определяется его местом в иерархии экономической власти.

Ключевые слова: права собственности, институт, экономическая власть.

V. V. Dementyev
Doctor of Economics, Professor
Department of Economic Theory
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dementyevv@mail.ru

Property management and the structure of economic power

Abstract. The subject of the study is the impact of the institutional structure on the behavior of the owner. It is shown that the motivation of the owner to the efficient use of resources is determined by its place in the hierarchy of economic power.

Keywords: property rights, institution, economic power.

К настоящему времени в промышленности практически завершен процесс приватизации. Сопоставимы объемы продукции, производимой на предприятиях негосударственной формы собственности и корпоративным сектором в западных странах. На предприятиях (и в промышленности в целом) доминирующим агентом, принимающим решение о распределении ресурсов, становится собственник (акционер). В этих условиях результаты хозяйственной деятельности предприятий и экономический рост зависят от того, может ли собственник выступить как созидательный (производительный) предприниматель, способный к эффективной инвестиционной и инновационной деятельности.

Первоначально представлялось, что неэффективность предприятия обусловлена только отсутствием эффективного собственника. При этом эффективным по умолчанию считался любой собственник, кроме государственного. Однако само по себе формальное право частной собственности автоматически не создает такую экономическую организацию, которая способна к более эффективному использованию активов, нежели альтернативные варианты контроля над предприятиями (государственная собственность). Простой передачи собственности негосударственным владельцам оказалось недостаточно для становления эффективного собственника, обладающего мотивацией к общественной эффективности приватизированных предприятий. Более того, как показывает практика, статус собственника еще не гарантирует даже от действий, наносящих ущерб: «разграбления» активов контролируемого предприятия, откатов и т.п. Факты неэффективного использования активов

свидетельствуют об отсутствии у собственника достаточной мотивации к эффективному (в общественном смысле слова) использованию контролируемых активов или о расхождении между индивидуальной функцией полезности собственника и общественной функцией полезности.

Вышесказанное определяет постановку проблемы:

- От состояния каких факторов зависит степень мотивации собственника в общественно эффективном использовании активов контролируемого предприятия?
- Какое влияние оказывают на мотивацию собственника институциональные условия российской экономики?
- Каковы возможные направления трансформации института собственности с целью повысить его общественную эффективность?

Собственник должен сделать выбор между разными вариантами использования активов, каждый из которых характеризуется разной степенью общественной эффективности. Для простоты анализа предположим, что имеются два пути — эффективный для общества и неэффективный. Критерии эффективности в данном случае не имеют значения.

Степень мотивации экономического агента к действиям тем или иным способом определяется сравнительной величиной издержек, которые он должен нести для получения единицы дохода. Проблема выбора между эффективным и неэффективным использованием активов есть проблема соотношения величины издержек, которые агент вынужден нести для получения дохода (нормы отдачи от издержек) в первом и во втором случае.

Действие каких сил определяет характер распределение издержек и выгод в обществе?

Люди расходуют ресурсы или несут потери не только потому, что этого требуют технологии или действие природных факторов, но и потому, что на них воздействуют определенные силы социального порядка, например другие участники экономического процесса.

Экономические агенты не равны по своей покупательной силе, размерам собственности, степени монополизации рынка, доступу к ресурсам политической власти, административной позиции и пр. Указанные параметры определяют властный потенциал общественных субъектов, понимаемый как способность подчинять поведение других людей собственным целям и интересам[1]. Характер взаимодействия между неравными экономическими агентами определяется их властной позицией.

Распределение издержек и выгод в обществе является отражением баланса экономической власти между экономическими агентами. Величина издержек ведения бизнеса: изменения в величине доходов, размеров собственности, цен на ресурсы, доступа на рынки есть результат структуры экономической власти. «Экономическая деятельность — имеется в виду уровень доходов, объемов производства, занятости и цен — есть функция власти»,— утверждает В. Сэмуэльс [9, p. 113].

Соотношение между индивидуальным интересом собственника и общественным интересом по отношению к использованию активов предприятия отражает позицию собственника в структуре экономической власти. С одной

[1] В зависимости от характера обладателей властных позиций в экономической системе выделяются: государственная власть, власть потребителей, власть фирмы (корпоративная власть), внутрифирменная власть (распределение власти между собственниками, менеджментом и работником), власть экономических коалиций (профсоюзы, союзы предпринимателей, лоббирующие группы и пр.), финансовая власть, власть международных экономических и политических субъектов.

стороны, существуют властные возможности экономических и государственных агентов, оказывающих воздействие на поведение собственника: государство, потребители, конкуренты, финансовые институты, профсоюзы, менеджмент и др. С другой стороны, есть собственные ресурсы и права власти, которые дает собственнику обладание активами предприятия.

Таким образом, соотношение издержек и выгод есть, с одной стороны, функция властной позиции или потенциала власти собственника по отношению к контрагентам экономической системы (способность подчинить последних своим интересам) и, с другой стороны, определяется властными возможностями внешних экономических агентов по отношению к собственнику.

Собственник, как и всякий экономический агент, естественно, стремится максимизировать собственную частную выгоду (индивидуальную функцию полезности), в том числе используя для этих целей экономическую власть, которой он обладает. Для того чтобы он действовал в целях максимизации общественного благосостояния, необходима принуждающая внешняя сила в виде как видимой, так и невидимой «руки» экономической власти.

Структура экономической власти должна «принуждать» собственника, задействуя санкции в виде увеличение издержек ведения бизнеса в случае неэффективного выбора, и вместе с тем «защищать» от возникновения избыточных издержек при эффективном выборе. Если собственник выбирает неэффективный путь использования активов, то должны возникать для собственника определенные «дополнительные» издержки, или своего рода издержки неэффективности: сокращение величины дохода, угроза утраты контроля над собственностью или потери стоимости имущества и т.п. И наоборот, при эффективном использовании активов у собственника не должна возрастать (сверх определенных границ) величина издержек единицы дохода.

Разные конфигурации структуры экономической власти порождают различные варианты распределения издержек и выгод.

Доминирование неолиберальной идеологии в области распределения прав собственности повлекло за собой игнорирование проблемы распределения экономической власти. В рамках данной модели не предусматривалось никакой сознательной политики, направленной на распределение экономической власти. Отсутствие определенной политики по отношению к экономической власти привело к стихийному распределению ресурсов и прав власти в отечественной экономике.

Стихийно сложившаяся структура экономической власти характеризуется следующими особенностями.

«Недостаток» влияния на экономическое поведение собственника приводит к ослаблению социального контроля над поведением собственника и ослаблению принудительной силы, подчиняющей и направляющей данное поведение к общественной выгоде.

Избыток частной экономической власти собственника становится основой для возникновения произвола. «Чем большей властью располагают отдельные лица, тем больше опасность того, что возникнет конфликт между индивидуальным и общественным интересами» [5, с. 454].

Избыток власти становится одним из важнейших условий и источников получения контроля над собственностью, доходов и сверхприбыли[1]. Возникает конкурентная борьба между различными частными экономическими группами за контроль над источниками власти. В результате такой конкуренции увеличивается концентрация экономической власти и образуются олигархические группы, объединяющие под своим контролем основные источники и ресурсы власти в экономике: насилие, собственность, монопольное положение на рынке, контроль над государственной властью.

Феномен «власть — собственность» в противоположность модели «собственность — власть», характерной для западных экономик [4, с. 25–37]. Главным источником и условием приобретения (захвата) и сохранения собственности экономическим агентом является обладание ресурсами власти, имеющим в своей основе насилие (государственное или частное), или доступ к ним. Однако власть, базирующаяся на ресурсах насилия, изменчива и нестабильна. Отсюда неустойчивость распределения прав собственности и постоянная угроза передела собственности.

Неэффективность структур и институтов экономической власти приводит к неэффективному распределению издержек и выгод в экономической системе.

Отсутствие эффективного социального контроля (силы, принуждающей к эффективному использованию активов) над собственником, избыток частной экономической власти приводят к «сдвигу издержек» различных форм получения денежного дохода для доминирующего собственника.

Во-первых, при неэффективной деятельности собственник не несет издержек в виде утраты контроля над собственностью, сокращения величины доходов, потери стоимости активов и т.п. Таким образом, для собственника издержки неэффективной деятельности оказываются заниженными. В результате возникает избыточная мотивация к неэффективному использованию контролируемых активов. Во-вторых, завышаются издержки на единицу дохода в том случае, если использование активов предприятия является эффективным для общества. В результате формируются избыточные издержки эффективной деятельности. Наличие избыточных издержек в данном случае ограничивает и «подавляет» мотивацию к эффективному использованию активов предприятия. Это проявляется как в ограниченности диапазона общественно значимых целей, которые ставит перед собой собственник, так и в краткосрочности экономических интересов и хозяйственных планов.

Возникновение подавленной мотивации (антистимулов) к социально-продуктивной деятельности и вместе с тем избыточной мотивации к неэффективной деятельности означают «провалы» в мотивации и имеют следствием «разрыв» между максимизацией индивидуальной функции полезности собственника, с одной стороны, и максимизацией ценности активов предприятия, а также функции общественного благосостояния,— с другой.

«Провалы» мотивации собственника проявляются в следующих формах.

Деформация источников получения дохода. Избыточные издержки продуктивной деятельности, ориентированной на повышение производительности капитала, и в то же время заниженные издержки неэффективного использования активов могут приводить к тому, что собственнику будет сравнительно выгоднее использовать контроль над предприятием в целях извлечения ренты за счет активов приватизированного предприятия. В данном случае это означает, что источником образования дохода (экономической прибыли) становится не рост производительности капитала и максимизация остаточного дохода, в основе которого инновационные риски, а рента, получаемая за счет перераспределения доходов в пользу собственника. «Захват» ренты собственником может осуществляться в таких формах, как завышение цен на реализуемую продукцию, занижение цен, выплачиваемых за используемые ресурсы (в том числе оплаты труда), сокращение дохода миноритарных

[1] М. Олсон по этому поводу пишет: «Когда один индивид имеет значительно больше власти, чем другой, он мог бы быть лучше способен обслуживать свои интересы путем угрозы использования или использованием – силы, чем путем добровольного обмена: он может быть способен достигать без издержек то, что иным путем стоило бы дорого» [10, p. 60].

собственников, спекулятивная продажа активов предприятия и др. В результате имеет место отрыв доходов собственника от производительности контролируемых факторов производства.

Деформация форм получения доходов. Для доминирующего собственника наиболее выгодный способ максимизировать индивидуальные доходы — захват ренты за счет контроля над товарными и финансовыми потоками предприятия. Потенциальные денежные доходы предприятия «перекачиваются» в посреднические фирмы и уже оттуда извлекаются в виде индивидуальных доходов собственника предприятия. В таком случае непосредственным источником доходов собственника становятся не доходы предприятия, а доходы фирм или финансовых структур, опосредующих соответствующие товарные и финансовые потоки предприятия. Отсюда разрыв между индивидуальными доходами собственника и доходами предприятия. Формируется ограниченная мотивация к максимизации прибыли и увеличению ценности активов контролируемого предприятия[1].

Искажение в предпочтениях формы богатства («инвестиционная близорукость» [6]). Неопределенность будущего и отсутствие ясных гарантий сохранения имущественного контроля над активами фирмы в долгосрочном периоде мотивирует крупных акционеров извлекать краткосрочные выгоды за счет подконтрольных предприятий. Риск произвольного перераспределения собственности и отсутствие фондовых рынков приводят к тому, что у собственника ослаблена мотивация увеличивать стоимость контролируемых активов. Стремление собственника к максимизации индивидуального богатства не приводит к мотивации максимально увеличивать стоимость активов, которыми он обладает. Предпочтительной формой богатства, к максимизации которого мотивирован собственник, является его наиболее ликвидная форма — в виде денежных ресурсов. В результате — отрыв индивидуального богатства собственника от рыночной стоимости активов предприятия.

Предпочтение внелегальных форм деятельности. В частности, речь идет о проблеме офшоризации реальной собственности на активы приватизированных предприятий. Природа данного явления — в соотношении издержек подчинения закону и издержек внелегальности и, прежде всего, в высоких издержках ведения легального бизнеса. Величина налогов имеет значение, но, прежде всего, причина заключается в институциональном устройстве экономической системы, системе гарантий прав собственности [1].

Для создания эффективной мотивации и преодоления противоречия между частными действиями собственника и общественными результатами необходимо решить две ключевые проблемы: проблему социального контроля над поведением собственника и проблему устранения избытка частной экономической власти.

Собственник может стать эффективным предпринимателем, если будут созданы система экономической власти и институциональная среда, которые будут способны:

- защитить его от произвола, неопределенности и риска потери имущества и доходов в случае эффективного использования активов предприятия;
- ограничить ориентацию собственника на извлечение ренты, создав соответствующие издержки неэффективности (сокращение доходов, потеря стоимости имущества, утрата контроля над предприятием), которые будут возникать, если поведение собственника не направлено на повышение производительности капитала.

Для формирования эффективных институтов экономической власти и социального контроля над поведением собственника, а также институтов ограничения частной экономической власти нужно проводить целенаправленную государственную политику по контролю над распределением экономической власти.

Высокий уровень концентрации (или даже сверхконцентрации) власти, который сложился в национальной экономике России, недопустим с точки зрения эффективной экономики. Можно утверждать, что к настоящему времени именно стихийное распределение и концентрация экономической власти стали одними из основных препятствий для становления эффективной рыночной экономики. «Главная сила, противостоящая рыночной экономике,— власть, как экономическая, так и политическая, порождающая бесправие в обществе и несправедливость в экономике. Поэтому защита рыночной экономики от власти — важнейшая цель ее политической составляющей» [7, с. 49]. В рыночной экономике отбирать собственность непозволительно. Но ничто не мешает отобрать или ограничить экономическую власть.

Литература

1. **Де Сото Э.** Загадка капитала. Почему капитализм торжествует на Западе и терпит поражение во всем остальном мире. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001.
2. **Дементьев В. В.** Институты, поведение, власть // Постсоветский институционализм. Донецк: Каштан, 2005. С. 102–125.
3. **Колесов Н., Лоскутов В.** Асоциальная форма акционерной собственности // Экономист. 2005. № 9. С.49–54.
4. **Нуреев Р. М.** Экономическая история России (опыт институционального анализа). М.: Кнорус, 2016.
5. **Ойкен В.** Основные принципы экономической политики. М.: Прогресс,1995.
6. **Розмаинский И.** «Инвестиционная близорукость» в посткейнсианской теории и в российской экономике // Вопросы экономики. 2006. № 9. С. 71–82.
7. **Херрман-Пиллат К.** Социальная рыночная экономика как форма цивилизации // Вопросы экономики. 1999. № 12. С. 48 53.
8. **Эггертссон Т.** Экономическое поведение и институты. М.: Дело, 2001.
9. Companion to Contemporary Economic Thought / Ed. by D. Greenaway, M. Bleaney, I. Stewart. London; New York: Routledge, 1991.
10. **Olson V.** Power and Prosperity: outgrowing communism and capitalist dictatorships. New York: Basic books, 2000.

[1] В промышленности России около 30% предприятий остаются нерентабельными независимо от состояния конъюнктуры рынков. Массовое распространение убыточности имеет институциональную и мотивационную природу — отсутствие интереса к повышению их рентабельности как у менеджеров, так и у собственников.

УДК 330.16 (045)

И. Н. Дрогобыцкий
Д.э.н., профессор
Кафедра «Системный анализ в экономике»
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: dinind@mail.ru

Есть ли будущее в поведенческой экономике?

Аннотация. За неполных три столетия существования экономическая наука постоянно эволюционировала и как минимум трижды меняла свою исходную парадигму. В настоящее время доминирует неоклассическая концепция экономики. В центре ее парадигмы находится человек экономический (Homo economicus), который, обладая стабильными предпочтениями, всегда поступает рационально, стремясь максимизировать собственную выгоду. Несмотря на то что его реальный представитель — человек разумный (Homo sapiens) всегда подвержен эмоциям и очень часто принимает нерациональные решения, неоклассическая экономика продолжает усердствовать в математизации и информатизации своих методологических подходов, абсолютно не обращая внимания на падение человеческого доверия к ним. Стремясь «очеловечить» чрезмерно жесткие, оптимальные решения, генерируемые строго детерминированными информационно-алгоритмическими системами, практикующие экономисты трансформируют их в «удобоваримые» варианты реализуемых управленческих воздействий. Последние, будучи преломленными через эмоционально-интуитивную призму внутреннего мира человека, всегда несут элементы субъективности. Изучением и совершенствованием такого поведения экономических агентов занимается поведенческая экономика, основные положения которой составляют предмет настоящего доклада.

Ключевые слова: поведенческая экономика, бихевиористика, экономическая психология, функция ценности, человек экономический, рациональность и иррациональность человеческого выбора.

I. N. Drogobytsky
Doctor of Economics, Professor
Department of System Analysis in Economics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: dinind@mail.ru

Is there a future in behavioral economics?

Abstract. For incomplete three centuries of existence, economic science has constantly evolved and, at least three times, has changed its initial paradigm. Currently, the neoclassical concept of economics dominates. At the center of its paradigm is an economic man (Homo economicus), who, having stable preferences, always acts rationally, striving to maximize his own benefit. Despite the fact that his real representative — Homo sapiens — is always subject to emotions and very often makes irrational decisions, the neoclassical economy continues to zeal in the mathematization and informatization of his methodological approaches, completely disregarding the drop in human confidence in them. In an effort to «humanize» the excessively rigid, optimal solutions generated by strictly deterministic information-algorithmic systems, practicing economists transform them into «digestible» versions of the implemented administrative influences. The latter, being broken through the emotional-intuitive prism of the inner world of man, always carry elements of subjectivity. The behavioral economy is engaged in studying and improving this behavior of economic agents, the main provisions of which are the subject of this report.

Keywords: behavioral economics, behavioural science, economic psychology, value function, homo economicus, the rational and irrational human choices.

Доминирующая ныне неоклассическая концепция экономики (мейнстрим-экономика) постулирует рациональное поведение своих агентов. Стремясь обеспечить надлежащее функционирование и развитие любой экономической системы, они всегда принимают логичные и разумные решения, а если время от времени и ошибаются, то устоявшаяся методология экономического мейнстрима заставляет их извлекать уроки из своих ошибок и возвращаться в русло рационализма.

Между тем каждый экономический агент — это живой человек или человеческий коллектив, которому свойствен свой стиль выработки и принятия решений. Присущие ему психология восприятия и психология поведения неизбежно участвуют в экономической жизни, обуславливая систематические отклонения от рационального поведения. При ближайшем рассмотрении реальных отклонений оказалось, что они не случайны, а носят систематический характер и вполне предсказуемы. Изучением такого иррационального поведения экономических агентов занимается поведенческая экономика, которая уже оформилась в самостоятельное направление и плотно вплетается в нашу повседневность.

Истоки. Пытаясь найти границы рационального выбора, поведенческая экономика изучает модели поведения. Поэтому между поведенческой экономикой, психологией и бихевиористикой наблюдаются очень тесные взаимосвязи. Так, на основании психофизического анализа ценности и вероятности все человеческое сообщество разделяют на три большие группы: не склонные к риску, склонные к риску и нейтральные к риску.

В математическом контексте группу не склонных к риску образуют люди, чьи предпочтения выражаются выпуклой функцией ценности (функцией со снижающейся предельной ценностью капитала) *(рис. 1, а)*. Группу склонных к риску образуют люди, чьи предпочтения выражаются вогнутой функцией ценности (функцией с возрастающей предельной ценностью капитала) *(рис. 1, б)*. Группу нейтральных к риску образуют люди, чьи предпочтения выражены функцией с постоянной предельной ценностью капитала, имеющей вид прямой (*рис. 1, в)*.

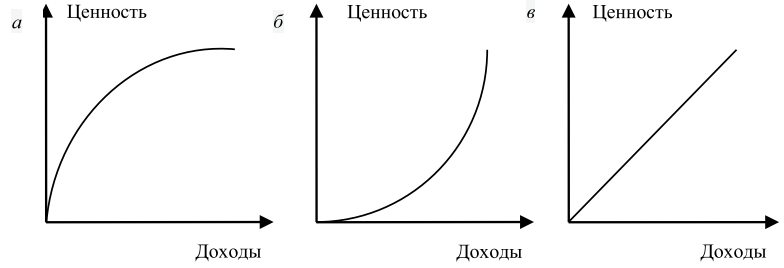


Рис. 1. Вариативность функции ценности:
а — не склонные к риску; б— склонные к риску; в — нейтральные к риску

Исследуя этот вопрос, Даниэль Бернулли[1] еще в 1738 году пришел к выводу, что люди в основном не склонны к риску, более того, неприятие риска снижается с увеличением богатства. Он полагал, что человек оценивает возможные варианты исходов игры на основе не ожидаемого денежного результата, а ожидаемой субъективной ценности этих результатов как средневзвешенной величины [7], оцененной посредством анализа их вероятностей.

Поскольку каждому человеку в той или иной мере присущи и склонности к риску, и безразличие к нему, и неприятие риска, то, объединив вместе все варианты функции ценности *(см. рис. 1)*, получим S-образную кривую, определенную в области доходов и потерь *(рис. 2)*. Отмеченная ранее несклонность людей к риску выражена существенно большей крутизной функции в области потерь.

Дальнейшее развитие теория субъективной ценности получила в конце XX — начала XXI века в работах Даниэля Канемана[2] и Амоса Тверски[3] [5, 11]. Исследуя вопросы выбора в условиях риска, они установили, что преобладающее число людей принимают такие решения, которые в точности соответствуют гипотетической функции ценности *(см. рис. 2)*, вогнутой для доходов (выигрышей) и выпуклой для потерь (расходов).

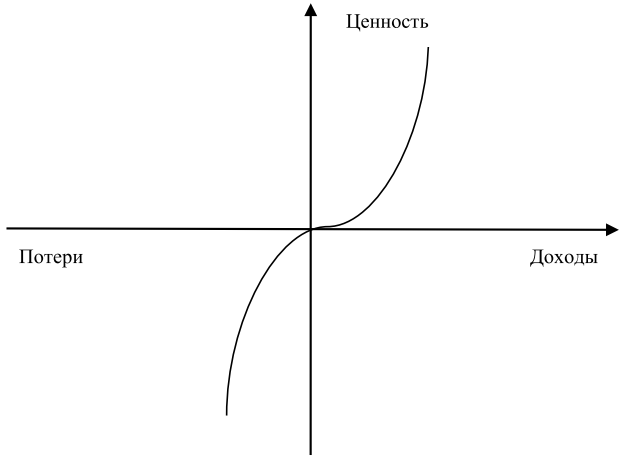


Рис. 2. Гипотетическая функция ценности

Функция Канемана—Тверски обладает двумя важными особенностями:

- люди асимметрично толкуют доходы и расходы (приобретения и потери), придавая больший вес расходам при принятии решений;
- люди сначала оценивают отдельные события, а затем суммируют эти оценки.

Для демонстрации отмеченных особенностей приведем пример. Предположим, что одновременно в почтовом ящике вы обнаружили два извещения: извещение о гонораре на сумму 10 000 руб. за опубликованную

[1] Даниэль Бернулли (1700-1782) – швейцарский физик, математик, физиолог и врач, внесший заметный вклад в становление теории вероятностей, иностранный почетный член Петербургской академии наук.
[2] Даниэль Канеман (1934 г.р.) — израильско-американский психолог, один из основоположников поведенческой экономической теории, лауреат Нобелевской премии по экономике 2002 года.
[3] Амос Тверски (1934-1996) – профессор психологии, пионер когнитивной науки, коллега и постоянный соавтор Даниэля Канемана.

научную статью (событие А) и счет на оплату 8000 руб. за коммунальные услуги (событие В). Скорее всего, вы придадите гораздо большее значение расходу в 8000 руб., чем доходу в 10 000 руб., поскольку, согласно функции полезности *(рис. 3, а)*, ценность дохода V (10 000) гораздо меньше ценности расхода V(–8000). Несмотря на то что оцененные как единое целое отмеченные события дают явное улучшение вашего имущественного положения, простое суммирование ценности отдельных событий дает отрицательный результат, что обуславливает чувство некоторого огорчения.

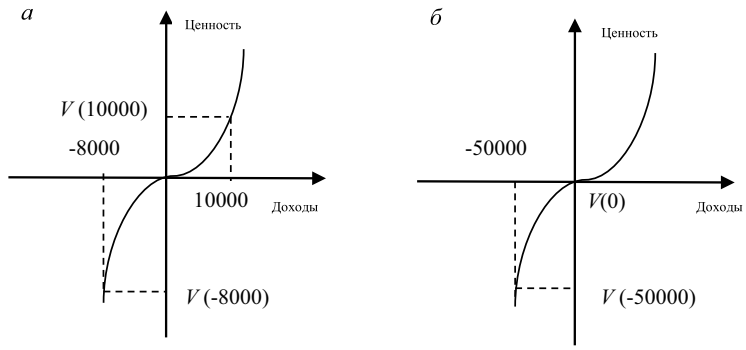


Рис. 3. Применение функции ценности:
а — оценка событий; б — необратимые потери

Кроме этого традиционного поведения людей, функция ценности Канемана—Тверски объясняет множество других типичных случаев поведения, которые противоречат рациональной логике выбора. Так, представьте себе, что вы купили пару модных туфель за 50 000 руб. и вдруг обнаружили, что они вам тесны и вызывают ощущение значительного дискомфорта. Тем не менее, скорее всего, вы будете продолжать носить туфли, чтобы не пропали ваши инвестиции в свой имидж.

Дело в том, что покупка туфель сопряжена с издержками. Если прекратить их носить, придется признать эти издержки необратимыми потерями, что для среднестатистической личности является менее предпочтительным, чем хождение с определенным дискомфортом *(рис. 3, б)*. Другими словами, человек не готов проигнорировать невозвратные издержки, вернуться к состоянию, предшествующему покупке $V(0)$, и надеть старые туфли.

Исследования экономических психологов показывают, что фундаментальные понятия статистики (распределение случайной величины, математическое ожидание, дисперсия и т.п.) не относятся к числу интуитивных инструментов человеческих суждений. Поэтому, принимая решения, люди не вычисляют вероятности наступления различных событий, не сопоставляют их при осуществлении выбора, а руководствуются интуитивными соображениями, которые называют поведенческими эвристиками.

Среди других поведенческих эвристик, подталкивающих людей к иррациональным решениям, следует отметить:

- ***эвристику доступности:*** более вероятным считается то явление, которое находится на виду, на слуху или производит более сильное впечатление;
- ***эвристику типичности*** (репрезентативности), которая

обуславливает типичный (культурный по умолчанию) выбор, а не логически продуманный расчет;

- ***эвристику фиксирования и коррекции***, предполагающую выбор предварительной (базовой) оценки и последующую ее коррекцию на основании уточняющей информации.

Таким образом, исследуя те же вопросы, что и традиционная экономика, поведенческая экономика приводит к абсолютно другим результатам. Последняя исходит из того, что, принимая решения, реальные люди обычно ошибаются и поступают нерационально. При этом нерациональность их поведения абсолютно не зависит от того, знают или не знают они экономико-математические методы, теорию игр или математическую статистику, поскольку поведенческие ошибки подчиняются определенным психологическим закономерностям, которые методично обнаруживаются, экспериментально подтверждаются и теоретически обосновываются в рамках поведенческой экономики.

Основные направления. Приведенные выше примеры укладываются в эвристическое направление поведенческой экономики. Однако последняя далеко не исчерпывается этим направлением. Существует еще несколько направлений, которые существенно расширяют границы ее предметной области.

Фрейминг изучает поведение экономических агентов в рыночной стихии. Это направление возникло и довольно успешно развивалось задолго до появления поведенческой экономики. Сущность фрейминга заключается в умение формулировать подлежащие решению экономические проблемы таким образом, чтобы уже на уровне формулировки влиять как на предпочтения лиц, принимающих решения, так и на предпочтения лиц, которых эти решения непосредственно касаются. Нетрудно догадаться, что название этого направления происходит от английского слова frame — «рамка». В данном случае это смысловая рамка, определяющая человеческое понимание предмета и действий в пределах этого рамочного смысла. Дело в том, что люди очень чувствительны к нюансам формулировок. Посредством последних профессиональные эксперты, маркетологи, продавцы и бизнесмены могут значительно влиять на поведение своих клиентов даже без искажения и замалчивания фактов. Помимо тенденциозности формулировок и восприятия проблемы очень существенную роль в поведении человека играет принцип относительности. Он проявляется в том, что люди склонны принимать решения на основании сравнения.

Ниже приводятся примеры, подтверждающие существование и влиятельность фрейминга в нашей жизни [1, 5]. Когда компания Williams-Sonoma впервые представила на рынке домашнюю хлебопечку, большинство потребителей не выразили никакого интереса к ней. Удрученный плохими продажами производитель обратился к маркетинговой компании, которая предложила вывести на рынок вторую модель хлебопечки, большую по размерам и по цене. Последовав этому совету, предприниматель вскоре обнаружил значительный рост продаж. Хлебопечки расходились как горячие пирожки, причем продавалась преимущественно первая модель. Возникает вопрос: почему?

Очень точное объяснение такому феномену дает поведенческая экономика. Когда рядом с первой моделью хлебопечки на витрине магазина заняла свое место вторая модель, у потребителей появилась возможность выбора, т.е. люди стали принимать свои решения о покупке хлебопечки не в вакууме, а в сравнении с другой аналогичной вещью. Это позволило им сильно укрепить свою уверенность в правильности сделанного выбора. Фрейминг, как «подталкивание» покупателя к определенному поведению, в данном случае имел не словесную, а демонстрационную (постановочную) форму.

В частности, только фреймингом можно объяснить тот факт, что суждения, предпочтения, а следовательно, и решения реальных людей существенным образом зависят от контекста, т.е. конкретного способа формулировки задачи.

Формулировка выживания. В одном из экспериментов врачам предлагалось выбрать одну из двух возможных стратегий лечения больных, страдающих раковыми заболеваниями. При хирургическом вмешательстве операцию переживут 90 из каждых 100 прооперированных больных, 68 будут живы через год после операции, а 34 — через пять лет после операции. При проведении лучевой терапии из каждых 100 больных, прошедших курс облучения, все останутся живы, 77 из них останутся в живых через год и 22 — через пять лет после лечения. При такой формулировке за лучевую терапию высказалось лишь 18% испытуемых.

Формулировка смертности. При хирургическом вмешательстве умрут 10 из каждых 100 прооперированных больных во время операции и в послеоперационный период, в течение года скончаются еще 32, а в течение пяти лет — 66. При лучевой терапии из каждых 100 больных, прошедших курс облучения, в ходе лечения не умрет никто, в течение года после лечения скончаются 23 больных, а в течение пяти лет — 78 больных.

При такой формулировке число сторонников лучевой терапии выросло до 44%. Однако, как нетрудно заметить, с формальной точки зрения обе формулировки абсолютно идентичны. Этот феномен назван эффектом оформления. При формулировке выживания врачи рассматривали спасение жизни как выгоду (приобретение) и поэтому не были расположены к риску: при выборе между хирургическим вмешательством и лучевой терапией выбирали хирургическое вмешательство. При формулировке смертности те же врачи рассматривали гибель людей как потери, что при выборе между хирургическим вмешательством и лучевой терапией подтолкнуло их к выбору более рисковой лучевой терапии *(рис. 4)*.

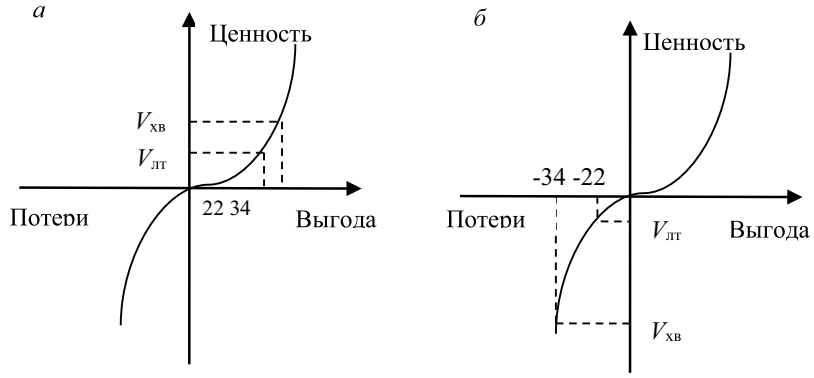


Рис. 4. Иллюстрация эффекта оформления:
а — формулировка выживания; б — формулировка смертности
$V_{хв}$ — ценность хирургического вмешательства; $V_{лт}$ — ценность лучевой терапии

Импринтинг (от англ. imprint — оставлять след, запечатлевать) является еще одним направлением развития поведенческой экономики. В свое время Конрад Лоренц[1] использовал этот термин для обозначения процессов формирования привязанности животных (в данном случае гусят) к первоначально принятым решениям [6]. Известно, что только вылупившиеся из яиц гусята привязываются к первому движущемуся объекту, попавшемуся им на глаза (как правило, это их собственная мать), и долго придерживаются этого решения, безоговорочно следуя за ним, пока не повзрослеют. Существование импринтинга экспериментально подтвердил президент Владимир Путин во время «полета надежды» в Окском биосферном заповеднике на Рязанщине, направленного на спасение редкого вида журавлей-стерхов. Летящего на мотопланере и одетого в белое президента выращенные в неволе молодые стерхи признали за своего вожака и последовали за ним.

Оказывается, наши первые впечатления и решения подвержены такому же импринтингу. В первую очередь, это относится к вопросам формирования якорной цены на новый продукт и «мирного сосуществования» с этой ценой в течение длительного времени.

Первые цены чаще всего являются произвольными и могут сформироваться под влиянием чего угодно: спроса, предложения, себестоимости, желания продавца, желания покупателя, случайности и других факторов. Однако, как только эти цены «отложились» в нашем сознании, они начинают определять суммы, которые мы готовы заплатить за аналогичные или сходные товары. Например, многие помнят цену бензина, когда начали водить, и мучительно переживают каждый раз, когда заезжают на заправку впоследствии. Также на многие годы в нашей памяти запечатлелись первые цены на товары повседневного спроса: хлеб, молоко, соль, сахар и другие продукты. Выходит, что многие «ценовые якоря» остаются с нами значительно дольше, чем период первоначального привыкания к ним.

Здесь важно понять, каким образом наш первоначальный опыт превращается в многолетнюю привычку. Оказывается, явление импринтинга в социуме объясняется нашей естественной склонностью к стадному поведению.

Если проходя мимо шоколадного кафе, любитель черного кофе увидит, что туда образовалась небольшая очередь, то, если у него есть некоторое свободное время, он с большой долей вероятности тоже встанет в эту очередь. Таким же образом поступят многие другие любители бодрящего напитка. При этом все рассуждают примерно следующим образом: «…Должно быть, тут заваривают хороший кофе, если стоит очередь … Дай-ка я выпью чашечку-другую». Это классический пример стадного поведения. Последнее возникает, когда мы находим что-то хорошим (или плохим), ориентируясь на поведение других людей, и на этом основании выстраиваем свои действия. В былые времена (в условиях тотального дефицита) вся наша страна была подвержена стадному поведению. Все более-менее активные граждане либо стояли (были записаны) в нескольких очередях (на жилье, на машину, на мебель и т.п.), либо без раздумий становились в живую очередь, как только ее замечали.

В настоящее время многое в нашей жизни также зависит от отношений собственности (владения). Несмотря на отсутствие тотального дефицита, мы все равно стремимся правдами и неправдами завладеть всем, чем только можем. Делая новую покупку, мы не знаем, например, сколько удовольствия

[1] Конрад Захариас Лоренц (1903-1989) – выдающийся австрийский зоопсихолог, один из основоположников этологии – науки о поведении животных, лауреат Нобелевской премии по физиологии и медицине 1973 года.

принесет нам владение новым домом, автомобилем или костюмом от Армани. Не исключено, что мы повели бы себя намного рациональнее, сумев оценить должным образом все плюсы и минусы своего приобретения впоследствии. Однако к такому всестороннему анализу мы склоняемся крайне редко, и объясняется это наличием трех иррациональных причуд нашей натуры:

- усиливающейся влюбленностью в то, чем владеем;
- фокусированием внимания на том, что можем получить;
- предположением, что другие люди видят ситуацию под тем же углом зрения, что и мы.

Как только человек научится должным образом «подавлять» перечисленные причуды и находить сбалансированную цену владения, его экономическое поведение станет более гармоничным. А пока мы идем на поводу отмеченных иррациональных моментов, и чем больше усилий вкладываем в объект нашего вожделения, тем больше считаем его принадлежащим нам.

Как ни странно, наше поведение в обыденной экономической жизни также вписывается в схему импринтинга. Различая честное и нечестное поведение, импринтинг дает вполне логичные пояснения тому и другому.

Что касается честности, то ее импринтинговую природу очень лаконично объяснил Адам Смит: «Природа, создавая человека для общественной жизни, одарила его желанием нравиться ближним и опасением оскорбить их. Она побуждает его радоваться их расположению или страдать от их неприязни. Она устроила человека таким образом, чтобы одобрение прочих людей само по себе было для него приятно и лестно, а неодобрение — неприятно и оскорбительно» [9].

Примерно так же, но с другой научной позиции, интерпретировал импринтинг честного поведения Зигмунд Фрейд. Он утверждал, что по мере нашего возвышения в глазах общества мы склонны интернализировать социальные добродетели. Подобная интернализация ведет к развитию суперэго. В целом суперэго испытывает радость, когда мы соблюдаем этические правила общества, и неудовлетворение, когда мы нарушаем их [10]. Именно по этой причине человек останавливает свою машину в четыре часа утра перед красным светофором, будучи абсолютно убежденным, что вокруг никого нет, по этой же причине он испытывает теплые чувства, пытаясь вернуть владельцу потерянную вещь, не называя своего имени, и по этой же причине делает подарки своим сослуживцам на праздники. Такие действия стимулируют деятельность центров нашего мозга, отвечающих за вознаграждение.

Интерпретируя нечестное поведение членов социума, следует констатировать наличие двух видов нечестности:

- *открытого* нечестного поведения, ассоциируемого с грабежом, разбоем или откровенным вымогательством;
- *скрытого* нечестного поведения, осуществляемого посредством махинаций в бухгалтерском учете и искажения финансовой отчетности, мошенничества с закупочными ценами и аукционами, непрямого финансирования лоббистской деятельности и отдыха на фешенебельных курортах за счет своих покровителей и других неблаговидных деяний «белых воротничков».

Открытое нечестное поведение, как правило, всегда подвергается всеобщему публичному осуждению, и редко кому из преступников удается уйти от заслуженного возмездия. Когда речь заходит об осуждении скрытого

нечестного поведения, то наблюдается абсолютно противоположная картина: редко какой преступник из числа «белых воротничков» вообще подвергается наказанию, а если и подвергается, то очень часто это наказание носит символический характер, хотя масштабы этого вида преступлений на порядки превышают масштабы открытых преступлений. Спрашивается — почему?

Причина такой асимметрии в оценках различных видов нечестного поведения кроется в достигнутом уровне экономической культуры. Если культура экономической среды сфокусирована на поддержание и расширенное воспроизводство импринтинга честного поведения, то все будет развиваться по смитианско-фрейдистскому сценарию. Если по какой-то причине в экономике (или по крайней мере в ее элитной части) поощряется жадность, цинизм, уловки, и, более того, этим «добродетелям» власть попустительствует, не преследуя коррупционеров и продолжая размещать заказы, то в стране устанавливается импринтинг нечестного поведения. В нем «увязают» даже хорошие люди, которые стремятся быть честными перед самими собой и другими членами социума, но тоже хотят сохранить свои рабочие места и преуспеть в карьере. Такие обстоятельства позволяют обходить нашу совесть и свободно исследовать все преимущества нечестного поведения.

Импринтинг нечестного поведения представляет собой вполне приемлемое свойство, органически присущее поведенческой экономике. Если люди склоняются к доходно-затратному анализу по отношению к честности, то, опираясь на его результаты, они могут обосновать принятие решения о заведомо неблаговидном поступке. Другими словами, люди являются честными настолько, насколько их это устраивает.

Еще одно направление поведенческой экономики исследует экономические явления в контексте эффекта плацебо (*лат.* placebo – благоугодный). Оказывается, что наши убеждения и ожидания могут не только трансформировать наше восприятие и интерпретацию видений, ощущений, вкусов и других сенсорных проявлений, ожидания влияют на нас, изменяя наш субъективный и даже объективный опыт. Истина состоит в том, что плацебо работает на внушение. Люди верят в него и подчиняются ему.

В целом плацебо задействует два механизма, формирующих наши ожидания. Первый из них — наша уверенность в действенности привлекаемого субъекта (системы управления, команды, врача), предпринимаемого воздействия (управленческого решения, медицинской процедуры, рекомендации шамана) или выбираемого способа поведения (использование средств принуждения, координирование планируемых мероприятий с другими участниками процесса, переход на вегетарианский способ питания). Второй механизм — это создание определенных условий для встречи ожидаемого, как при выработке любого условного рефлекса человек (или целая экономическая система) в результате практического опыта накапливает определенные ожидания, чтобы подготовить себя (систему) к будущему. Так, при одной только мысли об избавлении от боли в человеческом организме может произойти выброс гормонов и нейромедиаторов, способных блокировать боль. То же самое происходит в отношении покупаемого лекарства (чем дороже, тем эффективнее), приобретаемого товара (чем дороже, тем качественнее) или приглашаемого консультанта для решения текущих проблем (чем выше гонорар, тем надежнее). Люди получают то, за что платят, и цена способна изменить их опыт.

Очень красноречиво эффект плацебо проявляется в самовнушении и предсказании (предвосхищении) будущего. Оказывается, что наши представления о будущем позволяют создавать его таким, каким мы себе предвидим. Известно, что лучший способ обеспечить себе утомительный и неудачный день — это заранее знать, что он таким будет. Убедив себя накануне, что грядет неудачный день, вы плохо спите, а утром встанете не с той ноги. Занимаясь текущими вопросами, все время чувствуете себя не в своей тарелке. Лихорадочно и бессистемно хватаетесь за разные дела, стараясь разделаться со всем, чтобы скорее оказаться дома. Если еще время от времени вас будут одолевать воспоминания об успешном прошлом, когда все ладилось, день окажется именно таким, как вы его предвидели.

Чтобы день получился хорошим, сделайте все наоборот. Ждите его с нетерпением, думайте о прекрасном, настраивайтесь на успех, примеряйте лавры победителя, полностью отдавайтесь любимому делу, и успех не заставит себя ждать. Наши положительные мысли о предстоящем «двигают» события в заданном направлении. Ожидание хорошего финала становится причиной того, что он в конце концов наступает. Отсюда вывод: кратчайший путь к успеху лежит через ощущение себя успешным.

В силе плацебо нет ничего простого. По сути, оно представляет собой отличный опыт, с помощью которого наш мозг получает контроль над нашим телом или менеджер-консультант (управленческая команда) — над «телом» экономической системы. Однако не всегда ясно, каким образом мозгу (команде) удается это делать. Тем не менее, чем больше мы понимаем связь между мозгом и телом (управленческой командой и экономической системой), тем больше вещей, ранее казавшихся нам неясными, становятся все более определенными. И во всем «виновато» плацебо.

Появляются и другие направления поведенческой экономики, способные объяснить многие другие стороны человеческой иррациональности:

- стремление сохранить все имеющиеся возможности для будущего развития;
- феномен постоянного сокращения накоплений у населения;
- возникновение и поддержание противоположных точек зрения на явления и события;
- несовместимость социального и рыночного поведения человека и социума и т.п.

В данной статье они не удостоились здесь должного внимания. Это сделано не только потому, что в рамках одной статьи нельзя объять необъятное, но и потому, что эти направления только зарождаются и пока не приобрели зримых очертаний.

Теоретические основы. В настоящее время поведенческая экономика воспринимается многими как некая экзотическая наука. Пока она представлена отдельными разрозненными моделями, паттернами и схемами, которые более или менее успешно интерпретируют известные феномены. Другими словами, рассматриваемое здесь научное направление переживает описательный период своего становления и занимается аккумулированием фактов, гипотез, концепций, успешных практик и других сведений, которые со временем составят основу для обобщений и синтеза нового качества — теории поведенческой экономики со своей аксиоматикой, методологией и четким архитектурным построением.

Нетрудно предположить, что основы этой теории составит прикладная психология, изучающая взаимосвязи и взаимодействия между активными элементами экономических систем и их объединениями. В отличие от естественных и искусственных систем, взаимодействие элементов кото-

рых определяется природой и носит детерминированный характер, взаимодействие элементов экономических систем определяется культурой и отличается большой изменчивостью [3]. В одно и то же время два случайно выделенных участника экономической системы могут сотрудничать в одном ракурсе, конфликтовать — в другом и соблюдать статус-кво — в третьем.

Специфика культурных взаимосвязей между активными элементами экономических систем (людьми) заключается в том, что фактически этих связей нет. Они образуются и существуют только в человеческих головах как результат их психоэмоционального взаимодействия, вызванного текущим состоянием системы, воздействием внешней среды и многими другими факторами — корпоративной культурой, традициями, психотипами участников, их образованием, воспитанием, особенностями характера, стилем руководства [4] и т.д. Однако нематериальная природа взаимосвязей активных элементов обуславливает их вполне осязаемое взаимодействие (вещественное, энергетическое или информационное), которое к тому же оставляет абсолютно материальные следы на жизненном пути экономической системы.

Все отмеченное выше означает, что «лицо» любой экономической системы и ее проявление в окружающем нас мире определяют культурные взаимосвязи между ее активными элементами. Именно культурной спецификой взаимосвязей элементов может быть объяснено столь иррациональное поведение экономических систем и их участников, которое мы наблюдаем в реальной жизни. Из этого следует, что для нормального объяснения естественного поведения экономических систем в окружающей среде необходимо изучать их корпоративную культуру и культуру экономики страны (региона, отрасли, народа). Собственно, такое изучение предполагается осуществлять в рамках поведенческой экономики как нового направления экономической науки. С этой точки зрения вполне логичным выглядит определение экономики как науки и сферы человеческой деятельности, которое ей дал Лайонел Роббинс[1] еще в далеком 1932 году: экономика — это наука, которая изучает человеческое поведение в контексте связей между целями и способами их достижения с помощью ограниченных ресурсов, допускающих множество различных применений [8]. Ключевыми в этом определении являются слова «человеческое поведение». Начиная изучение своей предметной области именно с этого ключевого звена, поведенческая экономика «зрит в корень», что является серьезным основанием для ее выдвижения на лидирующие позиции в экономической науке и последующей коррекции доминирующей ныне неоклассической парадигмы экономического развития.

Очевидно, что основная трудность становления и развития поведенческой экономики заключается в отсутствии механизма генерирования адекватных взаимосвязей между активными элементами экономических систем. Эта задача сродни задаче создания искусственного интеллекта. Необходимо сотворить механизм, имитирующий эмоционально-культурный мир человека в экономической среде, принимающий на входе описания взаимодействующих сторон и генерирующий на выходе поток наиболее вероятных взаимодействий между ними в каждый текущий момент времени. Далее эти взаимодействия должны «встраиваться» в рамочную (шаблонную) модель исследуемой экономической системы, порождая тем самым ее реальную модель текущего состояния, на основании которой уже можно

[1] Робинс Лайонел (1898-1984) – английский ученый-экономист и видный политический деятель, игравший большую роль в межвоенный период.

вырабатывать решения относительно дальнейшего поведения системы и генерирования управленческих воздействий, призванных его обеспечить.

Надо отметить, что системная экономическая наука уже давно и довольно успешно стала двигаться в указанном направлении. Исследуя препятствия, возникающие на пути саморазвивающихся экономических систем, ученые-экономисты пришли к выводу, что системы сами создают себе эти препятствия. Препятствия являются естественным «побочным» продуктом функционирования и развития и возникают по причине неправильного (с точки зрения достигнутого уровня экономической культуры) распределения системообразующих видов ресурсов: богатства, власти, знания, ценности и красоты, по активным элементам экономической системы [2].

В *табл. 1* зафиксированы типичные состояния экономической системы в условиях дефицита отмеченных выше системообразующих ресурсов или их неправильного распределения, т.е. распределения с нарушением установившегося культурного статус-кво. Все эти состояния имеют ярко выраженный эмоциональный окрас. Даже самые рациональные и прекрасные люди, находясь в возбужденном эмоциональном состоянии, вызванном смысловым значением доминирующего состояния системы в текущий момент времени, не могут четко предсказать свое дальнейшее поведение. В такой эмоционально некомфортной среде у любого ее активного элемента может проснуться иррациональное начало, и он, сломя голову, станет «крушить все на своем пути», принимая неадекватные решения. Другими словами, первичные препятствия, которые еще называют препятствиями первого порядка, могут вызвать непосредственное срабатывание пускового механизма «ящика Пандоры» или стать причиной возникновения препятствий второго порядка, обладающих еще большей разрушительной силой *(табл. 2)*.

Таблица 1
Препятствия первого порядка

Системообразующий ресурс	Дефицит	Диспропорция в распределении	Надежность
Богатство (экономика)	Бедность	Неравенство	Утрата
Знание (наука)	Невежество	Безграмотность	Устаревание
Власть (политика)	Бессилие	Автократия	Незаконность
Ценности (этика)	Варварство	Дискриминация	Фанатизм
Красота (эстетика)	Безысходность	Обида	Посредственность

Таблица 2
Препятствия второго порядка

Наименование	Смысловое содержание	Причины
Отчуждение	Потеря интереса к системе по причине отсутствия возможности влиять на ее поведение	Диспропорции в распределении богатства и/или знания
Раскол	Образование непримиримых группировок вокруг противоборствующих идей (идеологий)	Диспропорции в распределении знания и/или власти
Коррупция	Ситуация, когда очевидные препятствия на пути развития системы используются теми, кто несет ответственность за их устранение	Деформация распределения власти и/или ценности и/или знания

Таблица 2
Препятствия второго порядка
(Продолжение)

Насилие (террор)	Излюбленное средство борьбы слабых активных элементов системы против сильных при ложном ассоциировании ее динамики с игрой с нулевой суммой	Неравенство, бедность, безысходность, дискриминация, невежество, обида, фанатизм
Бифуркация (фазовый переход)	Неуправляемое перерождение системы, вызванное непреодолимыми противоречиями	Наличие всех или большей части первичных препятствий

Приведенные препятствия являются основой для формирования конкретных взаимосвязей и взаимодействий активных элементов системы. Остается только должным образом включить эти взаимосвязи и взаимодействия в заранее составленную рамочную модель исследуемой системы, получить ее реальную модель текущего состояния и использовать последнюю в качестве инструмента выработки и принятия необходимых управленческих решений. При этом надо помнить, что уже в следующий момент времени данная реальная модель может претерпеть существенные изменения (информационные, структурные и/или статусные), обусловленные случайными изменениями взаимосвязей между активными элементами системы.

Нетрудно догадаться, что такая негативная окраска взаимодействия активных элементов экономической системы представляет собой только одну сторону дела. Для балансирования и гармонизации процессов исследования и моделирования экономических систем необходимо дополнить общую картину таблицами, отражающими возникновение положительных эмоций и, следовательно, желательных взаимодействий активных элементов. К сожалению, в доступных литературных источниках пока не удалось найти информацию, свидетельствующую о существовании реальных попыток постановки и решения такой задачи.

Полагаем, что отмеченная здесь интерактивная подвижность реальных моделей экономических систем составляет основную трудность в деле становления и развития теории поведенческой экономики. Когнитивные возможности современного человека и его методо-инструментальная вооруженность пока явно недостаточны для решения столь масштабных задач. Но путь одолеет идущий. Надеемся, что уже в обозримой перспективе поведенческая экономика завершит описательный этап своего становления и плавно переместится на этап создания конструктивных моделей и синтеза решающих алгоритмов, знаменующий собой процесс формирования надежной теоретической базы этого нового направления экономической науки. Представляется, что настало время открывать профильные кафедры поведенческой экономики в национальных вузах.

* * *

Даже отрывочные сведения о поведенческой экономике порождают отдельные крамольные мысли. Возможно, от экономической науки было бы больше толку, если бы она основывалась не на том, как люди должны себя вести, принимая те или иные экономические решения, а на том, как они ведут себя на самом деле в реальных экономических условиях?.. И раз поведение экономических агентов подвержено человеческим эмоциям, культурным традициям, творческим озарениям, интеллектуальным кризисам и другим отвлекающим влияниям, обуславливающим иррациональные решения, то оно автоматически становится предметом экономической науки и подлежит тщательному изучению, моделированию и практическому воплощению в реальные системы выработки, принятия и реализации управленческих решений. Решая отмеченные и сопутствующие им задачи, поведенческая экономика закладывает серьезный фундамент для смены доминирующей ныне парадигмы экономической науки.

Литература

1. **Ариэли Д.** Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения / Пер. с англ. П. Миронова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
2. **Гараедаги Дж.** Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами / Пер. с англ. Е. Недбальской. Минск: Гревцов Паблишер Букс, 2011.
3. **Дрогобыцкий И. Н.** Системная кибернетизация организационного управления. М.: Вузовский учебник, 2016.
4. **Дрогобыцкий И. Н.** Гармонизация региональной администрации по стилю руководства// Управленческие науки. 2016. № 1. С. 13–27.
5. **Канеман Д., Тверски А.** Рациональный выбор ценности и фреймы // Психологический журнал. 2003. Т. 24, № 4. С. 31–42.
6. **Лоренц К.** Год серого гуся / Пер. с нем. И.Гуловой. М.: АСТ Пресс-Книга, 2012.
7. **Никифоровский В. А.** Великие математики. Бернулли. М.: Мир, 1984.
8. **Роббинс Л.** Предмет экономической науки / Пер. с англ. В. Автономова // Thesis. 1993. № 1. С. 10–23.
9. **Смит А.** Теория нравственных чувств / Пер. с англ. А. Грязнова. М.: Республика, 1997.
10. **Фрейд З.** Психология масс и анализ человеческого «Я» / Пер. с англ. Я. Когана. М.: Азбука, 2014.
11. **Tversky A., Kahneman D.** Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty // Journal of Risk and Uncertainty. 1992. Vol. 5, № 4. P. 297–323.

УДК 65.016.7

С. Г. Збрищак
Консультант
ООО «Эр Ти Групп»
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Российская Федерация
E-mail: sv1417@yandex.ru

Проблема достижения взаимопонимания при групповой работе по разрешению проблемной ситуации в организационном управлении[1]

Аннотация. Рассматривается применение моделей, созданных методами структурирования проблем, для достижения взаимопонимания при групповой работе по поиску решения проблемной ситуации. Раскрывается роль моделей для преодоления синтаксических, семантических и прагматических границ при создании нового знания о рассматриваемой ситуации. Отмечается необходимость проведения эмпирических исследований, которые включали бы не только информацию о самих моделях, но и социальный контекст, в котором создаются модели, и результаты их использования.

Ключевые слова: мягкая системная методология, метод структурирования проблем, модель, проблемная ситуация.

S. G. Zbrishchak
Consultant, RT Group
The Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: sv1417@yandex.ru

The problem of achieving mutual understanding in group work on resolving a problematic situation in organizational management

Abstract. The use of the models created by the problem structuring methods is discussed in order to achieve mutual understanding with the group work on finding a solution to the problematic situation. It reveals the role of the models for overcoming the syntactic, semantic and pragmatic boundaries to create new knowledge about the situation under consideration. There is a need to conduct the empirical research that would include not only information about the models themselves, but also the social context in which the models are created, as well as the results of their use.

Keywords: soft system methodology, problems structuring method, model, problematic situation.

Управление организацией — сложная задача, требующая участия многих специалистов и знаний из различных областей. Проблемные ситуации в организационном управлении представляют собой динамический набор взаимосвязанных проблем, не имеющих четкой формулировки, и содержат неопределенности относительно как методов решения, так и множества возможных решений. У них есть несколько заинтересованных сторон. Качество принимаемых решений зависит от «знаний и представлений субъектов деятельности» о рассматриваемой ситуации, а при коллективной работе — и от «согласованности знаний между собой» [1]. С развитием и усложнением производственных процессов и наукоемких технологий возросла роль групповой работы при поиске решения проблемных ситуаций.

Для решения проблемных ситуаций используются различные системные методологии. Системный подход как методология решения проблем прошел длительный эволюционный путь: от традиционного системного анализа и системотехники, названных П. Чекландом «жесткими», до «мягких» системных методологий, включающих группу методов структурирования проблем (МСП) (здесь и далее предлагаю использовать русскую аббревиатуру) (см. рисунок). Методы структурирования проблем представляют обширную группу мягких системных методологий, основанных на процедурах моделирования и предназначенных для оказания помощи разнородным по составу группам, с тем чтобы они лучше понимали проблемные ситуации, а не непосредственно для разработки решения. Это достигается посредством исследования того, как заинтересованные стороны воспринимают проблемную ситуацию, и содействует проведению переговоров с целью достигнуть консенсуса относительно того, какова структура проблемы и, как правило, какие действия должны быть предприняты в последующем. Методы являются интерактивными и предполагают участие нескольких заинтересованных сторон [8; 11].

Системные методологии в менеджменте

МСП обладают потенциалом, позволяющим улучшить качество обсуждения и помочь заинтересованным сторонам достигнуть общего понимания проблемной ситуации [5].

Неотъемлемой частью МСП является построение моделей, которые являются внешним и явным представлением части реальности, как ее воспринимают люди, которые используют эту модель, для того чтобы понять, изменить, управлять и контролировать эту часть реальности [9]. Основная

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета 2017 года

функция графической репрезентации состоит в повышении наглядности рассматриваемой ситуации посредством перехода от вербальной информации к визуальному образу. Целью является «схватывание целого», а не фокусирование внимания на отдельных аспектах проблемной ситуации. На практике модели используются по-разному, в зависимости от степени взаимодействия людей, участвующих в их создании, и предполагаемой частоты использования [10].

Взаимодействие в процессе поиска решения проблем связано с необходимостью создания новых знаний. Эта потребность, как правило, возникает в ответ на изменения окружающей среды и требует новых организационных мер (например, нового продукта, услуги или процесса) [3; 4]. Новое знание формируется и в процессе моделирования, в рамках которого происходит модификация смысла, придаваемого проблемной ситуации, так как моделирование помогает трансформировать контекст и отношения между элементами ситуации [2].

Для поиска решений в новых ситуациях обычно формируются группы экспертов, которые обладают специфическими знаниями и практическим опытом в своей области (например, в дизайне, производстве, продажах, обеспечении безопасности и т. д.). В силу специализации знаний и практики выявляются различия во взглядах, интерпретируемые как границы, и зависимости, которые серьезно сказываются на решении конкретных задач. Эти границы в основном проявляются во взаимодействии между членами группы, существенно усложняя его, а создание новых знаний становится сложной и трудной задачей [6].

Существуют синтаксические, семантические и прагматические границы, которые обозначают возрастающие уровни сложности при создании новых знаний [3; 4]. На синтаксической границе трудности возникают из-за разных символов, терминов и профессионального жаргона, используемых членами группы в силу их специализированных знаний, роли и положения в организации. Задача для членов группы состоит в том, как представлять и сообщать свои знания друг другу. Если члены группы устанавливают и используют общий синтаксис или общий язык, то достаточно просто преодолеть барьеры коммуникации. Если же различия по объему и специализации знаний членов группы и зависимость от знаний друг друга представляются неясными или двусмысленными, то возникает семантическая граница. Различия в интерпретации ограничивают эффективную коммуникацию и обмен знаниями между членами группы. И тогда следует найти общие смыслы для преодоления барьеров при передаче знаний.

Процесс разработки общих смыслов, скорее всего, окажет влияние на интересы и стимулы членов группы. Если влияние неблагоприятно, то появляется повод для конфликта. В этом случае возникает *прагматическая граница*. Если у группы разные интересы и стимулы, знания, созданные в одной профессиональной области, могут иметь негативные последствия для других специализированных областей и тем самым порождать сопротивление. В этих условиях общие интерпретации, разработанные для решения разногласий на семантической границе, будут недостаточны для налаживания сотрудничества. Таким образом, семантическая граница является наиболее социально и политически сложным типом ограничений, так как члены группы должны не только обсудить смыслы, но они должны быть готовы трансформировать существующие знания и интересы.

В процессе разрешения проблемной ситуации взаимодействие, основанное на моделировании, требует преодоления синтаксических, семантических и прагматических границ, в этом процессе модели играют поддерживающую роль для вовлеченных в процесс сторон *(см. таблицу)*.

Роли моделей в преодолении синтаксических, семантических и прагматических границ [3, 4, 6]

Тип границы	Модель	
	Роль	**Эффект**
Синтаксическая граница: различия и зависимости являются относительно известными и ясными	Передача или обсуждение точек зрения и знаний между участниками	Разработан *общий язык*, который достаточен для определения различий и зависимостей и указан путь решения
Семантическая граница: природа проблемной ситуации порождает некоторые различия и зависимости	Объяснение участниками своих точек зрения и представление знаний	Созданы *общие смыслы*, достаточные для определения и изучения различий и зависимостей, и выработан путь решения
Прагматическая граница: природа проблемной ситуации создает личную заинтересованность у участников	Трансформация точек зрения и интересов участников	Разработаны *общие интересы*, которые являются достаточными для разрешения различий и зависимостей, создания новых знаний и определения пути решения

Таким образом, при групповой работе по разрешению проблемной ситуации модели МСП должны обеспечивать членам группы возможности:

- представлять и передавать свои знания посредством общего синтаксиса;
- объяснить свои знания и определить различия в знаниях и зависимостях;
- визуализировать, изменить или обсудить контекст проблемной ситуации таким образом, чтобы они могли применить и преобразовать свои знания [3; 4].

Наблюдается недостаток как теоретических, так и эмпирических исследований, раскрывающих сложности процесса построения групповой модели проблемной ситуации. Исследования в этих направлениях могут помочь найти ответы на ряд актуальных вопросов, связанных с применением моделей:

- Как модели содействуют взаимодействию или ограничивают его между участниками совместной работы с целью решить проблемы?
- Как модели помогают создавать новые знания о проблемной ситуации?
- Какие виды взаимодействия происходят при использовании результатов моделирования и каковы их последствия?

Для исследования этих вопросов крайне важно, чтобы эмпирические исследования включали не только информацию о самих моделях, но и социальный контекст, в котором создаются модели, а также и результаты их использования. Это означает возможность исследовать модели взаимодействия членов группы [5, 7], что позволит исследовать различные виды деятельности и поведения при групповой работе с целью найти выход из проблемной ситуации.

Литература

1. **Абрамова Н. А.** Рефлексивный подход и проблема взаимопонимания // Человеческий фактор в управлении: Сб. ст. / Под ред. Н. А. Абрамовой, К. С. Гинсберга, Д. А. Новикова. М.: КомКнига, 2006. С. 52–82.
2. **Ackermann F., Eden C.** Strategic Options Development and Analysis // Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide / Eds. M. Reynolds, S. Holwell. London: Springer, 2010. P. 135–190.
3. **Carlile R. P.** A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development // Organization Science. 2002. Vol. 13. P. 442–455.
4. **Carlile R. P.** Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries // Organization Science. 2004. Vol. 15. P. 555–568.
5. **Franco L. A.** Forms of conversation and problem structuring methods: a conceptual development // Journal of the Operational Research Society. 2006. Vol. 57, № 7. P. 813–821.
6. **Franco L.A.** Rethinking soft OR interventions: models as boundary objects // European Journal of Operational Research. 2013. Vol. 231, № 3. P. 720–733.
7. **Franco L. A., Rouwette E. A. J. A.** (011) Decision Development in Facilitated Modelling Workshops // European Journal of Operational Research. Vol. 212, № 1. P. 164–178.
8. **Mingers J., Rosenhead J.** Problem structuring methods in action. European Journal of Operational Research. 2004. Vol. 152. P. 530–554.
9. **Pidd M.** Tools for Thinking: modelling in management science. 3rd ed. Chichester: Wiley, 2009.
10. **Pidd M.** Why modelling and model use matter // Journal of the Operational Research Society. 2010. Vol. 61, № 1. P. 14–24.
11. **Rosenhead J.** Problem Structuring Methods // Gass S.I., Fu M. C. Encyclopedia of Operations Research and Management Science. New York: Springer Science+Business Media, 2013.

УДК 65.012.2

В. Н. Крючков
Д.э.н., доцент, профессор
Департамент менеджмента
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kriuchk@rambler.ru

Размерность стратегических моделей

Аннотация. Большинство стратегических моделей двумерны и представляют собой матрицы 2x2. Подобное «однообразие» вызвано двумерностью зрительной системы и мышлением человека. В то же время некоторые зарубежные стратегические модели (в частности, китайская модель «36 стратагем») трех- и четырехмерны, что дает владеющим ими стратегическое преимущество. Перед отечественной стратегической наукой стоит задача разработки трех- и четырехмерных стратегических моделей на основе теории размерностей.

Ключевые слова: размерность, стратегия, стратегическое пространство, стратегическая модель.

V. N. Kryuchkov
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kriuchk@rambler.ru

Dimension of strategic models

Abstract. The majority of strategic models are bidimensional also represent matrixes 2x2. Similar "monotony" is caused by two-regularity of visual and the thinking system of the person. At the same time a number of foreign strategic models (in particular, the Chinese model "36 stratagems") are three- and four-dimensional that gives owning them strategic advantage. The domestic strategic science is faced by a task of development of three- and four-dimensional strategic models on the basis of the dimension's theory.

Keywords: dimension, strategy, strategic space, strategic model.

Большинство моделей, применяемых при построении стратегии предприятия, представлены в форме матриц 2x2: матрица СВОТ-анализа, матрица «продукт — рынок» И. Ансоффа, матрица портфолио-анализа Бостонской консалтинговой группы и другие. Модели иллюстрируются диаграммой с двумя переменными (осями), каждая из которых, в свою очередь, поделена на полуоси. В справочнике Крогеруса и Чеппелера [3] их количество достигает четырнадцати. Возникает вопрос: чем вызвано такое однообразие и не обусловлено ли это неким всеобщим принципом?

Двумерное мышление вследствие двумерного видения. Сами модели двумерны. Человеческое восприятие двумерно по своей природе. Даже наше зрение, которое, как мы искренне полагаем, дает нам трехмерную картину, на самом деле, двумерно, как двумерна сетчатка, на которой формируются зрительные образы. Именно поэтому двумерны и произведения всех визуальных видов искусства: живописи, фотографии, кино, телевидения, компьютерной графики.

Скульптура, которую можно было бы привести в качестве контрпримера, тоже дана нам в виде множества двумерных проекций, зависящих от точек

зрения. Голография, которая могла бы опровергнуть тезис о двумерности визуального искусства, тоже повторяет описанный выше прием скульптуры. То же самое относится и к картам местности. Третье измерение вносится в них с помощью специального двумерного же визуального языка — кривых уровней. Да и сам термин «планирование» имеет оттенок плоскости (plane) и выравнивания (уплощения).

Лучше всего двумерность человеческого мышления передал Э. Эбботт в гениальной по образности языка и точности видения книге «Флатландия» (1884) [6]. У него появилось множество последователей, включая создателей методики обучения четырехмерному видению Э. Хинтона [5] и Р. Рюкера [7], Д. Бюргера [6], автора книги о трехмерном мышлении.

Человечество живет на двумерной поверхности трехмерного объекта — земного шара. В этом и кроется парадокс нашего восприятия — мы все время гонимся за трехмерным видением, недостижимым для нашего непосредственного восприятия. Например, в последнее время стала модной аббревиатура 3D: 3D-кино, 3D-телевизоры, 3D-очки, 3D-принтеры. Распространенный штамп тиражируется и в литературе по управлению: появились книги по 3D-менеджменту, 3D-стратегии и 3D-маркетингу, хотя практически все они безосновательно эксплуатируют модный термин.

Обманчивая многомерность. В управлении и экономике широко распространен миф о многомерности экономических моделей. Многочисленность различных переменных в экономике выдается за ее многомерность. Физика много столетий вырабатывала свои основные (фазовые) переменные, с помощью которых можно создавать основные уравнения, описывающие физический мир. Они прошли длительную селекцию, прежде чем закрепиться во внешне несложных уравнениях, вроде $E = mc^2$.

Экономические уравнения, как правило, намного сложнее, что, скорее, говорит о начальном пути формирования экономики (и менеджмента) как науки. Например, только PEST-анализ имеет дело с переменными, описывающими политику, экономику, социальную сферу и технологичесую сферу. Как справиться с таким множеством разнородных переменных?

Ответ дает известная в математике π-теорема. «Любая фундаментальная закономерность между $(k + 1)$ величинами, из которых p имеют независимые физические размерности, может быть представлена в виде закономерности между $(k + 1 — p)$ величинами, представляющими собой безразмерные комбинации из $(k + 1)$ размерных величин. Далее, любое соотношение между этими $(k + 1 — p)$ безразмерными величинами накладывает на них функциональные связи, так что только m величины, где $m < (k + 1 — p)$, будут независимыми. Вот эта величина m и является размерностью закономерности» [5]. Иными словами, множество явно видимых переменных, описывающих экономическую систему, являются агрегатами, которые могут быть выражены небольшим числом независимых переменных, которые и определяют размерность экономического пространства и моделей, действующих в нем.

Следовательно, матричные модели сводят размерность пространства стратегического анализа к двум переменным, делая его привычно двумерным для нашего восприятия. Например, в СВОТ-анализе такими переменными являются обобщенные внешние и внутренние переменные. Уместно вспомнить рассуждение Р. Гранта о четырех группах переменных СВОТ-анализа: «Урок, который нам надлежит извлечь, заключается в том, что произвольная классификация внешних факторов на возможности и угрозы, а внутренних факторов — на сильные и слабые стороны менее важна, чем тщательная идентификация этих внешних и внутренних факторов с последующей оценкой их использования. Лично я при анализе стратегии отдаю предпочтение простой классификации на внутренние и внешние факторы» [2].

Стратегия предприятия является продуктом интеллектуального процесса, в котором принимает участие руководство предприятия. В этом процессе можно выделить три стадии:

- стратегический анализ;
- преобразование результатов анализа в стратегическую концепцию;
- конкретные программы действий по воплощению в жизнь стратегической концепции.

При этом размерность пространства, в котором протекает процесс, постадийно меняется. Например, в процедуре СВОТ-анализа на первой стадии работа команды происходит в двумерном пространстве, определяемом внешними и внутренними параметрами ситуации. На второй стадии пространство расширяется до трех — появляется измерение потенциала (мощности) системы предприятия, что позволяет идентифицировать стадию жизненного цикла предприятия. И наконец, на третьей стадии пространство опять сужается до двумерного в координатах «время — ресурсы», составляющих суть программного метода.

Вопрос размерности стратегических моделей не праздный, именно она определяет стратегическое преимущество той или иной стороны в ситуации противоборства. Поскольку основные стратегические модели западной школы управления двумерны, мы сделали вывод, что восточные стратегические модели превосходят их по размерности. Так, анализ аппарата 36 китайских стратагем показал, что эта модель четырехмерна и дает существенное преимущество тем, кто ею владеет [4]. Как показывает опыт общения с китайскими специалистами, стратагемное мышление доступно каждому грамотному китайцу, что дает им дополнительное преимущество: стратегическая модель понятна не только руководству, но и рядовым исполнителям стратегических замыслов. Любая разработанная стратегия будет понятна без дополнительных разъяснений на любом уровне ее реализации.

Поэтому перед отечественной стратегической наукой стоит важнейшая задача — разработать трех- и четырехмерные стратегические модели, без них невозможно выиграть соревнование за достойное место в международном разделении труда.

Литература

1. **Брандин В. Н.** Размерностная сложность. М.: Интеллект, 2008.
2. **Грант Р.** Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.
3. **Крогерус М., Чеппелер Р.** Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012.
4. **Крючков В. Н.** Стратегическая матрица: глубока ли кроличья нора? М.: Русайнс, 2015.
5. **Хинтон Ч. Г.** Четвертое измерение и эра новой мысли. С 88 рисунками. Пг.: Новый человек, 1915.
6. **Эбботт Э., Бюргер Д.** Флатландия. Сферландия. М.: Амфора, 2015.
7. **Rucker R.** Spaceland. A Novel of the Fourth Dimension. NY: Tor Books, 2002.

УДК 338

В. П. Смирнов
К.э.н., профессор
Кафедра менеджмента школы экономики и менеджмента
ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»
Владивосток, Российская Федерация
E-mail: vla102@yandex.ru

Системный подход к определению принципов управления в предпринимательских структурах

Аннотация. В статье уточняется сущность предпринимательства: предпринимательство — создание активными экономическими субъектами нового капитала с целью получить предпринимательский доход. Предприниматели формируют организационные системы для разрешения проблем создания нового капитала и получения предпринимательского дохода. Системный подход применяется в исследовании предпринимательских организационных систем. Экономические системы разграничиваются на объекты, среды, процессы и проекты. На основе системного подхода определяются принципы управления в предпринимательских организационных системах.

Ключевые слова: предпринимательство, создание нового капитала, управление, принцип, механизм, организационная система, системный подход, объект, среда, процесс, проект.

V. P. Smirnov
PhD of Economics, Professor
Department of management school of Economics and management
Far Eastern Federal University
Vladivostok, Russian Federation
E-mail: vla102@yandex.ru

A systematic approach to defining management principles in entrepreneurial organizations

Abstract. The article clarifies the essence of entrepreneurship: the establishment of active economic subjects of new capital for the purpose of receiving entrepreneurial income is entrepreneurship. Entrepreneurs shape organizational system to resolve the problems of creation of new capital and generate entrepreneurial income. A systematic approach is applied in the study of entrepreneurial organizational systems. Economic systems are differentiated on objects, environments, processes and projects. On the basis of the system approach defines the principles of management entrepreneurship organizational systems.

Keywords: entrepreneurship, creation of new capital, management, principle, mechanism, organizational systems, systems thinking, object, environment, process, project.

Развитие современной экономики и общества в целом в значительной степени зависит от результативности предпринимательства. Предпринимательство обычно понимается как самостоятельная, рискованная, инновационная активность субъектов рыночной экономики, направленная на получение прибыли. Такое толкование представляется неточным и нуждается в корректировке. Недостаточно сказать о самостоятельной, рискованной, инновационной активности экономических субъектов, направленной на получение прибыли. Сущностью предпринимательства является использование ресурсов, факторов условий, форм, методов, средств и результатов деятельности для создания нового капитала в различных видах и формах [15, p. 305] с целью получить не только прибыль, но и предпринимательский доход в других видах, в том числе процент и ренту.

Создание нового капитала и получение предпринимательского дохода всегда сопряжены с разрешением проблем. Лучшим способом решения проблемы является использование системы. Поэтому для достижения своих целей предприниматели создают организационные системы — такие системы, элементами которых являются люди, осуществляющие и воспринимающие управленческие воздействия [2]. Предприниматели создают особые организационные системы, отличающиеся от других социально-экономических организационных систем прежде всего целевой направленностью на создание нового капитала и, следовательно, на получение предпринимательского дохода [11, с. 139]. Такие системы можно назвать предпринимательскими организационными системами. В них одновременно сочетаются свойства систем, признаки организаций и характеристики предпринимательства.

При изучении предпринимательских организационных систем следует применять системный подход, позволяющий на единой методологической основе рассматривать факторы и результаты деятельности таких систем, как предприятия и организации, инвестиционные проекты, инновационные и когнитивные процессы, институциональные и информационные среды. Основу системного подхода [6; 5; 14] составляет классификация экономических систем на объекты, среды, процессы и проекты в зависимости от характера их пространственно-временной локализации. Разработчики системного подхода показывают, что экономика функционирует как образование, деятельность и взаимодействие тетрад — групп из четырех взаимодействующих экономических систем, представляющих системы четырех типов: среды, процессы, проекты и объекты. На макроуровне государство, социум, экономика и бизнес представляют собой комплекс (кластер) социально-экономических систем, обладающий свойствами тетрады [3, с. 55]. На уровне предприятия взаимодействие основных групп участников хозяйственной деятельности (собственников, менеджеров, специалистов и работников) также должно подчиняться требованиям системной сбалансированности, сходным с условиями сбалансированности тетрады. Экономика может устойчиво функционировать, если каждая объектная система (в микроэкономическом контексте — предприятие) работает в составе экономической тетрады. Соответственно, для достижения устойчивости национальной экономики следует поддержать требование «законодательного обеспечения процессов создания, функционирования и ликвидации не только предприятий (и подобных им систем объектного типа), но и процессных, проектных и средовых экономических систем» [4, с. 40]. Это требование представляется особенно актуальным для развития предпринимательства в российской экономике.

Управление предпринимательскими организационными системами, ориентированными на обнаружение и использование недоступных для других возможностей, имеет свою специфику. В сфере предпринимательства непрерывно образуются и действуют разнообразные тетрады. Соответствующие трансформации охватывают все компоненты управления. Количественным и качественным изменениям подвергаются:

- свойства и порядок взаимодействия субъекта и объекта управления;

- задачи управления системой;
- схема управленческой деятельности в системе;
- условия управления системой;
- типы управления системой;
- предметы управления в системе;
- виды (методы) управления системой;
- формы управления системой;
- средства управления системой;
- функции управления системой;
- факторы, влияющие на эффективность управления системой;
- принципы управления системой;
- механизмы управления организационной системой.

Управление структурой превращается в один из важнейших менеджерских ресурсов повышения эффективности функционирования современных организаций [1]. Для его использования в предпринимательских организационных системах необходима научная разработка системы управления, в том числе обоснование принципов, от содержания которых зависит конструирование и применение механизмов управления и результативность управленческих воздействий в целом.

Принципы выступают как центральные понятия, представляющие обобщение и распространение какого-либо положения на все явления, процессы в той области, для которой эти принципы сформулированы. В этом случае их можно определить как принципы функционирования системы. Принципы являются своеобразными нормативами, предписаниями действовать определенным образом, то есть принципами действия. Соответственно, в организационных системах применяются механизмы двух видов:

- механизмы функционирования — совокупность процедур и правил, регламентирующих взаимодействие участников системы;
- механизмы управления — совокупность процедур и правил принятия подсистемой управления управленческих решений [8].

В соответствии с системным подходом в предпринимательских организационных системах принципы характеризуют требования, предъявляемые к системе и к управлению ею со стороны различных экономических субъектов. Поскольку в экономике требования исходят, как правило, от собственников, постольку посредством принципов в предпринимательских организационных системах реализуются определенные права или, в случае спецификации, частичные правомочия собственности. Соответственно, для реализации принципов следует разрабатывать и специальные механизмы управления.

Разные авторы формулируют различные наборы принципов управления организациями. А. Файоль включает в соответствующий набор 14 принципов — от разделения труда до корпоративного духа [13]. В. Н. Спицнадель предлагает свой перечень принципов, в том числе оптимальность, эмерджентность, системность, иерархия, интеграция, формализация [12]. В. М. Мишин выделяет исходный принцип системности, а также общие, общесистемные и основные специальные принципы построения и функционирования систем управления организациями [7].

Перечень принципов управления социально-экономическими системами использует в своих работах и Д. А. Новиков [8; 9]. Эти принципы образуют систему, развертываются в определенной логической последовательности

и классифицируются по различным основаниям. Такими основаниями являются социально-экономическая эффективность управления, эффективность управления в изменяющихся условиях, эффективность управления предпринимательской организационной системой с позиций взаимодействующих с нею субъектов.

Первую группу, выделенную по критерию социально-экономической эффективности управления, составляют принципы иерархии, унификации, целенаправленности, доступности, экономической эффективности, ответственности, невмешательства, общественно-государственного управления, саморазвития, полноты и оптимальности, регламентации деятельности.

Вторая группа принципов управления позволяет предпринимательской организационной системе эффективно функционировать в меняющихся условиях. Это принципы обратной связи, адекватности, оперативности, опережающего отражения, адаптивности.

Третья группа принципов управления определяет эффективное с точки зрения субъектов функционирование предпринимательской организационной системы. Она включает принципы рациональной централизации, демократического управления, согласованного управления.

В соответствии с системным подходом рассмотренные принципы можно также классифицировать по критерию требований к системе управления предпринимательскими организационными системами со стороны различных экономических субъектов — компонентов соответствующих тетрад:

- требования со стороны общества выполняются при реализации принципов доступности, экономической эффективности, общественно-государственного управления;
- требования со стороны государства обеспечиваются принципами иерархии, общественно-государственного управления;
- требования со стороны других социально-экономических систем выполняются на основе принципа унификации;
- требования со стороны управляемой системы реализуются через принципы ответственности, невмешательства, обратной связи, адекватности;
- требования со стороны управляющей системы определяются принципами целенаправленности, саморазвития, полноты и оптимальности, регламентации управленческой деятельности, рациональной централизации, демократического управления, согласованного управления.

Применение системного подхода к обоснованию принципов управления предпринимательскими организационными системами позволяет правильно их сформулировать, дает возможность разработать на их основе результативные механизмы управления, обеспечивает успешное создание нового капитала и получение предпринимательского дохода.

Литература

1. **Акулов В. Б., Рудаков М. Н.** Теория организации: Учеб. пос. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.
2. **Бурков В. Н., Новиков Д. А.** Теория активных систем: состояние и перспективы. М.: Синтег, 1999.
3. **Клейнер Г. Б.** Государство — регион — отрасль — предприятие: каркас системной устойчивости экономики России // Экономика региона. 2015. № 2. С. 50–58.

4. **Клейнер Г. Б.** Системная организация экономики и концепция российской модернизации // Экономика образования. 2011. № 3. С. 34–41.
5. **Клейнер Г. Б.** Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 47–69.
6. **Корнаи Я.** Системная парадигма // Вопросы экономики. 2002. № 5. С. 4–22.
7. **Мишин В. М.** Исследование систем управления: Учебник для вузов. М.: Юнити-Дана, 2003.
8. **Новиков Д. А.** Введение в теорию управления образовательными системами. М.: Эгвес, 2009.
9. **Новиков Д. А.** Структура теории управления социально-экономическими системами // Управление большими системами. Вып. 24. М., 2008. С. 216–256.
10. **Садовский В. Н.** Парадоксы системного мышления // Системные исследования. Ежегодник. 1972. М.: Наука, 1972. С. 133–146.
11. **Смирнов В. П.** Управление предпринимательскими системами в формирующейся инновационной экономике. Владивосток: РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2012.
12. **Спицнадель В. Н.** Основы системного анализа: Учеб. пос. СПб.: ИД «Бизнес-пресса», 2000.
13. **Файоль А.** Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992.
14. **Kornai J.** The System Paradigm // William Davidson Institute Working Papers. Series 278 / William Davidson Institute. Ann Arbor, 1998.
15. **Smirnov V. P.** Using Scientific Reflection in the Study of Entrepreneurship // Life Science Journal. 2014. Т. 11. № 9. P. 303–306.

УДК 330.075

Я. С. Ядгаров
Д.э.н., профессор
Департамент экономической теории
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: yakovyadgarov@mail.ru

Особенности управленческой концепции Джона Брея

Аннотация. В статье рассматриваются сущностные аспекты и особенности управленческой концепции Дж. Брея, одного из представителей школы социалистов-рикардианцев. Показано, что он был привержен рикардианской трудовой теории стоимости, не принимал идей саморегулируемости хозяйственной жизни. Раскрывается определяющее место реформаторских положений, идей преобладания в экономике малого бизнеса «бесконечного числа мелких компаний» в управленческой концепции этого ученого.

Ключевые слова: управленческая концепция, социалист-рикардианец, социальная справедливость, реформаторские преобразования, малый бизнес.

Ya. S. Yadgarov
Doctor of Economics, Professor
Department of economic theory
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: yakovyadgarov@mail.ru

Features of managerial concepts of John Bray

Abstract. The article deals with the essential aspects and features of the managerial concept of John Bray, one of the representatives of the school of Ricardian socialists. His adherence to the Ricardian labor theory of value is shown, along with his rejection of the self-regulation of economic life. The definitive place of the reform provisions of this scholar is revealed with the ideas of predominance of small businesses in the economy — an infinite number of small companies.

Keywords: managerial concept, Ricardian socialists, social justice, reform provisions, small business.

В теоретических изысканиях и практике управления хозяйственными процессами либеральное направление экономической науки стало доминирующим в конце XVIII — первой половине XIX века, в экономической литературе этот период называется постмануфактурным (или периодом промышленного переворота). В развитых странах мира происходил довольно динамичный экономический рост благодаря невиданным ранее темпам роста производительности труда во всех сферах общественного хозяйства, существенному расширению номенклатуры товаров и услуг и радикальному снижению цен на них. В этих странах мануфактурное производство впервые сменилось фабрично-заводской системой, крестьянские хозяйства вытеснены фермерскими, создана рыночная инфраструктура, способствующая конкурентоспособности и эффективности деятельности рыночной экономики.

Следуя постулатам А. Смита и его не менее именитых последователей, прежде всего Д. Рикардо, многочисленные приверженцы принципов экономического либерализма (laissez-faire) критиковали протекционистскую экономическую политику меркантилистов и были совершенно убеждены в правоте

сентенций об «экономическом человеке» и «невидимой руке» и производных умозаключений о саморегулируемости постмануфактурной экономики. Как пишут выдающиеся французские историки-экономисты Ш. Жид и Ш. Рист, «первые тридцать лет XIX столетия были свидетелями глубоких перемен в экономическом мире… государство отказалось от всякого вмешательства в организацию производства и в отношения между рабочими и хозяевами» [3, с. 143].

Одновременно с этим следует признать, что уже в начале XIX столетия все острее стали проявляться невиданные прежде проблемы социального характера, диспропорции между городом и деревней, в развитии различных отраслей и сфер экономики именно в тех странах, где во главу угла ставились принципы экономического либерализма, либеральные хозяйственные нововведения. Указанные негативные аспекты промышленного переворота привели к первым кризисным по своей сути явлениям: массовому разорению мелких собственников и предпринимателей, вынужденной безработице, стачкам и забастовкам, включая рабочее движение. Более того, вплоть до второй половины XIX века еще не существовало законодательства, регулирующего управление и организацию производства, нормирование и охрану труда наемных рабочих, не допускающего привлечение в сферу наемных работников подростков и детей, заведомо низкий уровень оплаты их труда и т. д.

Ключевым событием экономической науки всего докейнсианского периода стала публикация «Начала политической экономии и налогового обложения» (1817) Д. Рикардо [5]. В первой половине XIX века появились многочисленные приверженцы его творчества и особенно его версии трудовой теории стоимости. При этом убежденными адептами этой теории оказались не только те ученые-экономисты, кто в полной мере разделял принципы laissez-faire и идеи саморегулирующейся рыночной системы хозяйствования [7]. Рикардианцами считали себя и те исследователи, кто, опираясь именно на трудовую теорию стоимости, исходили из социальных извлечений из нее, противопоставляли либеральным воззрениям автора «Начал» и его единомышленников оригинальные и социально ориентированные управленческие концепции, сопряженные с конкретными реформаторскими мероприятиями.

Один из нелиберальных рикардианцев, видный историк экономической мысли Й. Шумпетер уделил особое внимание творчеству социалиста-утописта Р. Оуэна. Его последователи положили начало одной из рикардианских школ экономической науки — школе социалистов-рикардианцев. По Шумпетеру, к экономистам, близким к рикардианской школе, вполне оправдано относить и «наиболее значительную группу так называемых социалистов-рикардианцев… которые в 1820–1830-х годах выступали в защиту интересов рабочего класса», поскольку именно рикардианская теория ценности [стоимости.— *Я. Я.*] вдохновила этих экономистов-социалистов и подала им основную идею» [6, с. 628]. Эту школу представляли английские ученые Дж. Брей, Дж. Грей, Т. Годскин, У. Томпсон. Об особенностях содержательных аспектов управленческой концепции социалиста-рикардианца Дж. Брея и пойдет речь ниже.

Джон Френсис Брей (1809–1895) опубликовал книгу «Несправедливости в отношении труда и средства к их устранению, или Век силы и век справедливости» (1839), ставшую главным сочинением в его жизни. Во главу угла поставлены положения о соблюдении хозяйствующими агентами идей социальной справедливости и недопущении экономических кризисов. Он также пытается обосновывать необходимость осуществления социально ориентированных управленческих и реформаторских преобразований, с тем чтобы сложившемуся приоритету индивидуальных (частных) интересов были противопоставлены коллективные (общественные) интересы и принципам

анархии были противопоставлены принципы кооперативных ассоциаций, справедливого распределения богатства в обществе. Используя образное выражение современного методолога и историка-экономиста М. Блауга, можно сказать, что общим ядром управленческих нововведений явилось «отрицание возможности неограниченного роста потребления и инвестиций с постоянным пропорциональным темпом» [1, с. 153].

Ключевые положения управленческой концепции Дж. Брея свидетельствуют об ее особенностях теоретико-методологического и прикладного свойства. Посредством продуманного системного управления всем многообразием происходящих в обществе социально-экономических процессов должно быть создано «разумно регулируемое общество … при надлежащем объединении и направлении сил, … чего никогда не в состоянии достигнуть никакие изолированные человеческие усилия» [2, с. 52]. Реальное улучшение социально-экономического положения трудящихся будет обеспечено не насилием и революцией, а таким управлением процессами реформ, которое позволит «добраться до капиталиста и вырвать с корнем ядовитое дерево его нечестной власти» и установить «великие законы всеобщего труда и равенства обмена» [2, с. 102]. Ключевая задача социальных реформ состоит в том, чтобы людям удалось «управлять теми социальными обстоятельствами, которые оказывают на них влияние и господствуют над ними» [2, с. 147] и чтобы «дать определенному числу лиц приобрести и землю, и основной капитал страны у их теперешних владельцев, с тем чтобы создание новых порядков могло быть непосредственно начато» за счет денежных средств отчасти «тред-юнионов», а отчасти — «с помощью некоторого числа капиталистов», которые выразили бы готовность «прийти на помощь славному делу освобождения человечества от бедности и порока» [2, с. 158, 159]. Преобладание малого бизнеса (большинство мелких фермеров и промышленников) в экономике станет итогом «модификации общинного принципа со всеобщностью труда и пропорциональностью вознаграждения труду», тогда посредством усилий и правительства, и трудящихся общие интересы смогут «распространяться с одной компании на все», что явится «расширением союза нескольких лиц для достижения определенной цели до союза всех людей, составляющих народ…» [2, с. 163, 199, 200].

В-пятых, в управленческой концепции Дж. Брея есть неординарные для того времени положения:

- общество, беря на себя физическое, интеллектуальное и моральное воспитание всех своих приемных детей, не оставит родителям как индивидам никаких обязанностей, кроме родительской любви и ласки;
- женщина должна быть независима от мужчины в материальном отношении… тогда обнаружатся скрытые и ныне неоцененные сокровища ее сердца и ума [2, с. 203–204].

Итоги реализации предлагаемой управленческой модели Дж. Брей видит в создании «большой акционерной компании… составленной из бесконечного числа мелких компаний, которые все трудились бы, производили и обменивали свои продукты на основе полнейшего равенства» [2, с. 206–207]; и это явится подобием «гигантской федерации труда», в которой деление людей «на богатых и бедных, или предпринимателей и рабочих, совершенно ликвидировано» [2, с. 216].

Управленческая концепция Дж. Брея, содержащая реформаторские и теоретико-методологические постулаты, содержит социально ориентированные нововведения, которые, возможно, повторяют ранее обнародованные

результаты изысканий его идейного предшественника Р. Оуэна. И тот и другой ратуют за ненасильственное создание отлаженной «общинной системы», отвергают насилие, революции и даже профсоюзное движение, придерживаясь социальных извлечений из трудовой теории и пытаясь защитить интересы наемных работников и всех трудящихся и постулируя социально ориентированные управленческие идеи.

У Р. Оуэна ключевым положением управленческой концепции была целесообразность инициирования управленческих и реформаторских преобразований только «снизу» (трудящимися), у Дж. Брея — одновременно и «сверху» (правительством), и «снизу» (трудящимися). Кроме того, согласно управленческой концепции Дж. Брея, в «большой акционерной компании» будущего уделяется внимание преобразованиям в отраслях материального производства и значимой роли сферы «непроизводительного труда» в будущем (ныне это сфера услуг или сфера бытового обслуживания населения) [8]. Вот почему вполне правомерна и актуальна управленческая идея Дж. Брея создать «народные предприятия» в сфере малого предпринимательства и сформировать в будущем такую социально ориентированную экономику, в которой будет доминировать «бесконечное число мелких компаний», то есть малый бизнес и малые формы предпринимательской деятельности.

Литература

1. **Блауг М.** Экономическая мысль в ретроспективе. М.: Дело Лтд, 1994.
2. **Брей Дж. Ф.** Несправедливости в отношении труда и средства к их устранению или век силы и век справедливости / Пер. с англ. под общ. ред. И. Г. Блюмина. М.: Гос. изд-во полит. литер., 1956.
3. **Жид Ш., Рист Ш.** История экономических учений / Пер. с фр.; предисл. Я. И. Кузьминова. М.: Экономика, 1995.
4. **Оуэн Р.** Избр. соч. В 2 т. М.; Л.: Изд-во АН СССР, 1950.
5. **Рикардо Д.** Начала политической экономии и налогового обложения // Антология экономической классики. Т. 1. М.: Эконов, 1993. С. 397–473.
6. **Шумпетер Й. А.** История экономического анализа: В 3 т. / Пер. с англ.; под ред. В. С. Автономова. СПб.: Экономическая школа, 2001. Т. 2.
7. **Ядгаров Я. С.** История экономических учений: Учебник для вузов. 3-е изд. М.: Инфра-М, 2002.
8. **Ядгаров Я. С.** Бытовое обслуживание: экономика и культура сервиса. М.: Экономика, 1990.

Управление инновациями

УДК 336

А. А. Аджиев
Аспирант
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: adjiev91@mail.ru

Теоретические аспекты исследования инновационной среды в субъектах Российской Федерации

Аннотация. Анализируются работы М. Кастельса, А. А. Нестерова, З. Н. Шуклиной, А. О. Карпова. Раскрыты факторы, влияющие на развитие инновационной деятельности в субъектах Российской Федерации. Названы условия успешного процесса создания новшества.

Ключевые слова: инновационное развитие, инновационная среда, инновационная деятельность, инновации, инновационная политика.

A. A. Adjiev
Postgraduate student
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: adjiev91@mail.ru

Theoretical aspects of the innovative research environment in the Russian Federation

Abstract. The works of the authors M. Castells, A. A. Nesterov, Z. N. Shuklin, S. A. Karpov are analyzed. The factors influencing the development of innovative activity in the Russian Federation are revealed. The conditions for the success of the process of creating innovations are called.

Keywords: innovative development, innovation environment, innovation, innovation policy.

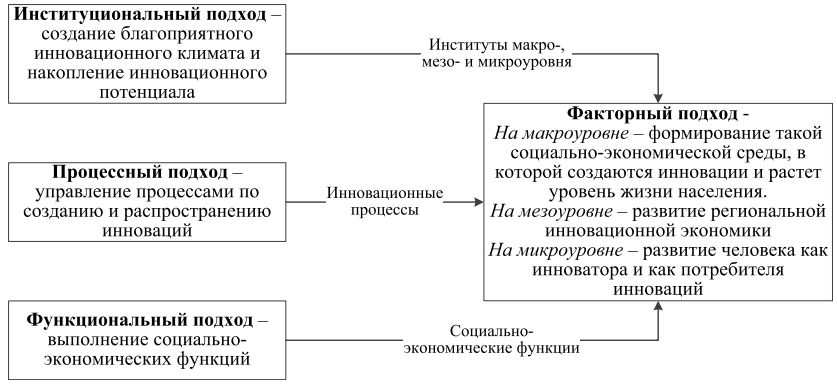
Инновационное развитие экономики региона и формирование благоприятной инновационной среды традиционно рассматривается экономистами как необходимое условие достижения целей социально-экономического развития страны.

Понятие «инновационная среда» появилось в 1980-е годы и было описано М. Кастельсом как средство анализа системных условий, предоставляемых экономическим субъектам для производства новых идей, продуктов, создания новых производств и развития новых рынков [4, с. 57]. А. А. Нестеров понимает инновационную среду как совокупность различных видов ресурсов, включая материально-производственные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности [5, с. 37]. З. Н. Шуклина и И. Н. Мельникова дают следующее определение: инновационная среда — это гармоничная совокупность объектов, субъектов и сил, активизирующих деятельность по разработке, внедрению и эффективному использованию инноваций [8, с. 15]. А. О. Карпов считает, что инновационной можно считать любую среду, способствующую

изменениям [3, с. 192]. Лаконичным и наименее конкретным и конструктивным, на наш взгляд, представляется определение инновационной среды как среды, окружающей участника инновационной деятельности [6, с. 5].

Таким образом, в экономической литературе существуют разные интерпретации понятия «инновационная среда». В основе большинства из них лежит сочетание понятий «ресурсы» и «возможности для инноваций».

На наш взгляд, инновационная среда — совокупность факторов и финансовых, материальных, интеллектуальных и научно-технических ресурсов, которые влияют и обеспечивают возможность ведения инновационной деятельности и создания инновационной технологии, продукции, услуг. Благоприятна она в том случае, если взаимодействие вышеуказанных факторов и ресурсов привело к увеличению количества реализованных инноваций в экономике страны. Это взаимодействие факторов и ресурсов во многом зависит от структуры и наполнения среды. Например, М. А. Афонасова представляет инновационную среду с точки зрения институционального, процессного, функционального и факторного подходов *на рисунке* [1, с. 15].



Структура инновационной среды региона

Функциональный подход к формированию инновационной среды связан с обеспечением выполнения на базе действующих институтов социальных и экономических функций: подготовки кадров, снижения расходов на производство инновационных товаров и услуг, повышения потребительского спроса на инновации, пополнения рынка новой продукцией и т.д.

В качестве ключевых элементов российской инновационной среды А. А. Гретченко называет формулирование инновационной политики, обеспечение нормативно-законодательной базы, идентификацию и выбор приоритетов в области инноваций и научных исследований и разработок, мобилизацию и размещение ресурсов, осуществление научно-исследовательской деятельности, создание и развитие человеческого капитала, предоставление стимулов для развития инноваций, поддержку развития новых (высокотехнологичных) отраслей промышленности и сферы услуг [2, с. 59].

Часть функций выполняется на макроуровне, часть передается на мезоуровень с учетом специфики региона, что в некоторых случаях помогает повысить результативность управления развитием инновационной среды региона.

Для функционального подхода характерно развитие инновационной среды путем направления ресурсов на выполнение отраслевых

проектов (например, приоритетных национальных проектов «Образование», «Жилье», «Здоровье») или государственных программ («Экономическое развитие и инновационная экономика», «Развитие образования»).

Процессный подход подразумевает управление развитием инновационной среды как совокупность процессов, обеспечивающих создание инноваций посредством ресурсного обеспечения субъектов инновационной системы на этапах генерации идей, проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, создания производства инновационной продукции, стимулирования выпуска и реализации инновационной продукции, в том числе на экспорт.

Условием успешного процесса создания новшества является результативное управляющее воздействие со стороны органов власти, которые должны исходить из определения зависимости типа развития, содержания стратегической позиции и вида инновационной деятельности. В соответствии с данным подходом широко используются инструменты ресурсной поддержки непосредственно субъектов инновационных процессов: институтов развития, финансирующих проекты, организаторов конкурсов инновационных идей, предприятий, выпускающих инновационную продукцию, и компаний, реализующих ее.

Факторный подход связан с комплексной проработкой всех условий осуществления инновационной деятельности, включая создание новых институтов, стимулирование процессов создания инноваций, выполнение специфических функций, развитие технологий и рациональное использование ресурсов. Инновационная среда ориентирована, в первую очередь, на коммерциализацию результатов исследований и трансфер технологий, на поддержку творческих коллективов на всех этапах разработки, освоения и представления нового продукта на рынке.

Формирование благоприятной инновационной среды во многом зависит от государственной политики, то есть от внешних факторов. В 2012–2014 годах благодаря активной деятельности по развертыванию технологических платформ удалось сформировать экспертное сообщество национального масштаба, его составили представители ведущих предприятий и научно-исследовательских организаций. Сегодня создано 35 технологических платформ, в их работе принимает участие более 3 тыс. организаций.

Значимым инструментом стимулирования спроса на инновации в крупнейших российских госкомпаниях стали программы инновационного развития, которые запускаются с 2011 года. Сформированы и действуют 26 пилотных инновационных территориальных кластеров, способствующих формированию новых компаний, созданию высокопроизводительных рабочих мест, росту инновационного потенциала территорий и привлечению инвестиций в регионы. Активно развиваются пять технико-внедренческих особых экономических зон, формируется механизм возмещения затрат регионов на создание индустриальных и технологических парков.

На фоне неблагоприятной макроэкономической конъюнктуры и осложнения внешнеполитической ситуации по ряду направлений, определенных Стратегией инновационного развития [10], было зафиксировано отставание от установленных ориентиров по таким показателям, как доля внутренних затрат на исследования и разработки в структуре ВВП, уровень изобретательской активности, объем экспорта российской инновационной продукции [9].

Для формирования благоприятной инновационной среды в экономике страны наиболее важны снижение административных барьеров для малого и среднего технологического бизнеса, расширение поддержки экспортеров высокотехнологичной продукции, налоговое стимулирование инновационной деятельности, устранение «разрывов» между наукой, системой образования и бизнесом, повышение эффективности координации деятельности институтов развития, стимулирование внутреннего спроса на инновации, модернизация системы государственных закупок, формирование инновационных компетенций.

Литература

1. **Афонасова М. А.** Управление инновационным развитием региона в условиях институциональной трансформации экономики: Автореф. дис. … д-ра экон. наук. СПб., 2009.
2. **Гретченко А. А.** Развитие методологии и совершенствование механизмов формирования национальной инновационной системы России: Дис. … д-ра экон. наук. М., 2014.
3. **Карпов А. О.** Инновационная среда: структура и функции // Народное образование. 2012. № 5. С. 191–200.
4. **Кастельс М.** Власть коммуникации. М.: ИД Высшей школы экономики, 2016.
5. **Нестеров А. А.** Инновационная среда экономических систем: структура, оценка и управление // Инновации. Инвестиции. 2012. № 9 (45). С. 37–39.
6. **Трофимов В. М.** К вопросу о понятиях «инновационная среда» и «инновационный климат» в современной экономической науке // Известия Иркутской гос. экон. академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2011. № 6. С. 5–7.
7. **Холопенкова Е. В.** Государственное управление трансфером технологий в инновационной системе России: Автореф. дис. … канд. экон. наук. Ставрополь, 2011.
8. **Шуклина З. Н., Мельникова И. Н.** Условия формирования инновационной среды бизнеса // Наука и экономика. 2012. № 4. С. 14–17.
9. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. URL: http://ac.gov.ru/projects/public-projects/04840.html.
10. Стратегическое развитие национальной инновационной системы // Государственный фонд фондов Институт развития Российской Федерации. URL: https://www.rvc.ru/eco/p2/

УДК 338.2

В. В. Богатов
Аспирант
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: d-benz.92@mail.ru

Е. А. Лягушкина
Аспирант
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: elen.boon@gmail.com

Исследование приоритетных направлений науки через призму публикационной активности

Аннотация. Доклад посвящен анализу приоритетных направлений науки, технологий и техники России с точки зрения публикационной активности как одного из главных инструментов оценки эффективности развития фундаментальных научных исследований. Доказана положительная динамика публикационной активности по фундаментальным исследованиям с момента нормативного закрепления приоритетных направлений гражданского сектора, определенных в Указе Президента РФ от 7 июля 2011 г. № 899.

Ключевые слова: приоритетные направления, научно-технологическое развитие, фундаментальная наука, области наук, наукометрия, публикационная активность, Web of Science.

V. V. Bogatov
Post-graduate Student
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

E. A. Lyagushkina
Postgraduate student, Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

Research priorities of science through the publication activity prism

Abstract. The report is devoted to analysis of science and technology priority directions Russia in the publication activity framework as one of the main tools for assessing the effectiveness of the basic scientific research development. It shows a positive trend publication activity in fundamental research since the standard fastening the priority directions of the civil sector as defined in the Presidential Decree of July 7, 2011 N 899.

Keywords: priority directions of scientific-technological development, fundamental research, sciences, scientometrics, publication activity, Web of Science.

Технологический имидж страны формируется уже на первом этапе инновационного процесса — этапе научных исследований. В данном случае понятие «наука» объединяет два принципиально различных вида деятельности: фундаментальную и прикладную науку.

Фундаментальная наука нацелена на «исследование законов природы и общества, направленное на получение новых и углубление имеющихся знаний об изучаемых объектах. Целью таких исследований является расширение горизонта науки. Решение конкретных практических задач при этом, как правило, не предусматривается» [1]. Фундаментальным знаниям, как результатам любой научной деятельности, свойственно стремление к открытости и максимальному распространению, что находит выражение в статьях, обзорах, монографиях и других публикациях.

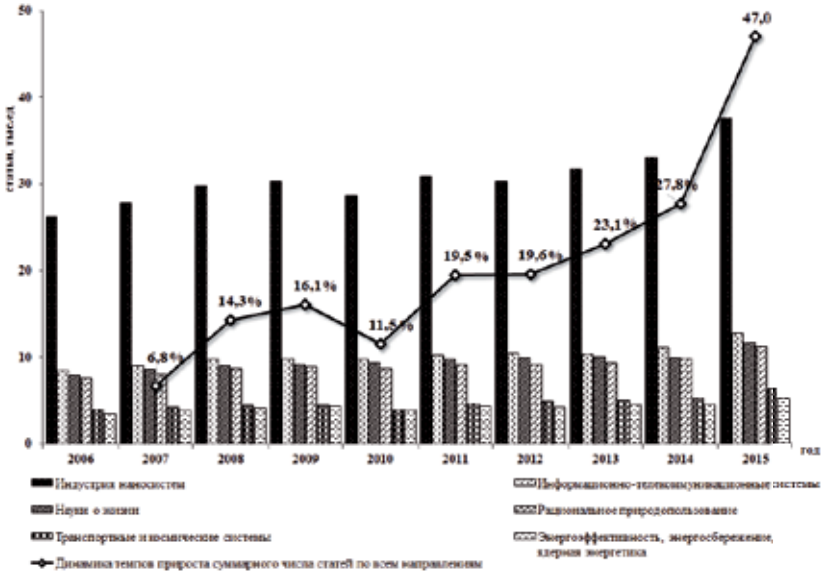
На современном этапе развития, в условиях повсеместной информатизации экономики управленческая задача развития фундаментальной науки и повышения ее конкурентоспособности становится особо значимой. Одним из инструментов решения данной задачи стало определение приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации:

- безопасность и противодействие терроризму;
- индустрия наносистем;
- информационно-телекоммуникационные системы;
- науки о жизни;
- перспективные виды вооружения, военной и специальной техники;
- рациональное природопользование;
- робототехнические комплексы (системы) военного, специального и двойного назначения [3][1];
- транспортные и космические системы;
- энергоэффективность, энергосбережение, ядерная энергетика [2].

Без корректных, актуальных и достоверных данных невозможно оценивать и корректировать инновационную политику, ставить задачи, релевантные экономической ситуации в стране. В качестве такого рода данных и инструмента их оценки мы выбрали наукометрию[2], а именно оценку приоритетных направлений гражданского назначения в разрезе публикационной активности по вышеперечисленным направлениям, за исключением направлений «Перспективные виды вооружения, военной и специальной техники», «Рациональное природопользование», «Робототехнические комплексы (системы) военного, специального и двойного назначения». Исследование основано на данных мультидисциплинарной аналитической реферативной системы Web of Science, раздела Core Collection [4].

В качестве расчетной базы исследования использована 251 категория Web of Science (области наук). В результате логического отнесения областей наук к соответствующим приоритетным направлениям сформирован поисковый запрос. Выполняя поиск по данному запросу, мы выявили количество статей, относящихся к каждому из шести приоритетных направлений за 2006–2015 годы. Необходимо отметить, что полученное количество статей не является «чистым», так как по классификатору Web of Science многие области наук можно отнести одновременно к нескольким приоритетным направлениям. Результаты обобщены *на рисунке*.

1 Направление добавлено в перечень приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в 2015 г.
2 Наукометрия — область науковедения, занимающаяся статистическими исследованиями структуры и динамики научной информации.



Динамика статей по приоритетным направлениям науки, технологий и техники

Структурный срез публикационной активности по приоритетным направлениям показывает, что в течение рассматриваемого периода позиции лидеров по количеству статей не меняются. Так, в 2015 году явно лидирующую позицию занимает направление «Индустрия наносистем» (44% от суммарного объема публикаций по всем приоритетным направлениям). Следом со значительным отставанием идут: «Информационно-телекоммуникационные системы» (15%), «Науки о жизни» (14%) и «Рациональное природопользование» (13%). Отстают приоритетные направления «Транспортные и космические системы» (7%) и «Энергоэффективность, энергосбережение, ядерная энергетика» (6%).

При рассмотрении динамики публикационной активности по приоритетным направлениям следует отметить стабильный прирост суммарного числа публикаций, исключением оказался 2010 год. Наиболее высокие цепные темпы прироста числа статей по отношению к предыдущему году наблюдаются в 2008 (7,5%), 2011 (8%) и 2015 годах (19,2%). Полученные результаты свидетельствуют о небольшом, но стабильном приросте числа статей, а соответственно, и объеме исследований по всем приоритетным направлениям в целом. С момента нормативного закрепления приоритетных направлений гражданского сектора темпы прироста значительно увеличиваются (см. рисунок). Однако по результатам исследования можно сделать вывод исключительно о росте, а не о развитии фундаментальных исследований в стране. В рамках статьи не ставится задача определить соотношение и структурное взаимодействие всех факторов, влияющих на развитие фундаментальной науки в стране.

Таким образом, анализ динамики публикационной активности как показателя результативности фундаментальной науки в части приоритетных направлений развития науки подтвердил действенность существующего комплекса государственных мер, направленных на создание условий воспроизводства научно-технологического потенциала страны.

Литература

1. **Лебедев С. А.** Философия науки: Словарь основных терминов. М.: Академический проект, 2004.
2. Указ Президента РФ от 07.07.2011 № 899 (ред. от 16.12.2015) «Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечня критических технологий Российской Федерации» // КонсультантПлюс.: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116178//
3. Указ Президента РФ от 16.12.2015 № 623 «О Национальном центре развития технологий и базовых элементов робототехники» // КонсультантПлюс.: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190576/.
4. Web of Science. URL: http:// www.webofknowledge.com.

УДК 338.2

В. С. Жаров
Д.э.н., профессор
Кафедра экономики и управления, социологии и юриспруденции
Мурманский арктический государственный университет (филиал)
Апатиты, Российская Федерация
E-mail: zharov_vs@mail.ru

В. А. Цукерман
К.т.н., доцент
Отдел промышленной и инновационной политики
Институт экономических проблем Кольского научного центра РАН
Апатиты, Российская Федерация
E-mail: tsukerman@iep.kolasc.net.ru

Проблемы и перспективы формирования и реализации инновационной промышленной политики на Севере

Аннотация. Рассмотрена необходимость формирования и реализации механизма проведения государством инновационной промышленной политики, в том числе механизма стимулирования инновационной активности промышленных предприятий регионов Севера и Арктики. Перспективы реализации такого механизма обусловлены продолжительностью действия западных санкций и возможными направлениями реформирования российской экономики. Раскрыт механизм квазисамофинансирования инновационной деятельности промышленных предприятий как вариант реализации государством «мягкой» инновационной промышленной политики.

Ключевые слова: инновационная промышленная политика, регионы Севера и Арктики, механизм стимулирования инновационной активности, «квазисамофинансирование» инновационной деятельности промышленных предприятий.

V. S. Zharov
Doctor of Economics, Professor
Department of Economics and Management, Sociology and Law
Murmansk Arctic State University (branch)
Apatity, Russian Federation
E-mail: zharov_vs@mail.ru

V. A. Tsukerman
PhD in Engineering, Associate Professor, Head of Department
Department of industrial and innovation policy
The Institute for Economic Problems
Kola science centre of RAS
Apatity, Russian Federation
E-mail: tsukerman@iep.kolasc.net.ru

Problems and prospects of formation and implementation of innovative industrial policy in the North

Abstract. It discusses the formation and implementation of the state innovative industrial policy, including the mechanism of stimulation of innovative activity of industrial enterprises of the Northern regions and the Arctic. The prospect of implementing such mechanism is due to the duration of Western sanctions and possible directions of reforming the Russian economy. The mechanism of "quasi saturation" in innovative activity of industrial enterprises is shown as the embodiment of a government "soft" innovative industrial policy.

Keywords: innovative industrial policy the regions of the North and the Arctic, the mechanism of stimulation of innovative activity, "quasi saturation" innovative activity of industrial enterprises.

Основная часть минерально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов России сосредоточена на Севере и в Арктике — в регионах с экстремальными климатическими условиями. Соответственно, добыча таких ресурсов, с одной стороны, связана с повышенными капитальными и текущими издержками, а с другой — с повышенной экологической уязвимостью территорий, где добываются ресурсы. В результате для обеспечения приемлемой доходности промышленной деятельности по добыче и первичной переработке таких ресурсов отдельным предприятиям потребуется государственная поддержка [2; 3]. Следует обеспечить комплексное социально-экономическое развитие арктических регионов — субъектов Федерации, прежде всего на инновационной основе [5; 6]. Промышленная деятельность не должна приводить к существенному загрязнению окружающей природной среды, которое может привести к возникновению экологических катастроф в условиях Севера [4]. Все три указанные проблемы требуют комплексного решения. Для этого необходимо разработать механизм формирования и реализации промышленной политики, обеспечивающей согласование экономических интересов государства, населения регионов и промышленных предприятий при освоении природных ресурсов Арктической зоны России.

Сегодня в мировой практике проблема эффективности рационального природопользования напрямую связана с проведением эффективной промышленной политики, имеющей «мягкий» характер. Последнее обеспечивает создание благоприятного климата для развития конкурентной среды, но в «жестких» рамках соответствующих экологических ограничений. Конкуренция и желание получить дополнительную прибыль заставляют предприятия развиваться инновационно, использовать новейшие технологии для производства новых инновационных товаров. В результате промышленная политика плавно превращается в инновационную политику. Однако в России процесс развития конкуренции длительный и может составлять десятки лет. В сфере добычи и первичной переработки минерально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов сильной конкуренции, возможно, не будет никогда, так как здесь уже сложился рынок несовершенной конкуренции олигополистического типа. Соответственно, в будущем государство будет вынуждено регулировать свои отношения с регионами и с предприятиями, и возникает задача разработки механизма стимулирования инновационной деятельности промышленных предприятий, прежде всего в сфере добычи и переработки минерально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов в регионах Арктики. На перспективы инновационного развития промышленности этих регионов будет накладывать отпечаток возможность отмены западных санкций. В случае отмены санкций в ближайшие 2–3 года, что маловероятно, госкорпорации и частные крупные промышленные предприятия будут продолжать закупать технику и оборудование за рубежом, и никакого стимулирования инновационной деятельности не будет. Если произойдет усиление госрегулирования экономики, закупки за рубежом должны нормироваться правительством для развития возможностей импортозамещения с целью поддержать собственное машиностроение, поэтому нужно обязательно вводить систему стимулирования. При этом малый промышленный бизнес нужно стимулировать только

к производству новых инновационных товаров путем реализации региональных льгот по основным налогам.

Если же санкции будут существовать до пяти лет, а возможно и более, то промышленным госкорпорациям придется ориентироваться на импортозамещение современной техники и оборудования. По отношению к ним правительству РФ придется проводить «жесткую» политику кнута и пряника, то есть оказывать финансовую поддержку при выполнении ими определенных требований по внедрению технологических инноваций. Для того чтобы крупные частные промышленные предприятия активизировали инновационную деятельность, их можно поддерживать через реализацию системы «квазисамофинансирования», что, по сути дела, представляет собой «мягкую» инновационную промышленную политику государства. В таких условиях малые промышленные предприятия в регионах должны стать «спутниками» крупных предприятий. Соответственно, инновационно активные малые предприятия нужно стимулировать путем отмены всех основных региональных налогов хотя бы в первые два-три года их деятельности либо только при производстве инновационных товаров.

«Квазисамофинансирование» представляет собой возможность для промышленных предприятий использовать определенный объем основных налогов, который формируется в процессе активизации своей инновационной деятельности в предыдущие годы либо в ближайшей перспективе, для финансирования инвестиций в технологические инновации. Так как при внедрении технологических инноваций, как правило, увеличивается доля добавленной стоимости (ДС) в структуре стоимости продукции (при соблюдении сопоставимости цен на товары до и после внедрения инноваций), то возникает эффект инновационного налогового рычага (ИНР) — возможность увеличить налог на доходы физических лиц (НДФЛ) и страховые взносы в социальные фонды в виде отчислений от зарплаты (ОГСФ), а также налог на прибыль с каждого рубля продаж более чем на 1% при доле ДС в структуре стоимости продукции на 1% [1]. Также более чем на 1% с каждого рубля может увеличиваться налог на добавленную стоимость (НДС) при уменьшении доли материальных затрат в структуре стоимости продукции на 1%, то есть при однопроцентном снижении материалоемкости (МЕ) (в том случае, если доля ДС менее 0,5).

Расчет ИНР для НЛФЛ, ОГСФ и налога на прибыль, соответственно, показывает возможность максимального процентного увеличения либо НДФЛ и ОГСФ, либо налога на прибыль с каждого рубля продаж при увеличении доли ДС на 1% в структуре стоимости продукции. Например, если доля ДС в стоимости продукции составляет 0,6 (это примерно соответствует реальной ситуации в промышленности российских регионов), то при ее увеличении на 10% (до 0,66) НДС тоже увеличится на 10% с каждого рубля выручки от продажи продукции. Однако, если доля зарплаты со взносами в страховые фонды составляет, например, 0,3, доля амортизационных отчислений — 0,15, доля прочих расходов — 0,05, доля прибыли от продаж — 0,1, то максимально возможное (теоретически) увеличение доли зарплаты со взносами будет 0,36 (на 20%), то есть НДФЛ и взносы с каждого рубля выручки могут быть увеличены в два раза и больше. Если же доля прибыли максимально увеличится до 0,16, то объем налога на прибыль повысится на 60%. Соответственно, значение налогового рычага рассчитывается путем деления доли ДС в структуре стоимости продукции на долю зарплаты со взносами либо прибыли соответственно.

Литература

1. **Жаров В. С.** Проблемы управления инновационным развитием экономики регионов — субъектов Федерации // Регионы России: стратегии и механизмы модернизации, инновационного и технологического развития: Труды Восьмой междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 31 мая — 1 июня 2012 г.): [В 2 ч.]. М.: ИНИОН РАН, 2012. Ч. 2. С. 345–347.
2. **Жаров В. С., Цукерман В. А.** Обоснование перспектив инновационного развития горнопромышленных предприятий // Экономика в промышленности. 2012. № 4. С. 17–20.
3. **Жаров В. С., Цукерман В. А.** Система показателей определения уровня инновационности технологического развития горнопромышленных предприятий // Горный информационно-аналитический бюллетень. 2015. № 1. С. 180–184.
4. **Курило А. Е., Дружинин П. В., Шкиперова Г. Т.** Экологические аспекты инновационного развития российских регионов // Управление инновациями-2014. Материалы международной научно-практической конференции. Под ред. Р. М. Нижегородцева. 2014. С. 159–162.
5. **Цукерман В. А.** Актуальные проблемы инновационного развития экономики российского Севера // Пространственная экономика. 2009. № 4. С. 57–87.
6. **Цукерман В. А.** О стратегии инновационного развития регионов Севера, связанных с освоением морских ресурсов // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2011. № 2 (28). С. 69–72.

УДК 338.2

В. А. Колоколов
Д.э.н., профессор
Кафедра управления проектами и программами
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: v.kolokolov@googlemail.com

Н. М. Рубцов
К.т.н., доцент
Кафедра управления проектами и программами
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: rnm71@yandex.ru

Применение механизмов поиска инновационных решений в предпринимательской деятельности

Аннотация. Рассмотрены механизмы поиска решений. Представлена классификация поисковых методов по функциональным признакам. Проводится анализ методов принятия решений с позиций применения в предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: поисковый механизм, инновации, нововведение, эвристический метод, компьютерный метод, формальный метод, концептуальный метод.

V. A. Kolokolov
Doctor of Economics, Professor
Department of Management of Projects and Programs
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: v.kolokolov@googlemail.com

N. M. Rubtsov
PhD in Engineering, Associate Professor
Department of management of projects and programs
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: rnm71@yandex.ru

The use of innovative solutions in business

Abstract. The mechanisms for finding solutions are examined. In particular, classification of search methods by functional features is presented and an analysis from the point of applying in entrepreneurial activity of decision-making methods is conducted.

Keywords: search engines, innovation, innovations, heuristic method, computer method, formal method, conceptual method.

В современной экономике инновации играют огромную роль в предпринимательской деятельности. Именно они являются локомотивом технического прогресса. Инновации могут касаться любых сторон предпринимательского процесса, например создания нового продукта или изделий улучшенного качества, внедрения новых технологических процессов, использования новых материалов, расширения рынков сбыта и/или создания новых, введения новых организационных форм [6].

Разработано достаточное количество инструментов, которые предприниматель может использовать при анализе идей. Проблема часто возникает в самом подходе к выбору того или иного метода. Не всегда возможно оценить, насколько полученные результаты достаточны для обоснованного принятия решений [4]. Существуют достаточно простые в использовании методы, например бенчмаркинг — метод эталонного сравнения, и методы, требующие достаточной квалификации исполнителей. Идеи может генерировать и неспециалист в данной области, но для реализации лучшей идеи в инновацию необходимо умение применять поисковые механизмы и профессиональные знания. Конечно, в самом простом случае можно обойтись и без применения поисковых методов, поскольку они могут и не гарантировать решение поставленной задачи, но все же они повышают вероятность ее решения, сокращают время, требующееся на ее решение.

В настоящее время разработано много поисковых методов, наиболее распространенные представлены в *таблице* [3].

Поисковые методы

Метод	Год опубликования	Автор
Метод каталога	1926	Ф.Кунце
Морфологический метод	1942	Ф. Цвикки
Метод синектики	1944	У. Гордон
Метод контрольных вопросов	1945	Дж. Пойа
Метод экономического анализа и поэлементной обработки конструкторских решений	1950	Ю. Соболев
Метод организующих понятий	1953	Ф. Ханзен
Метод матриц открытий	1955	А.Моль

Эвристические методы — приемы и методы поиска решения задач и вывода доказательств, основанные на учете опыта решения сходных задач в прошлом, накоплении опыта, учете ошибок, а также интуиции. Главная задача подобных методов не в получении точных численных решений, а в определении стратегии поиска приблизительных решений. Создание компьютерных поисковых методов и их выделение в отдельный класс связаны с появлением задач, решение которых стало непосильно для естественного человеческого интеллекта.

Поскольку поисковые методы являются универсальными, предлагается классифицировать их по функциональному признаку:

- методы, активизирующие творческое мышление, например методы мозговой атаки, синектики и др.;
- методы комбинаторного типа;
- логико-аналитические методы;
- технологии целенаправленного поиска новых решений [1].

Тот или иной метод следует выбирать с учетом возможностей предпринимателя реализовать, а главное, правильно интерпретировать результаты анализа. Необходимо учитывать, что критерием выбора идеи должна являться востребованность новшества потребителем. Методы анализа новшеств относятся к известным методам теории принятия решений, которые делятся на формальные (математические) и концептуальные (экспертные, интуитивные) [5].

Математические методы используются только для детерминированных задач. Наличие случайностей приводит к риску принять неправильное решение. Полная неопределенность, несмотря на возможность использования игровых методов, фактически переводит проблему в поле концептуальных задач [1].

Следовательно, среди существующих методов принятия решений для анализа и выбора предпринимательской идеи подходят концептуальные методы. Вместе с тем в зависимости от конкретной задачи вполне оправдано использовать теорию игр, теорию статистических решений и теорию дифференциальных игр.

Литература

1. **Колоколов В. А.** Механизмы поиска инновационных решений в предпринимательской деятельности // Труды ИЭИ. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2001. С. 69–85.
2. **Половинкин А. И.** Основы инженерного творчества. М.: Машиностроение, 1988.
3. **Скирута М. А., Комиссарова О. Ю.** Инженерное творчество в легкой промышленности. М.: Легпромбытиздат, 1990.
4. **Сухоруков А. И., Ерошкин С. Ю.** Информация и управление: историческое развитие дефиниций // Компетентность. 2016. № 6. С. 43–47.
5. Теория прогнозирования и принятия решений / Под ред. С. А. Саркисяна. М.: Высшая школа, 1977.
6. **Шумпетер Й.** Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1982.

УДК 336

Н. П. Молчанова
Д.э.н., доцент, профессор
Департамент общественных финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: npmolchanova@fa.ru

А. М. Чилилов
Соискатель ученой степени кандидата экономических наук, научный сотрудник
ФГБУ «Институт хирургии им.А. В. Вишневского» Минздрава России
Москва, Российская Федерация
E-mail: chililov@ixv.ru

Инновационный подход к обеспечению финансовой устойчивости системы здравоохранения в регионах России

Аннотация: Рассматриваются организационно-экономические отношения в системе здравоохранения, возникающие между хозяйствующими субъектами в процессе организации, планирования, финансирования и оказания медицинских услуг. Исследуются вопросы, связанные с применением инновационного подхода в финансовом обеспечении предоставления медицинской помощи населению на основе государственного заказа. Анализируются возможности использования экономических нормативов для ресурсного сопровождения программы государственных гарантий в сфере медицинских услуг. Сформулированы практические рекомендации по поддержанию экономически устойчивой системы здравоохранения на региональном уровне и улучшению ресурсного обеспечения обязательного медицинского страхования, базирующиеся на нормативном методе планирования.

Ключевые слова: медицинские услуги, финансовое обеспечение, нормативный метод, обязательное медицинское страхование.

N. P. Molchanova
Doctor of Economics, Associate Professor
Department of Public Finance,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
E-mail: npmolchanova@fa.ru

A. M. Chililov
Applicant scientific degree of PhD in Economics, Researcher,
Vishnevsky Institute of Surgery of Russian Ministry of Health,
Moscow, Russian Federation
E-mail: chililov@ixv.ru

Innovative approach to financial stability of the health system in the regions of Russia

Abstract. The article examines the organizational and economic relations in the health care system arising between the economic entities in the organization, planning, financing and delivery of health services. We study the issues related to the use of innovative approaches to the financial security of medical care on the basis of the state order. The possibilities of the use of prudential regulations for resource support program of state guarantees in the sphere of health care. Practical

recommendations aimed to support the sustainability of the health system at the regional level and to improve the resource provision of compulsory health insurance based on the normative method of planning.

Keywords: health care, financial security, normative method, compulsory health insurance.

Реализация государственной социальной политики связана с формированием качественно более высокого уровня жизни и обеспечением жизнедеятельности населения согласно государственным социальным стандартам. Экономическая деятельность учреждений и организаций здравоохранения относится к сфере услуг национальной экономики России. Организационно-экономические отношения субъектов хозяйствования регулируются федеральными законодательными актами, указами Президента Российской Федерации, Постановлениями Правительства Российской Федерации и другими нормативными правовыми документами относительно финансово-хозяйственной деятельности организаций и выполнения программы государственных гарантий по предоставлению медицинских услуг в рамках федеральной и территориальных программ обязательного медицинского страхования в субъектах РФ. В течение нескольких последних десятилетий наблюдаются позитивные тенденции: улучшаются показатели индивидуального и общественного здоровья. Эти тенденции объективно связаны с государственной политикой с целью укрепить финансовое положение учреждений и организаций здравоохранения и ввести механизм гарантий для населения на получение медицинских услуг. Количественное обоснование ресурсов, необходимых для обеспечения их качественного потребления, проводится посредством предоставления субсидий на основе государственного задания с использованием нормативного метода планирования.

Для современного периода развития экономики России характерно формирование рынка медицинских услуг. Он достаточно сложен и включает обширный перечень продуктов и услуг. Согласно мировому опыту, данный рынок функционирует на основе либо государственной, либо страховой схемы финансирования здравоохранения. На практике, как правило, применяется их сбалансированная комбинация, построенная с учетом специфики национального хозяйства и динамики макроэкономических показателей. В соответствии с действующим законодательством в России последовательно реализуется бюджетно-социально-страховая модель здравоохранения [4, с. 278–295]. Финансирование здравоохранения поддерживается посредством консолидации финансовых средств в Федеральном фонде обязательного медицинского страхования, в дальнейшем территориальным фондам обязательного медицинского страхования предоставляются субвенции на реализацию полномочий страховщика по финансированию их территориальных программ (в рамках базовой программы).

Для обеспечения наиболее полного удовлетворения потребностей населения в медицинской помощи и ее квалифицированного оказания в законодательном порядке установлены категории населения, которые ее получают по согласованным перечням определенных объемов медицинских услуг в медицинских учреждениях. В основе лежат нормы и нормативы потребления, основу которых составляют рациональные (оптимальные) либо минимальные стандарты лечения и профилактики заболеваний. Предоставление медицинских услуг увязывается с объемом финансовых ресурсов, необходимых для их оказания на безвозмездной основе. Финансовые ресурсы некоммерческих

организаций (к которым относятся учреждения здравоохранения) формируются в виде доходов, поступлений и накоплений в результате хозяйственной деятельности как на нерыночных условиях (при безвозвратности и безвозмездности использования), так и на рыночных условиях (возмездность и обмен), приводящих к получению экономической выгоды [2, с. 56]. Актуальной задачей является наиболее полное удовлетворение потребностей населения в медицинских услугах при условии, что достигаются оптимальные пропорции между объемами денежных средств, направляемых из государственных источников, и частными финансовыми ресурсами. «Наибольшая доля государственных расходов для национальных систем здравоохранения в Великобритании (85%), в других экономически развитых странах эта цифра колеблется от 70 до 80%. В России последние годы наблюдается устойчивая тенденция снижения доли государственных расходов на здравоохранение к ВВП с 5,0 до 3,2% (при общем росте выделяемых на эти цели финансовых ресурсов) и увеличение доли прямых платежей населения (частных расходов на лечение с учетом покупок лекарственных средств в аптеках) с 10% в 1999 году до 43% в 2014 году» [3, с. 44]. (Здесь имеется в виду увеличение суммы средств, затраченных населением на лечение, в совокупности с денежной оценкой медикаментов, приобретаемых в аптечной сети.)

В основе планирования объемов финансовых ресурсов для медицинских учреждений лежат нормы и нормативы потребления медицинских услуг с учетом рациональных (оптимальных) либо минимальных стандартов лечения и профилактики заболеваний. Финансовые ресурсы, необходимые для оказания медицинских услуг на безвозмездной основе, увязываются с прогнозными и плановыми показателями мощностей организаций здравоохранения. Однако и сегодня характерной тенденцией остается недостаточно эффективное расходование полученных средств. Для повышения результативности работы практикуется объединение финансовых ресурсов, поступающих по нескольким каналам, в единый финансовый пул страховых взносов на обязательное медицинское страхование в федеральном фонде. Такой консолидированный подход позволяет найти компромисс между численностью населения, которое пользуется услугами обязательного медицинского страхования (их общедоступным набором), и сформированным за счет различных источников объемом финансовых ресурсов, предназначенных для нужд учреждений и организаций здравоохранения. Анализ состояния дел свидетельствует об острой потребности «во внебюджетных средствах для сбалансированного функционирования сферы здравоохранения. Текущая потребность в частных инвестициях только подведомственных Минздраву России федеральных медицинских учреждений составляет более 20 млрд руб. Перевооружение материально-технической базы (приборов, оборудования), модернизация инфраструктуры потребуют еще более значительных объемов средств. Если же рассматривать регионы, то спрос на инвестиции в территориальном разрезе, по оценкам экспертов, может составить от 300 млрд до 1 трлн рублей» [1, с. 51].

До последнего времени при составлении планов хозяйственной деятельности медицинские организации использовали объемные финансовые нормативы, принятые в 1980-х годах, до периода рыночных преобразований в России. Процесс реформирования и модернизации отечественной системы здравоохранения в 1990–2010-х годах обусловил необходимость создать новую по содержанию и структуре систему нормативов, построенную в соответствии с порядками и стандартами медицинской помощи, для применения при формировании территориальных программ государственных гарантий в рамках

базовой программы обязательного медицинского страхования в субъектах РФ и заданий государственного заказа для хозяйствующих субъектов. К сожалению, ни базовая программа обязательного медицинского страхования, ни программа государственных гарантий в ее составе не позволяют судить о стоимости набора медицинских услуг и медикаментов для пациентов и его конкретизации в зависимости от заболеваний. Это не дает возможности квалифицированно обосновать ресурсное обеспечение лечебно-диагностического процесса в сопоставлении с потенциально возможными финансовыми рисками. Следовательно, может быть нарушено выполнение медицинских технологий, что объективно повлияет на конечный результат — качество лечения и здоровье пациентов.

Согласно экспертному мнению, научные исследования доступности услуг осуществляются по двум основным направлениям. Поведенческое направление связано с анализом влияния демографических, социальных характеристик населения, ценностных оценок здоровья и потребности в медицинских услугах, а также наличия медицинских учреждений по месту жительства. Контекстуальное (организационное) направление базируется на изучении влияния макроэкономических факторов, состояния экономики в целом, в том числе в разрезе видов экономической деятельности, ценностных ориентаций потребителей, определяющих выбор приоритетов развития системы предоставления услуг, особенностей организации работы на региональном уровне и в конкретных учреждениях здравоохранения [5, с. 12–13]. В связи с этим следует актуализировать вопрос о целесообразности применять системный подход в прогнозировании и планировании медицинской помощи как в общегосударственном масштабе, так и в рамках отдельных субъектов РФ. При обосновании величины и структуры государственных гарантий следует провести целенаправленную замену традиционных объемных (количественных) показателей деятельности сети лечебных учреждений на нормативы (индикаторы) качества медицинских услуг (включая медикаменты), агрегированных в укрупненные группы — единицы планирования и оплаты. В основе данной концепции лежит понимание того, что экономические нормативы ресурсного обеспечения организаций здравоохранения могут выступать не только как единицы детализированного планирования масштабов медицинской помощи, но и как удельные коэффициенты, определяющие уровень ее оплаты. Таким образом, появляется возможность обеспечивать единообразие планирования и финансирования экономической деятельности, влиять на объемы финансовых ресурсов на текущие цели и будущее развитие, которые будут поступать в распоряжение хозяйствующих субъектов.

При формировании программы государственных гарантий (в составе программы обязательного медицинского страхования) следует учитывать международный опыт организации работы учреждений здравоохранения по предоставлению медицинских услуг. Согласно рекомендациям Всемирной организации здравоохранения, необходимо конкретизировать объем и перечень медицинских услуг и состав их технологических компонентов (затрат труда, применяемых медикаментов, расходных материалов и др.). Реализация данной меры позволит обеспечить согласованность между клиническим воздействием на индивидуальное здоровье пациентов (с экстраполяцией полученных результатов применительно ко всему населению субъекта РФ или муниципального образования) и стоимостью ресурсов (материальных, трудовых и финансовых), которые необходимы для оказания услуг здравоохранения в масштабах определенной территории.

Как представляется, в части основных, существенных для всего национального здравоохранения услуг детализация объемов медицинской помощи должна быть определена на федеральном уровне. Это относится к услугам, которые обеспечивают диагностику и лечение типичных для всех регионов заболеваний при использовании стандартизированных технологий. В статистике заболеваемости, взятой в разрезе административно-территориальных образований, отражаются особенности, связанные с демографической структурой населения, природно-климатическими, экономико-географическими, а также экологическими и техногенными условиями. В совокупности со спецификой построения территориальной структуры лечебной сети эти обстоятельства следует учитывать в наборах услуг и медицинских технологий посредством внесения изменений в рекомендуемые объемы услуг, рассчитанные применительно к федеральному уровню. Следует вносить уточнения и корректировки в перечень видов оказываемой помощи, а также вводить (в ряде случаев) дополнительные наборы медицинских услуг. Своевременность данной работы обусловлена необходимостью выбрать технологические приоритеты в развитии отрасли в целом и отдельных медицинских организаций. Кроме этого, имеют место определенные ограничения в практике оказания медицинских услуг и применения медикаментов (в связи с введением регламентированных перечней и формуляров). Определение конечного числа медицинских технологий и соответствующего им перечня и числа медицинских услуг, лекарственных средств и предметов медицинского назначения возможно на основе целенаправленного применения положений, изложенных в порядках и стандартах медицинской помощи.

Ключевым элементом рекомендуемой методологии планирования в системе управления программой государственных гарантий, как базовой программы обязательного медицинского страхования, являются группы медицинских технологий, объединяющие различные заболевания в рамках профильного отделения (врачебной специальности) и/или класса болезней по МКБ-10. Проектируемые медицинские технологии по своей сути являются усредненными документами и включают перечень заболеваний, условия и место оказания необходимых медицинских услуг, их перечень, состав лекарственных средств и предметов медицинского назначения. Вместе с тем каждая медицинская технология содержит конкретизацию параметров клинического процесса, что создает основания для определения и оптимизации клинико-организационного аспекта отечественной системы здравоохранения. Достоинства усредненных медицинских технологий непосредственно связаны с ресурсной базой сферы услуг и ориентированы на учет финансово-экономических особенностей медицинских организаций, которые находят отражение в прогнозных и плановых документах. Данный подход создает основания для построения клинико-экономического баланса системы здравоохранения на различных уровнях управления.

Применение в практике работы организаций здравоохранения клинико-экономического баланса, построенного на основе групп медицинских технологий, позволит обеспечить не только медицинскую, но и экономическую и социальную результативность использования ресурсов различных видов, привлеченных из всех возможных источников. Реализация данного инструмента возможна за счет модернизации методологии планирования и технологии финансирования медицинской помощи посредством разработки и применения методических положений и инструкций в работе не только специализированных медицинских организаций, но и медицинских органи-

заций и врачей, формализованных (усредненных) медицинских технологий диагностики и лечения различных заболеваний.

Изучение существующей практики позволяет заключить, что применяемая в нашей стране модель формирования и использования финансовых ресурсов для обязательного медицинского страхования в значительной мере отражает опыт государственного финансирования, принятый в ряде развитых зарубежных стран. Распределение накопленных финансовых ресурсов между хозяйствующими субъектами происходит централизованно, без учета клинической потребности граждан в получении средств из страховых фондов. На снижение доступности гарантированной государством медицинской помощи может повлиять несовершенство методологии планирования (в части развития методических основ и технологии использования нормативного метода) как на региональном уровне (в рамках фондов обязательного медицинского страхования), так и на уровне хозяйствующих субъектов (применительно к отдельным медицинским организациям). Унификация подушевых нормативов, формализация порядка их определения и алгоритмов расчета позволят улучшить порядок планирования и условия предоставления медицинской помощи.

Перспективным направлением дальнейшей работы представляется исследование условий обеспечения экономической устойчивости системы здравоохранения. Имеется в виду поддержание равновесия между возрастающими масштабами расходов, обусловленных рядом объективных факторов (рост рождаемости вследствие активной демографической политики; повышение удельного веса населения старших возрастных групп в общей численности населения и возникающая в связи с этим потребность в дополнительных услугах диагностики, лечения, медикаментозном обеспечении; внедрение новых медицинских технологий, позволяющих получить лучший клинический эффект; динамика изменений ожиданий пациентов относительно доступности медицинских услуг как одного из реальных проявлений социальной справедливости и социальной защищенности со стороны государства и общества), и ограниченными финансовыми ресурсами, поступающими из общественных и личных источников с целью достигнуть приемлемого для страны уровня индивидуального и общественного здоровья.

Литература

1. **Молчанов И. Н., Титова А. И.** Возможности применения финансового механизма государственно-частного партнерства для развития системы здравоохранения России в контексте современной демографической политики. // Моделирование демографического развития и социально-экономическая эффективность реализации демографической политики России: Матер. междунар. науч.-практ. конф. / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ин-т социально-политических исследований РАН. М., 2015. С. 48–59.
2. Теория и практика финансов некоммерческих организаций / А. В. Марзаев, Н. П. Молчанова, Т. Ю. Киселева и др.; под ред. И. В. Ишиной. М.: ИД «Экономическая газета», 2015.
3. **Чилилов А. М.** Развитие государственного сектора медицинских услуг на основе нормативного планирования ресурсов: Дис. … канд. экон. наук. М., 2016.
4. Экономика и управление социальной сферой: Учебник для бакалавров / Е. Н. Жильцов, Е. Егоров, Т. В. Науменко и др. М.: ИТК «Дашков и К», 2015.
5. Экономические и социальные аспекты развития спортивных услуг / Н. А. Восколович, И. Н. Молчанов, Н. Б. Луговских и др.; под ред. Н. А. Восколович. М.: ТЕИС, 2012.

УДК 332

Е. В. Морозова
Начальник отдела развития кластеров
ОАУ «Центр кластерного развития Липецкой области»
Липецк, Российская Федерация
E-mail: ckr@lipetsk.ru

Особенности реализации совместных инновационных проектов в промышленном кластере «Липецкмаш»

Аннотация. Рассматриваются основные направления и особенности инновационной кооперации участников кластера в рамках реализации проектов по созданию ключевых видов продукции. Представлен опыт реализации совместных проектов в отрасли станкостроения на примере кластера «Липецкмаш».

Ключевые слова: кластер, кластерная политика, инновационный проект, кластерная инициатива, станкостроение.

E. V. Morozova
Chief of Department
Department of Clusters Development
The clusters development Centre at Lipetsk region
Lipetsk, Russian Federation
E-mail: ckr@lipetsk.ru

Peculiarities of implementation of joint innovation projects in industrial cluster «Lipetskmash»

Abstract. The basic directions and features of the innovative cooperation of cluster members are considered in the implementation of projects on key products. Experience in the implementation of joint projects in the machine-tool industry is presented as an example, “Lipetskmash” cluster.

Keywords: cluster, cluster policy, innovation project, the cluster initiative, machine tool.

Сегодня формирование научно-технологического потенциала является основополагающей стратегией движения и развития, условием положения стран в мировом сообществе. Ссылаясь на Стратегию научно-технологического развития России на долгосрочный период [6] и высказывание Президента России В. В. Путина о том, что документ, по которому будет развиваться страна, должен опираться на существующие заделы, но «ориентированный в будущее, на серьезные интеллектуальные прорывы, учитывающий качественно новые вызовы, как внешние, так и внутренние, стоящие перед Россией» [6, стр. 2], можно говорить о ставках на ключевые импортозамещающие отрасли, реиндустриализацию и создание качественного кадрового фундамента. Проблема импортозамещения является ключевой в решении задачи обеспечения технологического суверенитета страны, является стимулом к воссозданию собственной промышленности, позволяющей обеспечить технологическую независимость страны от внешних поставщиков по номенклатуре продукции, необходимой для обеспечения минимально допустимого уровня жизнедеятельности и безопасности [6, с. 12].

Машиностроение — основа развития технологического ядра промышленности России в целом. В современной экономической и политической ситуации уровень развития машиностроения фактически определяет состояние экономического потенциала Российской Федерации, конкурентоспособность

на внутреннем и мировом рынках, технологическую безопасность и обороноспособность государства [2]. Трудно переоценить значение станкостроения как значительной части машиностроения для суверенной экономики. Станкостроение относится к числу базовых отраслей машиностроения, от технического состояния которого во многом зависит уровень развития всей российской экономики.

За последние два года благодаря прорывной политике в развитии станкостроительной отрасли удалось обеспечить создание промышленных кластеров, технологической и инновационной инфраструктуры в регионах, внедрение госпрограмм по поддержке станкостроительных предприятий, отладку финансовых инструментов поддержки. Все это позволило заложить фундамент для дальнейшего развития производства прецизионного станкостроения, создания принципиально новых конструкций оборудования для ведущих отраслей промышленности.

Сегодняшние изменения на рынке станков определяются двумя основными направлениями консолидации отраслевых мощностей — созданием крупных интегрированных компаний и холдингов и формированием территориальных кластерных объединений в соответствии с государственными программами. Основу липецкого кластера станкостроения и станкоинструментальной промышленности «Липецкмаш», образованного в 2015 году, сформировали несколько малых инновационных и инжиниринговых предприятий. Участниками кластера стали также ведущие профильные образовательные учреждения региона. Сегодня инновационная кооперация объединяет 42 организации. Одной из особенностей кластера «Липецкмаш» в рамках кооперации для реализации совместных проектов являются компетенции его участников для создания современных производств замкнутого цикла с собственной производственной, научно-исследовательской структурой, обеспечение их специалистами высшего и среднего звена. Организационное оформление данного кластера выразилось в создании ОАУ «Центр кластерного развития Липецкой области».

Реализацию основных направлений инновационной кооперации участников кластера для создания ключевых видов продукции призвана обеспечивать программа развития кластера. Ее реализация приведет к качественным и количественным улучшениям на предприятиях — участниках кластера путем реализации совместных инновационных проектов, направленных на модернизацию и технологическое перевооружение производственных мощностей станкостроительных предприятий Липецкой области, увеличение конкурентоспособности станкоинструментальной продукции в целом.

Эффективное сочетание мер федеральной и региональной поддержки, активное сотрудничество и координация действий промышленных предприятий, организаций образования и науки, институтов развития Липецкой области в рамках реализации совместных проектов позволят достичь нового качественного уровня развития национального станкостроения, реализовать программу импортозамещения в ключевых отраслях экономики России.

На протяжении всей истории Липецкой области станкостроение и станкоинструментальная промышленность являются ключевыми отраслями экономики, обеспечивающими высокий уровень развития и технологическое преимущество региона. Продукция липецких предприятий в значительной степени формирует производственно-техническую базу национального машиностроительного комплекса, обеспечивающего работу ведущих отраслей экономики, наполнение потребительского рынка страны.

Совместная реализация инновационных проектов в рамках кластера имеет ряд особенностей, что позволит решить следующие задачи:

- обеспечить ускоренное развитие региональной отрасли станкостроения, увеличить объемы производства российской станкоинструментальной продукции;
- модернизировать и провести технологическое перевооружение производственных мощностей станкостроительных предприятий кластера;
- повысить инновационный технологический уровень российского станкостроения;
- увеличить конкурентоспособность станкоинструментальной продукции, изготавливаемой предприятиями кластера;
- повысить импортозамещение зарубежного технологического оборудования в стратегических отраслях промышленности Российской Федерации.

Для решения данных задач предлагается эффективное сочетание мер федеральной и региональной поддержки, активное сотрудничество и координация действий участников кластера в рамках реализации кластерной инициативы, направленные на достижение нового качественного уровня развития национального станкостроения, реализацию программы импортозамещения в ключевых отраслях экономики России.

Кластерная инициатива — это совместный проект или портфель проектов как программа действий различных стейкхолдеров (физических лиц, инициативных групп и организаций) по созданию или развитию кластера, функционирующего в рамках отраслевой или межотраслевой цепочки ценностей. Инициативы участников кластера «Липецкмаш» направлены на реализацию совместных кластерных проектов с целью обеспечить разработку и производство комплектующих к высокоточным станкам и обрабатывающим центрам с ЧПУ, проведение различных технологических переделов, и то и другое нужно для производства конечной продукции кластера. Реализация совместных проектов дает возможность предприятиям кластера не только активно использовать производственные мощности друг друга, вовлекать малый бизнес для производства импортозамещающих комплектующих, но и формировать инновационную инфраструктуру региона посредством заказов на подготовку квалифицированных кадров, создание высокотехнологичных центров компетенций, прототипирование и т.д. Данный путь развития содействует переходу региона к развитию постиндустриального типа, характеризуемому увеличением создаваемой добавленной стоимости на основе развития высокотехнологичных переделов продукции, развитием сетевых отношений, большей вовлеченностью региональной экономики в мировые процессы передачи знаний, умений и навыков.

Одним из целевых показателей кластера является увеличение количества реализуемых инновационных технологических проектов до 17 единиц в 2020 году. Сегодня «якорные» предприятия кластера приступили к активной реализации проектов «Станина» по производству станин и станочного литья и «Генборг» по производству электродвигателей для общепромышленных нужд и специальных моделей для производства прогрессивного автоматизированного оборудования, оснащенного электронными средствами управления: станками с ЧПУ, обрабатывающими центрами, гибкими производственными модулями и системами, промышленными роботами. Для финансирования данных про-

ектов задействованы кредитные средства Фонда развития промышленности. Фонд предоставляет займы на реализацию проектов, направленных на внедрение передовых технологий, создание новых инновационных продуктов или организацию импортозамещающих производств, на конкурсной основе по четырем программам: «Проекты развития», «Проекты консорциумов», «Программа станкозамещения», «Лизинговые проекты».

Одним из основных направлений развития станкостроения в Липецкой области выступает повышение доли инновационной продукции до 91% в общем объеме производства кластера к 2020 году. Среди перспективных проектов — проект «Флюидмаш» по производству импортозамещающих моделей гидропневмоаппаратуры, проектная мощность которого рассчитана на производство в объеме до 500 единиц аппаратуры в год. Проект «Интермаш» направлен на производство высокоточных станков с российской системой ЧПУ. Выйдя на полную мощность в рамках проекта, предприятие будет выпускать до 200 единиц оборудования в год. Данный проект поддерживается Федеральной корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства (МСП). Одной из важнейших задач корпорации является обеспечение субъектов МСП доступными кредитными ресурсами. Совместно с Минэкономразвития России и Банком России данная корпорация разработала Программу стимулирования кредитования тех субъектов МСП, которые реализуют проекты в приоритетных отраслях, для чего фиксирует процентную ставку по кредитам в сумме не менее 50 млн руб: для субъектов малого бизнеса на уровне 11% годовых, для среднего — 10% годовых. Кредитные организации, предоставляющие предпринимателям финансирование по программе, получают возможность рефинансирования в Банке России по ставке 6,5% годовых, что является привлекательным и доступным финансовым инструментом для реализации инновационных проектов.

Несколько лет липецкие станкостроители активно взаимодействуют с предприятиями Германии, в ближайшей перспективе планируется совместно с немецкой компанией Micromat GmbH организовать лицензионное производство резьбо-шлифовальных станков с ЧПУ с прецизионной обработкой заготовок любых размеров в рамках проекта «Микромаш». Инфраструктуру кластера призван развить проект по созданию Центра прототипирования, который обеспечит разработку полной системы производства промышленных изделий — от компьютерного проектирования до технологического оснащения производства, 3D-печати, прототипирования, мелкосерийного производства изделий.

Сложность реализации программы в достижении целевых показателей заключается в финансировании проектов на проведение НИОКР, закупку необходимого оборудования, модернизацию и переоснащение производств. Окупаемость инвестиционных проектов в станкостроении составляет в среднем не менее 4–5 лет, что значительно сокращает возможности предприятий использовать заемные средства для повышения объемов производства. Здесь не обойтись без государственной поддержки и создания особых условий для производства новой техники станкостроителям.

Своевременное внимание государства на развитие отрасли, грамотная политика финансовой поддержки предприятий дали толчок к возрождению станкостроения. Для исполнения закона о промышленной политике был создан уникальный Фонд развития промышленности, который предоставляет предприятиям, прошедшим отбор, кредиты на уникальных условиях: под 5% годовых сроком на 5–7 лет в объеме от 50 до 700 млн руб. Государство постепенно наращивает мощности системного интегратора отрасли «Станкопрома», который является аналогом «Ростеха». Он контролирует импорт оборудования, комбинирует зарубежные разработки с российской сборкой,

пытается развивать отечественные НИОКР и внедрять их. Принятая ранее в 2011 году подпрограмма «Развитие отечественного станкостроения и инструментальной промышленности» объемом более 50 млрд руб. позволила спасти от банкротства многие станкостроительные заводы. В рамках кластера «Липецкмаш» совместно с АО «Станкопром» и ГК «Ростех» с 2015 года реализован совместный комплексный проект по созданию серийных производств станкоинструментальной продукции. Проектная мощность — 305 импортозамещающих прецизионных шлифовальных станков с ЧПУ.

Очевидно, что кластерная политика является основой развития кластерных инициатив, направленных на повышение конкурентоспособности территорий путем налаживания эффективных производственно-экономических, организационных и финансовых связей хозяйствующих субъектов, входящих в состав того или иного кластера, с акцентом на инновации. Для формирования кластеров важное значение имеет регулирующая и стимулирующая деятельность региональных органов государственного управления. Для ее активизации необходимо выработать соответствующие механизмы взаимодействия между участниками кластеров. Должное стимулирование возникновения производственных кластеров и отнесение их развития к числу приоритетов государственной политики регионального развития обеспечат условия создания импортозамещающих производств и обретение Россией долгосрочной конкурентоспособности.

Отдельным важным вопросом выступает финансирование совместных проектов. Промедление с его решением может стать тормозом развития территориальных кластеров. На федеральном уровне уже активно ведется работа: сформирован ряд механизмов, позволяющих обеспечить гибкое финансирование мероприятий по развитию кластеров. К ним относятся: перечень пилотных программ развития инновационных территориальных кластеров [3], реестр пилотных промышленных кластеров России, формируемый Минпромторгом России [4], участие в них позволяет предприятиям привлечь финансирование на реализацию кластерных проектов.

Должное внимание и создание рабочих механизмов поддержки инновационных проектов кластера создают возможности для максимально гибкого использования финансовой поддержки субъектов Российской Федерации в целях реализации широкого спектра кластерных проектов.

Литература

1. **Глазьев С.** «Как обогнать Запад, не догоняя его» // Бизнес Online. URL: http://www.business-gazeta.ru/text/144949/.
2. **Кабанов С. С., Ермохин Д. В., Плигин С. А. и др.** Научно-технологическое развитие как определяющий фактор международной конкурентоспособности национальной экономики // Молодой ученый. 2012. № 3. С. 166–170.
3. Поручение председателя Правительства РФ «Об утверждении Перечня инновационных территориальных кластеров» от 28.08.2012 № ДМ-П8–5060 /// Российская кластерная обсерватория. URL: goo.gl/f95JPS.
4. Постановление Правительства РФ от 31.07.2015 № 779 (ред. от 26.09.2016) «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183798/.
5. **Семкина О. С., Попадюк Н. К.** Региональное программирование и программируемая регионализация // Вестник университета / Государственный университет управления. 2015. № 4. С. 62–65.
6. Стратегии научно-технологического развития России на долгосрочный период // Российская Академия наук. URL: http://www.ras.ru/FStorage/Download.aspx?id=fdcf79aa-c932–45f0-b746–755f310ce107.

УДК 338.012

М. А. Мотова
К.э.н., ведущий научный сотрудник
Институт промышленной политики и институционального развития
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Marimot59@yandex.ru

Определение перспектив развития инновационной сферы России

Аннотация. Дефицит средств диктует новые подходы к решению проблемы финансирования инновационной деятельности. Очевидно, необходим инновационный путь развития экономики. Он декларируется и поддерживается государством. Однако, как свидетельствует статистика, в основном технологические инновации осуществляются предприятиями за счет собственных средств. Доля бюджетного финансирования весьма невелика. В связи с этим возникает необходимость привлекать инвестиции и вкладывать их в прорывные разработки либо в разработки, приносящие наибольшую отдачу.

Приведены прогнозы показателей инновационной сферы, разработанные на базе макроэкономического прогноза Минэкономразвития. С учетом разработанных прогнозов отрасли экономики сгруппированы в зависимости от интенсивности и эффективности инновационной деятельности. Приведенные результаты, с нашей точки зрения, могут стать основой для выбора направлений инвестиционной активности.

Ключевые слова: инновационная деятельность, затраты на технологические инновации, источник финансирования.

M. A. Motova
PhD in Economics, Leading Researcher.
Institute of industrial policy and institutional development
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail Marimot59@yandex.ru

Prospects of the Russian innovative sphere development

Abstracts. Deficit of means dictates new approaches to the problem resolution of financing of innovative activities. Obviously, the innovative way of development of economy is need. It is declared and supported by the state. However, as the statistics witnesses, generally technological innovations are performed by the entities at the expense of own means. The share of budget financing is very small. Therefore there is a need of investment mobilization and concentration of these on breakthrough R&D, or on those with the highest return.

The forecasts of indicators of the innovative sphere developed based on the macroeconomic forecast of the Ministry of Economic Development are provided. Taking into account developed forecasts of an industry of economy are grouped depending on intensity and efficiency of innovative activities. The given results, from our point of view, can become a basis for the choice of the directions of investment activity.

Keywords: innovative activity, technological innovations expenditures, sources of financing.

В настоящее время инновациям придается большое значение. В последние годы правительство приняло ряд документов, связанных с инновационным развитием. Определены основные направления и целевые ориентиры научно-технической и инновационной сферы на среднесрочный период [4–6].

В последние годы сложился острый дефицит средств, в таких условиях решение проблемы построения инновационной экономики должно базироваться на рациональном использовании имеющегося в стране инновационного фундамента с учетом того уровня, которого достигли в своем развитии различные секторы экономики. Необходимо выявить секторы экономики, где есть потенциал инновационного развития. На основе статистической информации, характеризующей уровень и интенсивность инновационной деятельности в основных секторах промышленности и некоторых отраслях сферы услуг, мы предприняли попытку выявить те из них, которые могут в прогнозируемой среднесрочной перспективе оказаться лидерами инновационного развития.

Оценка текущего состояния и разработка среднесрочного (до 2018 года) прогноза сферы инноваций базируются на данных официальной статистики. Основным источником статистической информации об инновационном потенциале страны являются данные, предоставляемые предприятиями и организациями по форме отчетности № 4 — инновация «Сведения об инновационной деятельности организации». К моменту разработки прогноза есть статистические данные по перечисленным показателям за 1993–2014 годы. Ежегодно база данных дополняется новой статистической информацией.

Предлагаемая статья содержит отдельные результаты исследования, полученные в рамках работы над темой Госзадания-2016 Финансового университета при Правительстве РФ. Прогноз разрабатывался на основе авторской модели [2] с использованием макроэкономического прогноза Минэкономразвития РФ, параметры которого выступают как входная информация для прогнозной модели, и охватывает перспективу до 2019 года. Среди них — объем ВВП, величина федерального бюджета, структура его расходной части, темпы инфляции и др.

В настоящий момент наиболее «свежим» документом, определяющим среднесрочную перспективу развития экономики РФ можно считать «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 годов» [3]. Именно он является источником входной информации для модели разработки прогноза основных показателей инновационной сферы. Предыдущий макроэкономический прогноз до 2018 года относится к октябрю 2015 года.

Сравним значения основных макроэкономических показателей двух прогнозов. Очевидно, что более поздний прогноз существенно пессимистичней предыдущего (*табл. 1)*. Прогнозируемые в нем темпы роста ВВП, промышленного производства и реальной заработной платы ниже для всех лет прогнозного периода. Также практически во все годы, за исключением 2018-го, рост инвестиций в основной капитал отстает от соответствующих темпов предыдущего прогноза. В качестве позитивного момента последнего прогноза можно отметить, что рост потребительских цен будет происходить менее интенсивно. Попутно отметим, что и предыдущий прогноз Министерства экономического развития, относящийся к маю 2015 года, сам по себе уже был «кризисным» и все его параметры были существенно ниже, чем в более раннем. Как видно из последней колонки *(табл. 1),* значения основных макроэкономических показателей к 2018 году ожидаются на заметно более низком уровне, чем прогнозировалось в сентябре 2014 года. Более того, по темпам роста

инвестиций и темпам роста реальной заработной платы и вовсе практически прогнозируется стагнация: отношение 2018 года к 2015 году в сопоставимых ценах лишь незначительно превышает 100%.

Таблица 1
Различие между значениями основных макроэкономических показателей в среднесрочных прогнозах Минэкономразвития (базовый вариант) [3]

Прогноз	2016	2017	2018	2018/2015
Темп роста ВВП, %				
Октябрь 2015 года	100,7	101,9	102,4	105,1
Май 2016 года	99,8	100,8	101,8	102,4
Различие, п.п.	-0,9	-1,1	-0,6	-2,7
Индекс физического объема промышленного производства, %				
Октябрь 2015 года	100,6	101,5	101,9	104,0
Май 2016 года	100,0	101,1	101,7	102,8
Различие, п.п.	-0,6	-0,4	-0,2	-1,2
Темп роста инвестиций в основной капитал, %				
Октябрь 2015 года	98,4	102,1	102,6	103,1
Май 2016 года	96,9	100,8	103,0	100,6
Различие, п.п.	-1,5	-1,3	0,4	-2,5
Темп роста реальной заработной платы, %				
Октябрь 2015 года	99,8	102,9	103,1	105,9
Май 2016 года	98,5	101,2	101,3	101,0
Различие, п.п.	-1,3	-1,7	-1,8	-4,9
Индекс потребительских цен, %				
Октябрь 2015 года	107,4	105,8	105,5	119,9
Май 2016 года	107,5	105,5	104,8	118,9
Различие, п.п.	0,1	-0,3	-0,7	-1,0

Судя по прогнозам Минэкономразвития РФ, на протяжении прогнозного периода вплоть до 2019 года в целом не ожидается существенного роста объема промышленного производства. Темпы роста объема промышленной продукции составляют от 0,1 до 2,1% в год в различных вариантах прогноза, не говоря уже о падении объема промышленного производства до 96,6% 2015 года. Вследствие этого не стоит ожидать и активизации инновационной активности в промышленности.

В соответствии с макроэкономическим прогнозом Минэкономразвития РФ были рассчитаны прогнозные оценки показателей, характеризующих инновационную деятельность в промышленности и отдельных отраслях сферы услуг. На основе полученных прогнозных оценок были рассчитаны показатели, характеризующие темпы роста инновационных показателей и их структуру:

- рост числа инновационно-активных предприятий за 2014–2019 годы;
- рост численности работников инновационно-активных предприятий за 2014–2019 годы;
- рост затрат на технологические инновации за 2014–2019 годы по видам затрат (на исследования и разработки, на производственное проектирование и технологическую подготовку производства, на приобретение машин и оборудования).
- рост объема инновационной продукции за 2014–2019 годы;
- рост затрат на приобретение машин и оборудования в общем объеме затрат на технологические инновации за 2014–2019 годы;
- соотношение объема инновационной продукции и затрат на технологические инновации (в среднем 2014–2019 годы) и его рост за тот же период;
- рост инвестиций за 2014–2019 годы.

Далее на основе полученных прогнозных оценок показателей, характеризующих инновационную деятельность в разрезе ОКВЭД, проанализируем, какие виды экономической деятельности будут к 2019 году в лидерах по набору показателей, которые обуславливают рост исследовательской и проектной ее составляющей (кроме экстенсивных видов инновационных затрат), а также по показателям роста эффективности инновационной деятельности и роста инвестиций.

Таблица 2
Лидеры по показателям интенсивности и эффективности инновационной деятельности с учетом прогноза (2014 – 2019гг.) [1]

Показатель	Вид экономической деятельности с высоким значением данного показателя
Рост объема инновационной продукции за период	Добыча топливно-энергетических ископаемых Добыча полезных ископаемых, кроме топливных Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования Деятельность, связанная с использованием информационных технологий и вычислительной техники
Рост затрат на исследования и разработки	Производство кожи, изделий из кожи и обуви Производство прочих неметаллических изделий Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования Производство и распределение электроэнергии, газа и воды Деятельность, связанная с использованием информационных технологий и вычислительной техники
Рост затрат на производственное проектирование	Добыча топливно-энергетических ископаемых, кроме топливных Производство пищевой продукции, включая напитки, и табака Производство кожи, изделий из кожи и обуви Производство кокса и нефтепродуктов
Рост соотношения объем/затраты	Добыча полезных ископаемых, кроме топливных Текстильное и швейное производство Производство прочих неметаллических изделий Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий Деятельность, связанная с использованием информационных технологий и вычислительной техники
Рост объема инвестиций	Добыча полезных ископаемых, кроме топливных Текстильное и швейное производство Производство прочих неметаллических изделий Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий Деятельность, связанная с использованием информационных технологий и вычислительной техники

В правой части *(табл. 2)* приведены виды экономической деятельности, у которых наилучшие значения по рассматриваемым показателям в перспективе до 2019 года. Из всех видов экономической деятельности лишь один — добыча полезных ископаемых, кроме топливных,— находится в первой пятерке по четырем из пяти анализируемых показателей, а именно по всем, кроме роста затрат на исследования и разработки. Учитывая специфику данного вида деятельности, возможно, для него более актуальным является именно производственное проектирование, а не исследования и разработки.

Производство кокса и нефтепродуктов, производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования, деятельность, связанная с использованием информационных технологий и вычислительной техники, находятся в лидерах по трем показателям, причем во всех трех присутствует лидерство по исследованиям и разработкам, в двух — рост объема инновационной продукции и в двух — рост инвестиций.

Остальные виды деятельности попали в пятерку лидеров не более чем по одному-двум показателям. Можно выделить, например, производство кожи, изделий из кожи и обуви, которое занимает первое место по затратам на производственное проектирование; металлургию, у которой второе место по эффективности инновационных затрат, и электроэнергетику со вторым местом по темпам роста исследований и разработок.

Как следует из анализа, не представляется возможным говорить о безусловном перспективном лидерстве какой-либо отрасли с точки зрения роста интенсивности и эффективности инновационной деятельности. Можно лишь сгруппировать виды экономической деятельности в зависимости от сочетания показателей, по которым они имеют хорошие перспективы.

Литература

1. Индикаторы инновационной деятельности - 2016: Стат. сб. / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский; НИУ «ВшЭ». URL: https://www.hse.ru/data/2016/03/21/1128209282/Индикаторы%20инновационной%20деятельности%202016.pdf.
2. **Мотова М. А., Остапюк С. Ф.** Модели построения комбинированного прогноза развития научно-технической сферы // Проблемы прогнозирования. 2004. № 1. С. 146–156.
3. Прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации и отдельных секторов экономики. URL: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130924_5.
4. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/.
5. Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2020 года и дальнейшую перспективу, утв. Президентом Российской Федерации 11 января 2012 г. № Пр-83.
6. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129346/

УДК 338.24.01; 338.45.01

А. А. Никонова
К.э.н., старший научный сотрудник
ЦЭМИ РАН
Москва, Российская Федерация
E-mail: prettyal@cemi.rssi.ru

Использование принципов открытых инноваций для перехода к новым энергетическим технологиям с учетом пространственных факторов[1]

Аннотация. Предложены способы технико-технологических преобразований в топливно-энергетическом комплексе российской экономики на базе открытых инноваций. Показаны преимущества открытых инноваций, которые создают благоприятную среду для усиления сотрудничества с партнерами из Азиатско-Тихоокеанского региона с целью развития энергетических технологий и других инноваций. Определено, что ключевые требования к реализации открытых инноваций и согласованию интересов сторон сводятся к образованию и развитию инновационных промышленных кластеров.

Ключевые слова: открытые инновации, новые технологии, научно-технический потенциал, энергетика, взаимодействия, связи, сотрудничество.

A. A. Nikonova
PhD in Economics, Senior Research Assistant
CEMI RAS
Moscow, Russian Federation
E-mail: prettyal@cemi.rssi.ru

The open innovation approach as a way to the new energy technologies: analysis of the spatial factors

Abstract. The ways of technical and technological improvements in the fuel and energy sector in the Russian economy on the basis of the open innovation approach are suggested. It is demonstrated the benefits of open innovation that is creation supportive environment to increase collaboration with partners from the Asia-Pacific rim and to develop energy technologies and other innovation. Key requirements for implementing open innovation and harmonization of the interests of all parties lie in establishing and promoting innovation industrial clusters.

Keywords: open innovation, new technologies, research and technical capacity, energy industry, interactions, linkages, collaboration

Открытые инновации. Понятие «открытые инновации» отражает один из ведущих современных научно-технических трендов: идеи поступают с любой стороны, несколько стейкхолдеров совместно занимаются соответствующими НИОКР и доводят изобретения до рыночной реализации. Компания может совершить прорыв в области инноваций совместно с конкурентами и клиентами, как правило, на основе лицензии, таким образом удастся достигнуть ускорения инновационного процесса для всех сторон [3]. Компания может получить новые знания и технологии извне, созданные в компании новшества могут распространяться между несколькими компаниями. Для сравнения:

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

раньше инновациями занимались, как правило, в одной организации и там же использовали их в коммерческих целях.

Преимущества открытых инноваций. Благодаря открытости инноваций в работе над ними могут сотрудничать организации из различных секторов экономики и на всех стадиях инновационного цикла в рамках патентных межлицензионных соглашений (платятся отчисления на патентные лицензионные сборы). Это ускоряет трансфер новейших технологий другим компаниям, в другие виды деятельности и улучшает качество новинок, поскольку в них учтены мнения изобретателей, покупателей и производителей по поводу дизайна, потребительских свойств, новизны и других характеристик продукта. Инновационная деятельность такого порядка: взаимное обогащение знаниями, сотрудничество в НИОКР, партнерство в финансировании новых разработок и коммерциализации — выгодна всем заинтересованным сторонам, поскольку повышает их инновационные возможности и дает синергетический эффект за счет снижения инвестиционных рисков вложений в НИОКР, распределения рисков между всеми участниками, сокращения транзакционных издержек и пути к выводу изобретения на рынок. Это обеспечивает инвестору возврат вложенных средств, предотвращение дублирования помогает предпринимателю создать новшество лучше и быстрее [4].

Для открытых инноваций характерно несколько признаков:

- вовлечение партнеров по бизнесу и потребителей новинок;
- создание и усовершенствование новых продуктов и услуг на основе обратных связей между покупателем и продавцом, а также множественных связей между контрагентами;
- замещение принципа «конкурентные отношения» в стратегии завоевания рынка при помощи инноваций принципом «сотворчество» конкурентов с целью противостоять общим вызовам;
- фокусирование контактов на использовании инновационных преимуществ сторон;
- активные межотраслевые и межсекторальные взаимодействия, в т.ч. интернациональные, с целью получить синергетический эффект от взаимодополняющих знаний и ресурсов;
- конвергенция технологий (создание энергетических «интеллектуальных сетей» на базе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)).

Поддержание контактов с целью получить новые знания и повысить связанность инновационной цепи не только улучшает коммерциализацию открытий, но и помогает создать принципиально новые технологии, однако в Российской Федерации и то и другое является системной проблемой. Так, в рейтинге развития кластеров РФ занимает 101-е из 128 мест: 3,56 балла против 4,3 в среднем по группе стран с высокими доходами. В целом инновационные связи в РФ оценены на уровне 19,1 балла из 100: 112-е из 128 мест; экспорт высоких технологий составляет 2,1% внешней торговли РФ против 28% в Китае. В итоге по созданию знаний РФ на 23-м месте, по их влиянию на экономику — на 82-м [5]

Применение открытых инноваций в энергетике. Улучшение трансфера знаний и технологий особо актуально в российской энергетике. В связи с этим мы рассматриваем принципы открытых инноваций как возможные способы технико-технологического обновления российского топливно-энергетического комплекса (ТЭК). Анализ пространственных факторов — экономических, институциональных, социокультурных и иных — указывает на достаточные

предпосылки для тесных взаимодействий с партнерами из стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) с целью расширить трансфер знаний и развивать передовые технологии. Такой шанс дает, с одной стороны, территориальная близость, а с другой — взаимное дополнение экономик с точки зрения имеющегося энергетического потенциала в России и технологического — в странах АТР. Использование принципов открытых инноваций позволит нам получить доступ к новейшим технологиям и НИОКР. Мощнейшие инновационные возможности развитых и даже развивающихся азиатских стран представляют собой потенциальные источники самых новаторских методов, особенно в сфере ИКТ, электроники, возобновляемых источников энергии, передачи и сохранения энергии — словом, именно того, в чем испытывают потребность российская энергетика и сопряженные с ней отрасли.

Углубление сотрудничества по определенным направлениям открытых инноваций способствует трансферу новейших технологий в российскую экономику, прежде всего в ТЭК. Это необходимо в силу критических внутренних условий и факторов. Энергетика является системообразующей отраслью российской экономики. Однако ряд внутриотраслевых проблем (устаревшие сети и оборудование, низкий КПД генерации, рост эксплуатационных издержек, исчерпание относительно легкодоступных месторождений и др.) обуславливает низкую эффективность и конкурентоспособность ТЭКа и превращает обладание углеводородными богатствами из преимущества в недостаток, что усиливает актуальность перехода на новые энергетические технологии.

Новации необходимы, чтобы противостоять давлению внешних условий и факторов. Мировая энергетика качественно преображается в результате активной глобальной научно-технической динамики и принятия стратегий энергосбережения и энергетической независимости (использования возобновляемых источников энергии и других новейших энергетических технологий добычи и генерации). Нам надо соответствовать мировым инновационным трендам. Кроме того, колебания конъюнктуры мировых энергетических рынков и обострение внешнеэкономических отношений с западными странами заставляют искать лучшие способы реализации энергетического потенциала страны в интересах устойчивости и развития энергетики и экономики в целом.

Взаимовыгодные взаимодействия возможны в условиях благоприятного соотношения преимуществ экономик России и стран АТР. Помимо территориальной близости, а значит, сокращения транспортных издержек в экспорте и импорте, повышение потребности в энергии в стремительно развивающихся экономиках АТР и энергодефицитной Японии создает предпосылки для тесных взаимодействий российских энергетических организаций с компаниями технологически развитых стран АТР. Углубление сотрудничества по принципу согласования интересов сторон — обмена энергетического сырья на передовые технологии — способствует получению синергетического эффекта за счет взаимовыгодного использования потенциала всех игроков.

Как известно, получать новые технологии можно тремя способами: создавать самим, покупать патенты и лицензии, приобретать в процессе совместной научно-практической деятельности, в совместной реализации инновационных инвестиционных проектов. В целях укрепления технологического потенциала российских энергетических организаций, улучшения социально-экономической ситуации в восточных районах представляется правильным удовлетворять спрос стран АТР на энергоносители посредством совместного строительства современной инфраструктуры, создания высокотехнологичных перерабатывающих производств в местах концентрации энергоресурсов на востоке Российской Федерации.

Результаты анализа характеристик научно-технического потенциала АТР и динамики спроса и предложения энергоресурсов в регионе убедительно показывают необходимость и возможность углубления взаимодействий с контрагентами из АТР на основе согласования интересов — получения доступа к энергии и к новым технологиям.

Взаимное дополнение конкурентных преимуществ игроков дает Российской Федерации возможности предложить энергоресурсы растущим экономикам АТР в обмен на новые технологии. Так, к 2040 году потребность Китая в природном газе увеличится в 6 раз; за 2010–2040-е годы импорт нефти в АТР вырастет в 1,4 раза; природного газа — в 8 раз [2]. Но энергетические потоки следует увязать с научно-техническим сотрудничеством контрагентов. Предложение новых технологий со стороны АТР опирается на мировое лидерство Японии, Южной Кореи по количеству патентов, зарегистрированных как минимум в двух международных офисах, а также на стремление Китая к международным взаимодействиям в исследованиях и инновациях и динамику роста внутренних патентных заявок в КНР (в 38 раз за 2000–2015 годы) [5].

Требования к механизмам реализации открытых инноваций. Для поддержки коммуникаций экономических агентов и взаимного обмена знаниями и технологиями должны быть созданы специальные условия и институты:

- правовые гарантии и нормы сотрудничества, включая защиту прав интеллектуальной собственности, а также способы использования таких прав как средств развития открытых инноваций, но не подавления конкуренции;
- глобальный контекст технологических, экологических и иных стандартов;
- экономический порядок учета интересов сторон и распределения рисков;
- доверие и уважение между контрагентами;
- «открытое» мышление;
- инфраструктура — разветвленные сети каналов и коммуникаций;
- степень удовлетворенности покупателей (ключевой критерий успешных инноваций), способствующая продвижению новинок на рынке и повышению инновационного спроса как основного двигателя инновационных процессов в экономике.

Поэтому открытые инновации начинаются с выяснения запросов клиентов, в дальнейшем поддерживается реализация их требований на протяжении всего инновационного цикла [6]. Следовательно, центры НИОКР должны быть приближены к местонахождению клиентов. Научную деятельность следует вести в инновационных кластерах, а лучше всего в экосистемах, где собраны квалифицированные талантливые специалисты, налажены связи с университетами и исследовательскими организациями, имеется соответствующая инфраструктура.

Согласно системной теории экономики [1], наиболее полная реализация энергетического потенциала РФ и технологического потенциала экономик АТР может быть достигнута благодаря принципам гармоничного взаимодействия всех подсистем экономики и общества на базе создания и развития инновационных промышленных кластеров, где особая среда поощряет активность инноваторов и подталкивает их к взаимодействию. Для организации кластерных структур требуются определенные условия (*см. рисунок).*

Условия для создания и развития кластеров

По сути, такие кластеры, где концентрируются инвестиции и специалисты для выполнения НИОКР, формируют особую среду, способствующую созданию индустрии мирового технологического уровня и в то же время являются мотором социально-экономического развития регионов, где расположены кластерные структуры. В наиболее успешных кластерах частные и государственные инвестиции сочетаются, при условии что государственная политика направлена на создание открытой среды, поощряются инновации и инвестиции и формируется благоприятная экосистема инноваций. Известны такие кластеры в ряде европейских стран, США, Японии, Южной Корее, Китае и др.

Открытость инноваций способствует вовлечению в инновационный процесс даже тех организаций, которые находятся за пределами кластера. Благодаря открытости инноваций они могут установить связи с субъектами внутри кластерных структур. Считается, что таким образом открытые инновации будут сокращать диспропорции между регионами, как богатыми на инновации, так и развивающими их, а также повышать конкурентоспособность промышленности и уровень общего экономического развития [4]. Создание кластеров на основе открытых инноваций в районах Дальневосточного и Сибирского федеральных округов, богатых природными ресурсами, но сравнительно невысоко технологически развитых, может быть способом привлечения интеллектуальных сил из стран АТР и центральных районов РФ и средством становления новой энергетики и смежных отраслей.

Литература

1. **Клейнер Г. Б.** Системная экономика как платформа развития современной экономической теории // Вопросы экономики. 2013. № 6. С. 4–28.
2. Прогноз развития энергетики мира и России до 2040 г. М.: ИНЭИ РАН, Аналитич. Центр при Правительстве РФ, 2014. URL: https://www.eriras.ru/files/forecast_pdf.
3. **Chesbrough H. W.** Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005.
4. **Hu K.** Open Innovation with a Global View // The Global Innovation Index 2013. Geneva: WIPO, 2013. P. xiii.URL: www.globalinnovationindex.org.
5. The Global Innovation Index 2016. Geneva: WIPO, 2016. URL: www.globalinnovationindex.org.
6. **Xiangjiang Q., Peng J., Kelly J.** Open Innovation: The View of an ICT Leader in Distributed Global Innovation // The Global Innovation Index 2013.— Geneva: WIPO, 2013. PP. 95–98. URL: www.globalinnovationindex.org.

УДК 332.02

М. П. Хрипков
Д. социол. наук, доцент, профессор
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mihail.hripkov@yandex.ru

Управление инновационным развитием организации

Аннотация. Рассматривается проблема новаторства с позиций ее значения и необходимости в современных условиях. Инновационные изменения позволяют обеспечить долгосрочное развитие организации, достигая высокой эффективности экономики. В условиях научно-технического прогресса управление имеет важное значение как самостоятельный вид деятельности. В то же время управление как система обладает соответствующими принципами, правилами в сфере принятия решений и поведения. Важное место в структуре организации занимает исследовательское подразделение или создаваемый творческий коллектив с менеджером-новатором во главе.

Для подтверждения теоретических выводов управления инновационными процессами раскрывается практика инновационного управления в научно-производственном объединении «Всероссийский научно-исследовательский институт синтеза минерального сырья». Инновационное управление объединением позволило получить новое вещество «кварцевая крупка» для производства новой конкурентной продукции — кремния.

Ключевые слова: сущность инновации, инновационный процесс, инновационный менеджмент, конкурентные преимущества, практика инновационного управления, принципы управления инновациями, внедрение новых технологий, получение кварцевой крупки, кремний солнечного качества.

M. P. Khripkov
Doctor of Sociology, Associate Professor, Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mihail.hripkov@yandex.ru

Managing innovation development organizations

Abstract. The problem of innovation from the perspective of its value and the need for modern conditions are considered. Innovative changes allows for the long-term development of the organization, reaching the high efficiency of the economy. In terms of scientific and technological progress, the office as a separate activity plays an important value. At the same time, a management system has the appropriate principles, rules in the sphere of decision-making and behavior. A research unit or generated creative team headed by a manager-innovator takes an important place in the structure of the organization. The practice of innovation management in the scientific-production association “All-Russian Research Institute for synthesizing mineral raw materials” is revealed to confirm the theoretical conclusions of management innovation processes. Innovation Management Association has produced a new substance “Quartz grit” for the production of new competitive products.

Keywords: essence of innovation, innovation, innovation management, competitive advantage, innovation management practices, innovation management principles, adoption of new technologies, obtaining quartz Grist, solar grade silicon.

Современный период социально-экономического развития связан с ростом конкуренции, сокращением жизненного цикла продукции. Его отличительной чертой является переход к этапу формирования инновационного общества, когда организациям надлежит превращать новаторство в повседневную деятельность, а устойчивое развитие организации невозможно без постоянной модернизации производства, инновационной деятельности, характеризуемой как процесс, направленный на создание, внедрение и распространение инноваций.

Сущность инновации следует понимать как изменение свойств объекта (организации), связанное с его совершенствованием в виде повышения качественных составляющих отдельных социально-экономических систем либо их отдельных элементов в конкретный промежуток времени по сравнению с предшествующим периодом, сопровождаемое положительными изменениями показателей. Указанные инновационные изменения, рассматриваемые с позиций значимости для объекта исследования, определяются также и долей вклада, которую они вносят в качественное совершенствование данной организации и других объектов, связанных с ней.

В соответствии с существующими международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, выведенного на рынок, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности [5].

Сам инновационный менеджмент рассматривается как особая организационно-управленческая деятельность, направленная на получение экономических, социальных результатов функционирования управленческих систем путем создания и преимущественного использования инноваций в производственно-коммерческой деятельности в качестве основных продуктов, эффективности труда, которые характерны для эволюционного развития основных теоретических и практических положений.

Именно инновационный тип развития в определенной степени является современной системной разновидностью интенсивного совершенствования и характеризуется не только интенсивным использованием ресурсов и получением на этой основе высокой экономической эффективности, но и условиями технологического превосходства, главными инструментами конкурентной борьбы. Вместе с тем для инновационной деятельности, осуществляемой в первую очередь на уровне субъектов хозяйствования, для обеспечения успеха в глобальной конкуренции компании недостаточно иметь конкурентные преимущества, необходимо выбрать и сформировать правильную инновационную стратегию — комплекс мероприятий с целью эффективно использовать инновационный потенциал предприятия для обеспечения долгосрочного устойчивого функционирования и развития организации.

Происходящее реформирование экономики с учетом ее специфических особенностей, обеспечения ресурсами предъявляет соответствующие требования и к организации системы управления конкретными объектами хозяйствования. В этом плане научные исследования, проводимые на разных этапах развития различных организаций, показали, насколько важным ресурсом в их совершенствовании является управление. Оно становится наиболее эффективным в тех случаях, когда в нем всесторонне отражается управляемый объект, а в центре субъектно-объектных отношений рассматривается проблема дальнейшего социально-инновационного развития этого объекта. В данном случае с использованием инновационного менеджмента не только

решается проблема дальнейшего развития любой организации, но и обеспечивается ее социальная стабильность.

Известный российский ученый А. А. Богданов разработал общую теорию организации, раскрывал закономерности строения и развития разных организационных систем. Он подчеркивал, что всякая человеческая деятельность «объективно является организующей» [1], ее можно рассматривать как некоторый материал организационного опыта.

В условиях ускорения научно-технического прогресса рассмотрение управления как системы с определенными свойствами, способными усложнять свои функции, структуры, состояния, объективно необходимые в сложившейся действительности, позволяет отнести его к самостоятельному виду деятельности, на который распространяются определенные организационные нормы, принципы, правила и стандарты поведения членов организации. В то же время выработанные на основе полученных теоретических и практических знаний принципы организации управленческих инноваций повышают эффективность как в социально-экономической сфере, так и при решении административных вопросов. В частности, укрепляется финансовое положение организации, создаются условия для увеличения рабочих мест, улучшается социальное положение.

К основным общим принципам управления инновациями следует отнести:

- принцип управляемости инновационного процесса: объективно имеются предпосылки для осуществления скоординированных управленческих воздействий для обеспечения соответствия фактического состояния инновационного процесса желаемому, запланированному состоянию;
- принцип актуальности нововведений: текущее положение управленческой системы связано с существующей в органе управления потребностью в совершенствовании структуры и методов руководства;
- принцип системности инноваций: управленческие нововведения представляют собой единый процесс, включающий их разработку, внедрение и реализацию.

Наряду с выработанными принципами инновационного управления важным элементом, характеризующим положение организации и влияющим на результативность производственно-коммерческой деятельности, является структура, в которой важное место занимает исследовательское подразделение. Его задачами являются поиск кардинальных инновационных решений и разработка программ, технологий. Руководитель исследовательского подразделения должен отвечать за порученное задание, уметь работать с учетом складывающейся ситуации и управлять коллективом. Для решения инновационных задач на отдельных предприятиях можно создать временные творческие коллективы. Как правило, новаторский коллектив имеет соответствующие знания и навыки, в том числе в смежных областях. Принимая инновационные решения, менеджер должен иметь реальное представление о внутрифирменных научно-производственных, технологических и кадровых ресурсах.

В условиях ускорения научно-технического прогресса значение инновационных новаторов возрастает, формируется многообразие различных конкурентных стратегий и организационных форм хозяйствующих субъектов. Вместе с тем успешное ориентирование в многомерном инновационном пространстве, связанное с принятием необходимых решений, выстраиванием новых рыночных структур, требует адекватной оценки сложившейся ситуации руководителями компаний, организаций. Итак, инновационное управление — это социальное творчество, рождение новых идей, проектов, решений, в результате чего происходит инновационное, профессиональное развитие организации, позволяющее также профессионально управлять кризисными состояниями и рисками.

В процессе осуществления управленческой деятельности следует учитывать и текущие рыночные потребности, что неизбежно приводит к реорганизации системы управления инновационной деятельностью любой организационной структуры, где особая роль отводится инновационному лидеру как ключевой фигуре в этом процессе.

В связи с этим менеджер инноваций задает параметры инновационного производства, поддерживает надежные отношения с внешней средой и здоровый социальный микроклимат в коллективе. Этот специалист профессионально занимается управленческой деятельностью в конкретной сфере функционирования инновационного процесса и имеет полномочия принимать управленческие решения.

В данной статье представлен личный опыт управления и наблюдения за системой руководства с использованием возможностей инновационного управления во Всероссийском научно-исследовательском институте синтеза минерального сырья (ВНИИСИМС). Научно-производственный комплекс был создан по решению Правительства СССР и Академии наук в 1954 году для воспроизводства минеральной сырьевой базы дефицитного кристаллического сырья, природные запасы которого сокращались, и разработки технологий его синтеза с целью обеспечить промышленность (электронику, средства связи, оптику, медицину и другие наукоемкие производства) изделиями из пьезооптического кварца, технического алмаза, иттрий-алюминиевого граната и др. Совокупность научного и производственного потенциала определяла разработку, адаптацию известных и внедрение новых технологий для выпуска конкурентоспособной продукции, пользующейся спросом на мировом рынке. Кроме того, решались задачи комплексного рационального взаимодействия теоретической прикладной науки с практикой, т.е. внедрение научных разработок в производство остродефицитных товарных сырьевых продуктов, это оказалось удачным и экономически эффективным решением по выпуску новейших видов продукции. К началу XXI века во ВНИИСИМСе сформировался коллектив ученых и квалифицированный персонал, накоплена большая номенклатура освоенных и внедренных технологий синтеза минеральных продуктов, приобретен необходимый парк ростового оборудования, отвечающий мировым стандартам.

С учетом сокращения спроса на продукцию возникла необходимость найти новых потребителей либо с учетом своих экономических возможностей освоить другие технологии, с тем чтобы выпускать продукцию, которая пользуется спросом. В распоряжении были соответствующее оборудование, финансовые ресурсы, подготовленный персонал. В результате был проведен анализ возможной сферы применения разрабатываемых новых технологий. С учетом развития атомной энергетики наиболее предпочтительной сочтена разработка радиационно стойких материалов. «Среди известных радиационно стойких материалов кварцевое стекло имеет наиболее широкие перспективы применения для разработки и создания диагностического оборудования, систем автоматизации и радиационно стойких элементов для энергетических блоков АЭС» [6, с. 19].

Для того чтобы привлечь больше внимания к данной проблеме, в производственно-техническом журнале «Новые промышленные технологии» была

напечатана статья «Новые материалы в обеспечении безопасности атомной энергетики». В публикации раскрыты преимущества разработки и внедрения новых технологических процессов получения кварцевого сырья, устойчивого к радиационным воздействиям: «Сейчас могут быть выращены кристаллы искусственного кварца любой ориентации, необходимого размера, практически любой чистоты, с нормируемой плотностью кристаллической решетки и высокой устойчивостью к внешним воздействиям» [6, с. 20]. Соответствующие инновационные проекты были направлены в центр «Атом-инновации».

Возможные заказы атомпрома на предлагаемую продукцию вряд ли могли решить проблему занятости работников ВНИИСИМСа, поэтому было решено разработать новые технологии, связанные с производством кремния солнечного и электронного (более высокой очистки) качества. Основные области применения поликристаллического кремния — микроэлектроника, силовая электротехника, солнечная энергетика, микромеханика. Растущие потребности российских производителей в поликристаллическом кремнии, прежде всего электронного качества, удовлетворяются за счет импорта.

Для реализации принятого решения предстояло сформировать группу разработчиков из числа специалистов института и найти инвесторов для данного инвестиционного проекта, так как своих средств на столь дорогостоящий проект не было. Группу возглавил заместитель генерального директора, который не только непосредственно участвовал в разработке проекта, но и решал проблемы взаимодействия с другими организациями, так или иначе задействованными в решении возникающих вопросов.

На основе анализа имеющихся сведений о производства кварцевой продукции на начальном этапе был разработан бизнес-план «Технокварц». В нем предусматривалось получение кварцевого вещества как продукции для плавки кремния заданного качества. Для выполнения этого плана были привлечены и другие организации, в том числе отдельные зарубежные компании, заинтересованные в продукции такого рода. Они же стали основными инвесторами данного проекта. В результате в течение одного года было получено новое вещество (кварцевая крупка), из которой в процессе экспериментальной плавки был выработан кремний, чистота которого соответствовала кремнию солнечного качества. Результат подтвердила Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам РФ, которая выдала патент «Способ получения кварцевой крупки» № 2337072 от 17 февраля 2008 года. В нем говорится, что «изобретение относится к способам очистки кварцевого сырья» [4, с. 1].

В дальнейшем проводилось совершенствование процесса более глубокой очистки кремния от примесей, требовались значительные финансовые вложения уже в следующий проект.

Таким образом, в процессе освоения нововведений можно выделить четыре основных этапа:

- получение и анализ информации по данной проблеме;
- научные исследования и дальнейшие разработки;
- поиск возможностей применить новые научные результаты в производстве;
- реализация новых решений в практической деятельности.

В заключение необходимо отметить, что управление инновационным развитием, начиная с предпринимательской идеи и поиска необходимого капитала, способно положить начало развитию нового производства, бизнеса. Инновации в сфере управления, принятия необходимых решений имеют исключительно важное значение и в сфере высоких технологий.

Литература

1. **Богданов А. А.** Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003.
2. **Забродин А. Ю.** Стратегии и принципы инновационного управления компаниями инвестиционно-строительной сферы // Молодой ученый. 2011. № 8. Т. 1. С. 130–132.
3. Материалы инновационного проекта «Технокварц» / ВНИИСИМС, 2007.
4. **Морохов В. А., Хрипков М. П.** Патент на изобретение «2337072». М.: Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам, 2008.
5. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Пер. с англ.; ОЭСР, Евростат. 3-е изд. М.: ГУ «Центр исследований и статистики науки», 2010.
6. **Хрипков М. П., Дубовский А. Б., Семенкович Г. В.** Новые материалы в обеспечении безопасности атомной энергетики // Минатом. Новые промышленные технологии. 2007. № 7. С. 18–22.

УДК 338.2

О. Н. Чемоданова
К.э.н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ochemodanova@fa.ru, olganikol-ch@yandex.ru

Г. Ю. Гриб
Специалист
Управление инвестиционного планирования
ПАО «Компания «Сухой»,
магистрант
Факультет «Государственное управление и финансовый контроль»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: BFF231@ya.ru

Электронный документооборот как фактор инновационного управления бизнес-процессами современной организации

Аннотация. Рассмотрены факторы формирования и внедрения инновационной и эффективной системы управления бизнес-процессами современной организации — корпоративной системы электронного документооборота. Данная система имеет косвенный и прямой эффекты, которые несут в себе экономическую выгоду для предприятия, и способствует его эффективному функционированию.

Ключевые слова: инновации, эффективность системы управления бизнес-процессами, корпоративная система электронного документооборота, документооборот, экономический эффект.

O. N. Chemodanova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation

G. Yu. Grib
Specialist
Department of Investment Planning
«Sukhoi» PJSC
Master's Degree Student
Faculty of State Management and Financial Control
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: BFF231@ya.ru

Electronic document flow as the factor of innovative management of business-processes of the modern organization

Abstract. It describes the factors of formation and implementation of innovative and effective system of business-processes management in the modern organization; it is corporate electronic document flow system. This system has direct and indirect effects, which brings economic benefits to the enterprise and contribute to its effective functioning.

Keywords: innovation, efficiency of business process management systems, corporate electronic document flow system, docflow, economic benefit.

С развитием современных информационных систем и систем международной связи в последние годы появляется практическая возможность отойти от традиционной бумажной документации как главного носителя информации. Использование электронных средств коммуникаций становится одним из ключевых условий для выживания компаний в условиях жесткой конкуренции. Электронные средства должны стимулировать творческий потенциал работников и производительность их труда.

Большой объем бумажной документации — характерная черта системы менеджмента любого предприятия. Однако риск потери, порчи и утечки важной информации при документообороте образует существенный риск и понижает эффективность менеджмента. Тратится много времени на работу с документами: создание документа, визирование, согласование и его последующее размножение или архивацию. Можно повысить эффективность работы путем внедрения корпоративной системы электронного документооборота (КСЭД), которая упрощает и даже автоматизирует процедуры.

Некоторые компании, особенно государственные организации, консервативно относятся к данной инновации в системе управления организацией, однако скоро бумажный носитель будет вытеснен из сферы документооборота как неэффективный носитель информации.

Внедрение системы КСЭД на предприятии вызывает прямой эффект, который измеряется количественными показателями и может выражаться в числовом значении, и косвенный эффект, который влияет на эффективность и рациональность взаимодействия структурных подразделений между собой.

Рассмотрим факторы косвенного эффекта от внедрения КСЭД:

- **Ускорение внутреннего и внешнего взаимодействия.** Сокращение времени на согласование и продвижение документации до исполнительных лиц за счет быстрой отправки электронных копий влечет за собой ускорение процесса принятия решений и снижает инертность организации. Время согласования документов сокращается минимум в два раза, для сложных документов — возможно, и больше.
- **Единый делопроизводственный цикл.** Обеспечивается объединение всех структурных подразделений в общий делопроизводственный цикл, возможна коллективная работа с документами, что позволяет избежать человеческого фактора, поскольку формальные процедуры выполняет автоматизированная система.
- **Сквозной контроль исполнительской дисциплины.** Обеспечение четкого контроля над исполнением и движением документов позволяет повысить исполнительскую дисциплину и сократить сроки подготовки документов, исполнение поручений и управленческих решений.
- **Оптимизация бизнес-процессов.** Облегчается и становится наглядным процесс управления потоками документов и работ, что дает возможность оптимизировать управленческие бизнес-процессы.
- **Надежность управления конфиденциальной информацией**. Повышается уровень безопасности конфиденциальной информа-

ции. КСЭД формирует несколько уровней доступа сотрудников предприятия к информации и осуществляет подробный мониторинг работы пользователей в системе.

- **Снижение запросов бумажных копий.** Формируется полный доступ персонала к нормативно-правовой документации организации, что значительно уменьшает количество бумажных копий документов и освобождает работников от рутинной и неэффективной работы.
- **Сокращение времени генерации аналитических отчетов.** Система автоматически генерирует шаблонные отчеты по конкретному запросу, направляя их ответственному лицу, тем самым существенно экономит рабочее время сотрудников.
- **Исключение дубликатов и потери документов.** Исключается дублирование работы по вводу информации и потеря информации на различных этапах работы с документами, в том числе повторная регистрация документов.

Расчет экономического эффекта является важной составляющей любого проекта. Как правило, по мнению руководителей, информационные системы имеют скорее вспомогательный, сопровождающий характер, в связи с этим менеджеры не пытаются извлечь экономическую выгоду для организации. Однако на основе финансовой модели расчетов можно утверждать, что при сборе информации и анализе факторов прямого эффекта можно рассчитать экономические показатели эффективности от внедрения КСЭД.

К прямому эффекту от внедрения данной системы относятся количественные факторы, изменение и сокращение которых влечет за собой экономическую выгоду:

Фонд оплаты труда (стоимость рабочего времени сотрудников). Постоянные расходы (для расчета *(см. таблицу)* взяты ФОТ сотрудников, непосредственно задействованных в работе системы) являются основной составляющей экономии от внедрения КСЭД за счет рационального использования человеческих ресурсов и уменьшения трудоемкости операций с документами.

Временные затраты на операцию с документацией (до и после внедрения КСЭД)

Операция	Среднее время выполнения, ч	
	до внедрения КСЭД	после внедрения КСЭД
Регистрация входящего письма	0,3	0,05
Регистрация внутреннего документа	0,3	0,05
Определение ответственных лиц за исполнение	0,3	0,02
Размножение документа по резолюции	0,09	0,00
Сбор необходимых данных для ответа	7,00	1,00
Поиск аналогичных ответов	4,00	0,50
Подготовка ответа на письмо	3,00	1,50
Организация процесса согласования документа	5,00	0,33
Организация и подготовка совещаний	4,00	0,50
Выдача напоминаний о приближении срока исполнения письма	0,40	0,00
Передача письма на исполнение или ознакомление	0,50	0,00

Временные затраты на операцию с документацией (до и после внедрения КСЭД)
(Продолжение)

Преобразование бумажного документа в электронный вид	2,00	0,00
Восстановление документа в случае его утери	0,50	0,00
Подготовка документа к отправке, печать адресов на конвертах	0,30	0,09
Подготовка документа к отправке, печать реестров отправки	0,40	0,20
Сумма	28,09	4,24

В производственном цикле от получения и регистрации письма до подготовки ответа и его отправки можно было выделить около 15 операций. В ходе аналитического исследования, основанного на статистических данных, было установлено количество человек, занимающихся каждой операцией, и ориентировочное время их выполнения (в часах) до введения КСЭД и после, с использованием автоматизированной системы. Также рассчитано количество данных операций, совершаемых работниками при выполнении документооборота в месяц. В результате сравнения ФОТ до и после внедрения системы электронного документооборота средняя заработная плата сотрудников остается неизменной, в то время как трудоемкость одной операции уменьшается в 6 раз. Из этого следует, что после введения КСЭД ФОТ уменьшится в 6 раз.

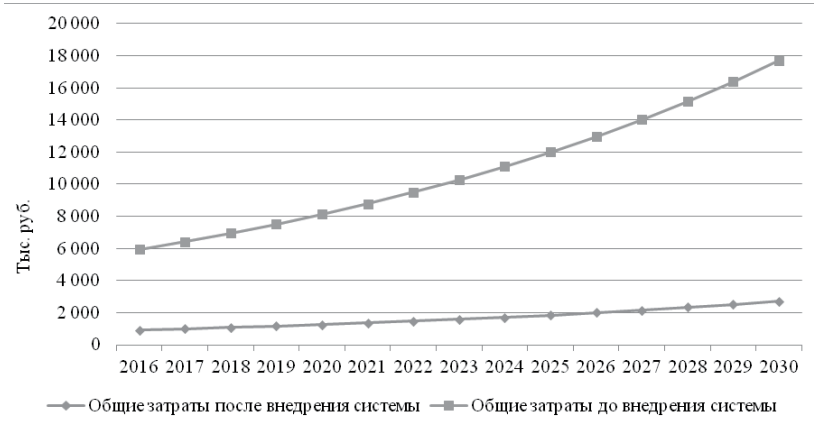
Затраты на бумажные средства. Включаются расходы по обработке, транспортировке, хранению и уничтожению бумаги, сэкономленной при внедрении данной системы. При внедрении КСЭД экономия осуществляется за счет сокращения использования бумаги при документообороте в полном объеме (или почти в полном объеме). В обычном документообороте при обмене документации 6 из 15 операций требуют бумаги:
размножение документа по резолюции;
сбор необходимых данных для ответа;
подготовка ответа на письмо;
преобразование бумажного документа в электронный вид;
восстановление документа в случае его утери;
подготовка документа к отправке, печать реестров отправки.

В процессе электронного документооборота бумага нужна только для трех операций, для некоторых операций уменьшается количество используемых листов бумаги, что положительно сказывается на экономии от внедрения системы.

Снижение затрат на доставку корреспонденции. Расходы связаны с курьерской доставкой и прочими сопутствующими расходами. В процессе анализа рисков выделено несколько риск-факторов, каждый из которых имеет свою вероятность наступления при использовании электронного и бумажного документооборота. Некоторые риск-факторы тяжело оценить количественно (например, приостановление деятельности компании), приблизительная оценка общего риска от бумажного или электронного документооборота оценивается в 53 и 43% соответственно путем вычисления среднего значения.

Штрафы от государственных органов. Данный показатель является одним из самых существенных материальных факторов, т.к. невозможность оперативно доставить корреспонденцию или своевременно ответить может привести к выставлению штрафов. При документообороте только две из

пятнадцати операций требуют услуг курьера (регистрация входящего письма и подготовка документа к отправке, печать реестров отправки). Однако после введения КСЭД данные издержки равны нулю, т.к. вся информация передается по интернету.



Расчет суммарных издержек при осуществлении документооборота (до и после внедрения КСЭД

Общая экономия от внедрения системы рассчитывается как разница между суммой этих четырех факторов до и после внедрения КСЭД. Уменьшение издержек при документообороте по данным факторам в среднем составляет 60–80% в зависимости от типа организации и объема документации. Для точности расчетов в интервале 2016–2030 годов были учтены показатели: рост количества операций и уровень инфляции для каждого последующего года с дисконтированным эффектом *(см. рисунок)*. В результате проведенных расчетов были получены основные показатели оценки эффективности проекта: срок окупаемости, целевая доходность (IRR) и положительного свободного денежного потока проекта, дисконтированного за период (NPV).

Данное исследование доказывает необходимость использования и внедрения данной инновационной системы для максимальной актуализации как в производственном, так и в финансовом смысле.

Совершенствование развития системы информационных технологий способствует радикальному изменению системы коммуникаций и обмену информацией внутри современной организации. Это позволяет значительно расширить возможности менеджера при выполнении управленческих функций, повысить скорость принятия решений и обмен информацией. Для достижения эффективности и результативности деятельности любая компания должна внедрять в свою деятельность механизмы эффективного управления бизнес-процессами. Одним их таких механизмов является КСЭД, которая и будет способствовать эффективной деятельности современной организации и достижению ее целей.

Литература

1. **Бобылева М. П.** Новые возможности управленческой интеграции в условиях применения корпоративных информационных технологий // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 4. С. 77–88.
2. **Голуб В. Я.** Электронные средства информационного обеспечения пользователей. Харьков: Рубикон, 2013.
3. **Гранчак Т.** Электронная информация: совершенствование организации и использования // Библиотечный вестник. 2016. № 6. С. 25–28.
4. **Гриб Г. Ю.** Совершенствование системы управления изменениями с использованием метода визуального мышления // Экономика и управление: проблемы и решения. 2015. № 8. С. 115–119.
5. **Дубов Д. М.** Информационная безопасность в условиях внедрения электронного управления. Киев: Альтпресс, 2012.
6. **Захаров А.** Электронные документы: способы и формы предоставления // Библиотека. 2010. № 11. С. 29–31.
7. **Качалина В. В.** Электронная коллекция или электронный фонд // Библиотековедение. 2014. № 1. С. 55–61.
8. **Чемоданова О. Н.** Коммуникационный менеджмент как фактор повышения эффективности современной организации // Управленческие науки. 2013. № 2(7). С. 58–62.
9. Ч**емоданова О. Н.** Совершенствование управления коммуникационными процессами с использованием инновационных технологий в современных организациях // Вестник Финансового университета. 2011. № 6(66). С. 21–26.
10. Ч**емоданова О. Н., Гриб Г. Ю.** Основные институциональные проблемы развития малого и среднего бизнеса в России и способы их решения // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. № 3, т. 1. С. 22–26.

УДК 332.02

А.А. Чуб
Д.э.н., доцент, профессор
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: AACHub@fa.ru

О роли вузов в инновационном развитии субъектов РФ

Аннотация. На основе аналитического обзора стратегий социально-экономического развития 85 субъектов Российской Федерации, а также данных о научно-исследовательской деятельности 42 ведущих вузов России обоснован вывод о высоком уровне востребованности и низком объеме использования научно-технических разработок в целях инновационного развития региональных экономик. Выявлен ряд проблем, затрудняющих внедрение инноваций на предприятиях реального сектора субъектов РФ, предложены направления их решения.

Ключевые слова: регион, стратегия социально-экономического развития, научно-исследовательские разработки, вузовская наука.

A.A. Chub
Doctor of Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: AACHub@fa.ru

The role of universities in innovative development of the Russian Federation regions

Abstract. The conclusion about high demand level and low introduction of the scientific researches in regional economies is confirmed. This opinion based on analytical review for socio-economic strategies of 85 Russian regions together with information on 42 leading Russian Universities' research activities. Some problems inhibiting innovation processes in Russian regions are identified, the solution are proposed.

Keywords: region, strategy of socio-economic development, research development, university science.

В последние десятилетия роль инноваций в процессах общественного развития неуклонно возрастает, становясь залогом устойчивого экономического роста, повышения уровня и качества жизни населения. Согласно отчету о состоянии революционных фундаментальных инноваций, общемировой прирост количества инноваций в 2015 году стал одним из самых больших в истории и составил 13,7% [4, с. 4].

Для современной России вопрос о переходе к развитию на инновационной основе является крайне актуальным. Стратегический императив по формированию новой модели экономического роста продекларирован в основополагающих стратегических документах как федерального [1–3], так и регионального уровней. Проведенные нами исследования стратегий 85 субъектов РФ и 9 федеральных округов показали, что все указанные документы содержат целевые ориентиры инновационного развития:

- продекларирован переход к инновационной экономике, отмечена необходимость внедрения технологий пятого и шестого технологических укладов, обеспечения устойчивого развития на основе модернизации и технологического перевооружения, формирования инновационной системы;
- указана необходимость использования ресурсосберегающих и энергоэффективных технологий в промышленном производстве, сельском хозяйстве, энергетическом комплексе;
- обозначен кластерный подход как перспективный инструмент развития региональных экономик.

Однако, к сожалению, по состоянию на сегодняшний день указанные приоритеты крайне неэффективно реализуются на практике. Например, согласно отчету об инновациях, в котором анализируются 12 секторов, в перечень ведущих мировых лидеров вошли только российские разработки в аэрокосмической и оборонной промышленности (5 отечественных компаний вошли в топ-10 ведущих инноваторов в области космических технологий Европы), а также в сфере добычи нефти и газа (компания «Татнефть» вошла в число 10 ведущих инновационных компаний мира в нефтегазовой отрасли в 2015 году) [4, с. 10, 57].

Правительство принимает меры с целью изменить негативный тренд. В частности, в рамках научно-исследовательской работы, одним из исполнителей которой выступал автор настоящей статьи, Министерство образования и науки РФ поставило задачу выявить основные направления возможного использования научных разработок ведущих вузов России в процессах повышения инновационной направленности развития региональных экономик. Поставленная задача решалась в несколько этапов.

Первый этап. Были сформированы информационные базы:

- база стратегий социально-экономического развития (СЭР) 85 субъектов РФ, а также 9 федеральных округов с актуальными изменениями, внесенными в 2014–2015 годах;
- база данных о научной деятельности и научных разработках 42 высших учебных заведений, имеющих высокий инновационной потенциал (перечень вузов был согласован с Министерством образования и науки РФ). По большей части в указанный список вошли вузы, имеющие статус исследовательских или федеральных университетов.

В качестве информационных источников выступили справочно-правовые системы «КонсультантПлюс», «Гарант» и «Техэксперт», официальные сайты субъектов Российской Федерации и вузов.

В числе принципиальных моментов, затруднявших работу, можно отметить следующее:

- Стратегические программы развития как регионов, так и университетов не всегда размещены на их официальных сайтах либо размещены таким образом, что поиск занимал значительно больше времени, чем обращение к ресурсам поисковых систем «Яндекс», Google, справочно-правовых систем.
- Информация о научной деятельности вузов, представленная на сайтах, носит крайне разобщенный характер, отличается разной степенью детализации и вариабельностью представления.

Представляется, что указанные информационные перекосы негативно влияют на процесс привлечения инвестиций как в экономику субъектов РФ, заинтересованных в научно-исследовательских и инновационных разработках, так и в университеты.

Второй этап. Выявлялись мероприятия стратегических программ развития регионов, потенциально способные привлечь инновационные разработки вузов. Проведенный обзор стратегий СЭР субъектов РФ позволил условно разделить их на три группы *(рис. 1)* и сформировать двухуровневый перечень. К первому уровню отнесены мероприятия в той или иной форме указанные в стратегиях всех субъектов Федерации, и отражающие приоритеты развития регионов по следующим ключевым направлениям:

- повышение качества жизни и уровня развития человеческого капитала (выделено 19 ключевых мероприятий, к реализации которых, по нашему мнению, можно привлечь разработки 30 из 42 исследуемых вузов);
- обеспечение сбалансированности и устойчивости регионального развития (19 мероприятий, 22 вуза);
- обеспечение безопасности жизнедеятельности населения (11 мероприятий, 17 вузов);
- повышение энергоэффективности экономики и обеспечение рационального природопользования (14 мероприятий, 31 вуз).

Ко второму уровню перечня отнесены мероприятия, затрагивающие потребности развития конкретного региона.

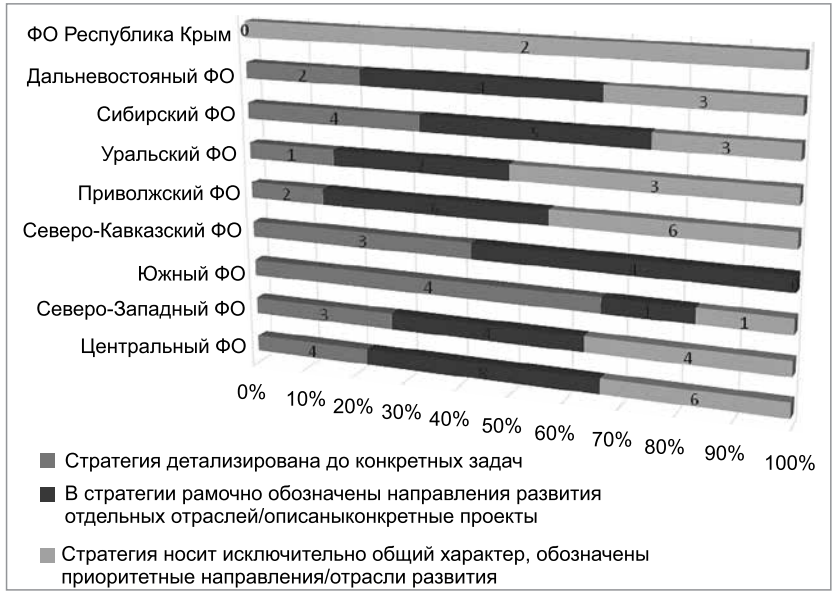


Рис. 1. Классификация стратегий социально-экономического развития субъектов РФ с позиции возможности их использования для оценки внедрения результатов инновационной деятельности вузов на предприятиях реального сектора

Третий этап. Проводилась оценка потребности 85 регионов во внедрении научно-технических разработок вузов в инновационные отрасли экономики. Полученные результаты представлены *в таблице*. Инновационные отрасли отобраны автором исходя из анализа Стратегии инновационного развития РФ до 2020 года. Полноценная оценка не могла быть проведена по не зависящим от нас причинам, для этого нужен был четкий перечень инновационных отраслей, которого в действующей нормативно-правовой базе нет, а также привлечение профильных специалистов и использование адекватной первичной информации.

Общая потребность субъектов РФ в научно-технических разработках вузов

Федеральный округ	Биотехнологии	Космические технологии	Атомные и ядерные технологии	Приборостроение	Машиностроение	Авиастроение	Судостроение
Центральный	20	31	15	17	68	7	2
Северо-Западный	11	3	1	9	36	1	6
Южный	3	0	0	4	10	3	1
Северо-Кавказский	6	1	0	5	24	7	1
Приволжский	12	23	4	15	12	14	0
Уральский	0	1	2	1	4	1	0
Сибирский	12	5	13	6	11	0	0
Дальневосточный	5	8	1	0	1	4	0
Республика Крым	0	0	0	0	0	0	0
Итого по РФ	69	72	36	57	155	37	10

Четвертый этап. Формировался перечень инновационных разработок, в которых заинтересованы предприятия реального сектора экономики и которые могут быть проведены на базе вузов. При этом возникли следующие проблемы:

- В программах развития вузов не содержатся доказанные механизмы коммерциализации научно-исследовательских разработок, ввиду чего последние невозможно отнести к категории инновационных (получивших коммерческую реализацию).
- Представленная в программах информация не давала возможности «привязать» научно-исследовательскую разработку к конкретному предприятию-заказчику. Уточнение ориентации разработок на конкретные предприятия с помощью открытой информации, размещенной на сайтах вузов, позволило получить результаты только в отдельных случаях.
- Затруднена оценка возможности использовать инновационные разработки, реализуемые в одном регионе, для предприятий других регионов. Например, разработка технологии переработки нефти в Приволжском округе вряд ли может быть использована для нефтеперерабатывающих предприятий Сибирского и Уральского

федеральных округов, поскольку состав и состояние оборудования, состав катализаторов и характеристики самой нефти у них существенно различаются.

Тем не менее для каждого из 85 субъектов были предложены разработки с учетом второго уровня перечня мероприятия, сформированного на третьем этапе и затрагивающего потребности развития конкретного региона. На *рис. 2* представлены пять университетов, разработки которых наиболее востребованы в российских регионах.

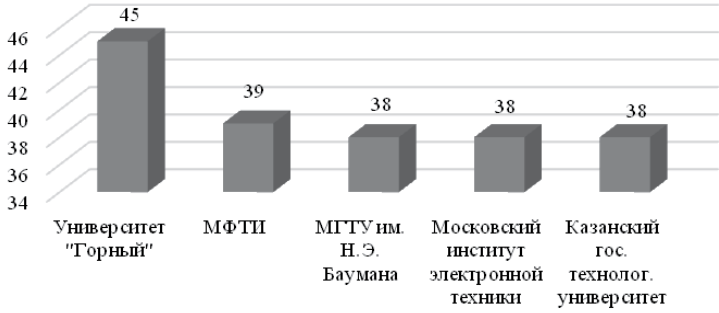


Рис. 2. Вузы РФ, научные разработки которых наиболее востребованы региональными экономиками

В заключение следует отметить, что значительный объем собранного и обработанного материала позволил достаточно наглядно диагностировать парадоксальную ситуацию: при слабой фактической востребованности научно-исследовательского потенциала вузов региональными властями (что следует из проанализированных документов) очевидно, что потребность в нем достаточно высока. При этом как стратегии СЭР субъектов РФ, так и стратегические программы развития вузов не являются высокоэффективным инструментом решения проблемы оценки возможности использования результатов инновационных разработок вузов в целях развития реального сектора субъектов РФ (по крайней мере, в контексте задач, поставленных в рамках технического задания). Кроме того, в целях проведения качественной оценки к работе должны быть привлечены профильные специалисты.

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 10.02.2017) «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 РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/.
3. Распоряжение Правительства РФ от 27.01.2015 № 98-р (ред. от 16.07.2015) «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174635/.
4. Революционные и фундаментальные инновации. Состояние инноваций в 2016 году. [Б.г.:] ThomsonReuters, 2016.

От управления информацией к управлению знаниями

УДК 001;004

Н. Ф. Алтухова
К.э.н., доцент, заведующая кафедрой
Кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: nfaltuchova@fa.ru

Е. В. Васильева
Д.э.н., доцент, профессор
Кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: evvasileva@fa.ru

Техники дизайн-мышления в курсе «интернет-предпринимательство»

Аннотация. Представлен опыт проведения учебных занятий по курсу «Интернет-предпринимательство», инициируемому в вузах Фондом развития интернет-инициатив (ФРИИ). Приведены особенности применения игровых механик и инструментов дизайн-мышления для исследования целевой аудитории, разработки инновационной идеи и создания прототипа, а в целом — для развития креативных способностей у студентов, обучающихся по программам подготовки в сфере ИТ, например «Бизнес-информатика», «Прикладная информатика» и пр.

Ключевые слова: дизайн-мышление, интернет-предпринимательство, новые образовательные технологии, подготовка кадров.

N. F. Altukhova
PhD in Economics, Associate Professor, Head of Department
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: nfaltuchova@fa.ru

E. V. Vasileva
PhD in Economics, Associate Professor, Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: evvasileva@fa.ru

Techniques of design thinking in the course «internet business»

Abstract. The experience of training for the Internet-business course initiated by the universities development Fund of Internet initiatives (IIDF) is presented. The peculiarities of application of game mechanics and tools of design thinking is to research your target audience and to develop innovative ideas, and to create a prototype, and in General — for development of creative abilities of students enrolled in the programs in the IT sector, for example, "Business Informatics", "Applied Informatics" and so forth.

Keywords: design thinking, Internet entrepreneurship, new educational technologies, training.

В 2016 году Финансовый университет завершил обучение студентов по образовательной программе курса «Интернет-предпринимательство», включенного в акселерационные программы Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ) и преподаваемого более чем в 70 вузах России. На Первом форуме «Молодежное интернет-предпринимательство», который проводил ФРИИ в 2016 г., кафедре «Бизнес-информатика» вручена награда «За нестандартный подход к преподаванию курса «“Интернет-предпринимательство”». Кафедрой «Бизнес-информатика» разработан этот курс для направления «Бизнес-информатика» бакалавриата и магистратуры. В рамках курса были организованы два мастер-класса: «Customer development methodology» (автор — руководитель департамента исследований ФРИИ, доцент НИУ ВШЭ, канд. экон. наук Маргарита Зобнина) и «Тренинг по созданию LandingPage» (автор — предприниматель, антикризисный технический директор и трекер акселератора ФРИИ Григорий Ситнин). Курс предназначен для того, чтобы студенты — потенциальные предприниматели получили представление об особенностях создания сервиса, мобильного приложения, решения стартапа, продвижения проектного решения, поняли процесс создания жизнеспособного стартапа. Количество слушателей — более 60 человек (2–4-й курсы бакалавриата «Бизнес-информатика», 4-й курс бакалавриата «Прикладная информатика», 2-й курс магистратуры «Бизнес-информатика»).

Студенты проектировали интернет-решения, выполняя следующие этапы:

- разработка идеи и ее подтверждение с помощью исследования клиентов;
- оценка потенциального рынка и конкурентов;
- составление бизнес-модели монетизации;
- формирование ценностного предложения и проведение пробного маркетингового исследования с помощью лендинговой страницы;
- оценка способов продвижения проектного решения.

Курс проводился в рамках факультетских занятий (36 часов, раз в две недели, с 6 ноября 2015 года по 29 апреля 2016 года), учебной практики (две недели, с 9:00 до 13:00, четыре раза в неделю). Однако, по нашему глубокому убеждению, для того чтобы приобрести навыки создания стартапа, подходит именно насыщенная программа, как это было на учебной практике. Каждый день начинался с разминки мышления, студенты изучали новые техники дизайн-мышления, занимались исследованиями, преподаватели корректировали их деятельность и выступали в роли наставников.

Работа была как командная, так и индивидуальная. Команда разрабатывала и тестировала идеи, исследуя истинные потребности клиентов. Индивидуально выполнялись такие этапы, как анализ метрик стартапа, расчет экономических показателей проектного решения, описание бизнес-процессов деятельности стартапа, определение способов удержания клиентов. Результаты оформлялись как презентация, использовались при написании научно-исследовательских работ, в которых надо было показать особенности создания своей разработки, дать предложения, как ее продвинуть.

В основном предполагалось проводить проектирование по тем же методикам, которые сегодня применяются многими венчурными фондами, акселераторами и менторами. Достоинством нашего подхода к преподаванию курса было использование дизайн-мышления —технологии, популярной сегодня в среде разработчиков ИТ-решений. Дизайн-мышление (DesignThinking) разработано Дэвидом Келли, основателем одного из первых в мире дизайн-агентств IDEO,

и Хассо Платтнером, сооснователем компании SAP. Развитием инструментов дизайн-мышления активно занимаются в школе дизайн-мышления d.school (Стэнфорд) и в Институте Хассо Платтнера (HPI School of Design Thinking, Потсдам) [1]. Многие инновационные продукты SAP создаются на основе методологии дизайн-мышления.

Ключевые ступени дизайн-мышления (эмпатия, фокусировка, генерация, выбор, прототипирование и тестирование) *(см. рисунок)* предоставляют возможность быстро выдвинуть множество идей, позволяющих уйти от банальности. Используются правила, как выбрать лучшее решение, создать его на уровне прототипа, чтобы сразу иметь возможность протестировать его в действии или апробировать модель решения с участием потенциального потребителя).

Ступени дизайн-мышления

Дизайн-мышление предлагает множество интересных инструментов, чтобы исследовать пользовательский опыт взаимодействия с готовым решением, выявить его ключевые проблемы, направления для развития или создания инновационного продукта [2]. Это визуализация идей и результатов, мозговой штурм, партизанская этнография, причинно-следственные диаграммы, прототипирование, тестирование, включенное наблюдение и др.

В дизайн-мышлении изменяется сам подход к обучению. Если традиционно ставится вопрос «*что делать?*», то для дизайн-мышления важнее вопрос «*как делать?*». Активно используются направляющие вопросы: «Что, если это будет сделано утром? Как бы это сделали в “Макдоналдсе”? Что, если это должно быть круглым? Как это сделать с помощью технологий столетней давности?» [2]. В дизайн-мышлении приоритетным является применение игровых механик. Перед проведением любого этапа используют быстрые разминки — упражнения, помогающие избавиться от предвзятых мнений, дать волю воображению, сняв барьеры для выработки идей [3]. Как правило, любая разминка начинается так: Давайте придумаем!.. Давайте представим, что… Это могут быть известные детские игры, например «Камень, ножницы, бумага», рисование соседа, фокусировка на одном цвете и др. (другие примеры см.: [4; 5]).

На начальном этапе мозгового штурма для запуска процесса генерации прорывных идей в качестве триггеров используются нелепые идеи. Сумасшедшие идеи делают процесс веселым и нескучным, а значит, позволяют снять рамки шаблонного мышления. В дальнейшем самые нелепые идеи можно адаптировать к ограничениям технологии или рентабельности инновационного проекта.

Проект выполняется всей командой. Каждый этап ограничен по времени, это одно из важных условий, позволяющее подстегнуть творческий процесс и стимулировать порождение большего количества идей. Например, если попробовать перечислить все белые предметы, которые вас в данный момент окружают, то за 10 секунд мы найдем их больше, чем за одну минуту.

В рамках XI Фестиваля науки на площадке Финансового университета была проведена деловая игра. Аудитория — школьники старших классов (10–11-е классы), студенты 1-го курса бакалавриата (направление «Бизнес-информатика»). Перед командами была поставлена задача разработать инновационный продукт на основе ассоциаций, возникающих при анализе случайно выбранного слова (стимул). Для решения задачи были применены мозговой штурм; метод случайного стимула; смена игроков

в команде во время мозгового штурма; известная как техника «Мировое кафе» (Worldcafe), игровая механика, прототипирование, ElevatorSpeech (так называемая презентация для лифта, когда за 3 минуты важно успеть изложить суть концепции проекта). Продолжительность — 103 минуты.

Шаг 1: подготовка (5 минут). Создаются три команды по 4–5 человек, в которых один участник (хозяин стола) никогда не будет переходить в другую команду. Команды три раза переходят от стола к столу. Хозяин стола фиксирует все появляющиеся в ходе обсуждения идеи (даже самые невероятные), а затем кратко формулирует выработанные предыдущей командой решения для новой команды и записывает все новые предложения.

Шаг 2: выбор случайного стимула (5 мин). Основой для генерации идей могут быть совершенно неожиданные источники. Например, впечатления от прочитанной книги или просмотренного кинофильма, от посещения картинной галереи или только что озвученной новости. В качестве случайного стимула берется одно из слов, написанных всеми участниками игры. Капитан команды случайным образом выбирает листок со словом из общей корзины.

Шаг 3: разработка трех предложений за каждым столом (20 мин). Формулируются три ключевых решения проблемы. Идеи ранжируются по приоритетности обсуждения, их ценности для пользователей, экономической привлекательности.

Шаг 4: два перехода команд (15 + 10 мин). Команды, за исключением хозяев столов, переходят к столу, стоящему рядом по часовой стрелке, и предлагают креативные идеи, связанные с решением уже другой ключевой задачи (15 мин). Хозяин стола зачитывает новичкам предложения, которые уже были внесены предшествующей командой. Свежие мысли, высказываемые участниками новой команды, хозяин стола записывает маркером другого цвета на флипчарте или доске. На следующий переход командам отводится уже 10 мин.

Шаг 5: выбор лучшей идеи и ее развитие в прототипе (5 + 20 мин). В течение 5 мин каждая команда отбирает из списка те идеи, которые кажутся наиболее перспективными и значимыми (лучшее решение проблемы). Выбор ключевой идеи основан на оценке по критериям эффективности и затрат. Для развития перспективной идеи и создание прототипа отводится 20 мин. Для доработки идеи проводится мозговой штурм. Прототипирование включает в себя создание эскиза, макета разработанного в процессе генерации идеи решения сфокусированной проблемы пользователя. В дизайн-мышлении техника создания прототипа из бумаги называется бизнес-оригами. Это фаза проверки идеи на ее востребованность конечным потребителем. Создание макета позволит команде доработать идею или сформулировать новую.

Шаг 6: презентация (3 мин). Презентация идеи («презентация в лифте») — это короткий рассказ о концепции разработки. Самым трудным оказалось заставить студентов отказаться от проектора и слайдов. Методы презентации идеи: комиксы, истории, создание модели, прототипа из любого материала или простого рисунка, оказались сложнее привычного применения готовых компьютерных инструментов.

Таким образом, мы провели апробацию множества инструментов дизайн-мышления и бережливого стартапа. На выходе студенты получили навыки взаимодействия с работодателями, новые знания в области технологического предпринимательства, опыт командной работы, навыки

организации творческих конкурсов, научный задел для выполнения исследовательской деятельности, умение представлять результаты работы.

Научить новому виду предпринимательства – предпринимательству в Сети теоретически, без разработки инновационного продукта практически невозможно. Появились новые метрики, новые направления организации работы участников интернет-проектов, новая экономика, маркетинг, менеджмент. Несложно научить кодировать, продвигать свой проект в Сети, используя известные технологии интернет-маркетинга, методики управления проектом, принципы менеджмента, техники интервьюирования потенциальных пользователей. Множество интернет-ресурсов спешат предоставить готовые решения и советы по созданию и продвижению стартапа. Но одно дело рассказывать об уже сложившихся методах анализа успешности продвижения продукта, сайта, рекламного сообщения в интернете, которые можно проверить хорошо известными способами, и совершенно другое — дать возможность студентам самим придумать идею, проанализировать ее осуществимость, оценить ее конкурентные преимущества, создать прототип и запустить его в тестовую среду.

Литература

1. Введение в дизайн-мышление от SAP. URL: https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/
2. Инструменты дизайн-мышления от d.school. URL: https://dschool.stanford.edu/resources/.
3. **Васильева Е. В.** Техники дизайн-мышления для развития командных навыков и креативных способностей технологических предпринимателей // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2015. № 11. С. 557–561.
4. **Микалко М.** Рисовый штурм и еще 21 способ мыслить нестандартно. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
5. **Хрящева Н. Ю.** Психогимнастика в тренинге. СПб.: Речь, 2001.

УДК 001;004

Е. В. Васильева
Д.э.н., доцент, профессор
Кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: evvasileva@fa.ru

А. А. Громова
К.э.н., доцент кафедры «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: aagromova@fa.ru

Инструменты исследования пользовательского опыта при создании проектов технологического предпринимательства

Аннотация. Представлен опыт применения новых экспериментальных методов образования для развития творческих способностей, исследовательских навыков и выстраивания коммуникаций в подготовке кадров для технологического предпринимательства.

Ключевые слова: дизайн-мышление, ИТ-образование, новые образовательные технологии, технологическое предпринимательство, подготовка кадров.

E. V. Vasileva
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: evvasileva@fa.ru

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

Research tools user experience when creating projects technological entrepreneurship

Abstract. The article describes the experience of the application of new experimental methods in education for the development of creative skills, research skills and communication.

Keywords: design thinking, IT education, new educational technologies, technological entrepreneurship training.

В последнее время вузы стали включать в учебный процесс курсы по технологическому предпринимательству. В этом курсе можно применять популярный сегодня в среде разработчиков приложений и дизайнеров подход дизайн-мышления. На *рис. 1* представлены ключевые ступени дизайн-мышления. Как правило, разработка идеи, ее тестирование, создание прототипа проводится командой в 3–5 человек в несколько итераций. Используются игровые механики, кейсы, которые позволяют вырабатывать варианты решений в нестандартных ситуациях.

Рис. 1. Ключевые ступени дизайн-мышления

Мы разработали и провели более 20 кейсов на семинарских занятиях и во время учебной практики в разных студенческих группах (бакалавров и магистров). Рассмотрим кейс для анализа пользовательского опыта использования программных сервисов (этап «Исследование клиентов» или CustomerDiscovery).

Ключ к успеху бизнес-проекта — понимание ценности разрабатываемого решения для целевой аудитории. В методологии бережливого стартапа в части исследования клиентского опыта (Customer Development Methodology) понятие «customer» имеет два толкования: те, кто использует продукт, и те, кто будет платить за решение [1]. В случае разработки интернет-решения так обозначается человек, который будет часто посещать сайт (открывать приложение) и выполнять там какие-то действия. В случае монетизации разработанного решения через рекламу нужно будет провести отдельное исследование как рекламодателей, чтобы понять, почему они будут использовать именно ваш сервис как рекламную площадку, так и конкретных пользователей для изучения их мотивации: как сделать так, чтобы они продолжали приносить вам трафик и контент.

Методология Customer Development Methodology состоит из четырех фаз: выявление потребителя (Customer Discovery), верификация потребителей (Customer validation), создание спроса (Customer creation), построение компании (Company building). Основная идея модели — как можно раньше и как можно чаще проверять все свои идеи и предположения на конкретных людях, чтобы понять целевых пользователей, их проблемы и определить, нужно ли вообще разрабатываемое вами решение.

В фазе «Выявление потребителя» вы создаете предположения (гипотезы) о том, кто ваша целевая аудитория, где ваш рынок и какую проблему решает ваш продукт. Бланк выделил пять типов потребителей:

- у потребителя есть проблема, но он ее еще не осознал;
- потребитель осознал, что у него есть проблема, но она не настолько ему мешает жить, чтобы начать ее решать;
- потребитель активно ищет решение своей проблемы;
- потребитель не только ищет решение, но уже пробовал решить свою проблему подручными средствами;

- потребитель готов прямо сейчас заплатить тому, кто решит его проблему.

В начале фазы у вас есть лишь непроверенные предположения и догадки. Задача — проверить гипотезы, собрав и проанализировав фактические данные, определить действительных потребителей (customer) вашего продукта и выяснить, насколько проблема, которую вы решаете с помощью вашего продукта, является важной для них. Цель — разработать инновационное предложение, создать прототип, сформулировать ценностное предложение и стратегию продвижения проекта. По сути, задача решается в несколько этапов, используются техники дизайн-мышления (техника случайного стимула, карта эмпатии и модель анализа опыта использования продуктов PEDPL (Pre-Experience, During и Post-Experience), о которой расскажем подробнее.

Перед тем как приступить к заданию, можно провести разминку: «В течение минуты перечислите как можно больше предметов в комнате, в которых присутствует красный цвет. Наш мозг устроен так, что, настроившись на красный и игнорируя другие цвета (получив такой якорь), вы еще долго после этой разминки будете замечать любые проявления красного цвета везде и повсюду». На разминку, как правило, уходит 5 минут. Быстрые разминки не требуют усилий участников, но при этом хорошо снимают психологические барьеры в принятии решений, настраивают на позитив и креатив, способствуют расширению границ восприятия.

Деловая игра «Исследование пользовательского опыта» предназначена для того, чтобы студенты освоили инструменты проведения анализа, приобрели опыт использования продукта, посмотрели на продукт глазами потребителя, научились проводить исследование целевой аудитории, приобрели навыки командной работы и мозгового штурма. Продолжительность игры — 70 минут.

Шаг 1: выбор источника идей (техника случайного стимула (5 мин). Участники могут написать любые слова. Далее все слова перемешиваются, и команде разрешается выбрать случайным образом одно из слов, которое и станет источником идей (используется техника случайного стимула).

Шаг 2: составление модели PEDPL (20 мин). Это шаг составления цикла активности пользователя. Данный метод анализа включен в техники исследования пользовательского опыта взаимодействия с продуктом.

В основе лежит изучение истинных целей, потребностей, желаний пользователя. Цель покупки чистящего средства — чистый дом. Хотя следует признать, что иногда приобретение модного гаджета — не его функции, а само желание быть его владельцем При анализе опыта использования продукта необходимо описывать действия, которые непосредственно связаны с целью — сделать дом чистым, а описываемые действия не должны быть общими:

- надо убраться (Что именно убрать? В чем заключается процесс уборки? Собрать раскиданные вещи или пропылесосить?),
- помыть полы (Какие? Ламинат? Паркет? Плитку?);
- протереть пыль (Со шкафа? С полированной поверхности? С бытовой техники? С телевизора? С карнизов?).

В маркетинговых исследованиях метод анализа жизненного цикла использования приложения (Customer Activity Cyrcle) проводится через составление модели PEP (Pre-Experience, Experience, Post-Experience (предварительный опыт, опыт, пост-опыт)). Модель PEP позволяет понять, как

сейчас клиенты решают проблему, с которой мы работаем. Активность пользователя рассматривается в трех сегментах, где описываются действия, которые он совершает до, во время и после использования предмета для достижения искомой цели.

Сегмент «Предварительный опыт». Мы отвечаем на вопросы:

- Зачем потребителю нужен продукт?
- Каковы его истинные мотивы для приобретения?
- Что потребитель делает, чтобы приобрести продукт?
- Что потребитель делает, чтобы начать использовать продукт?
- Какова цель использования?

Сегмент «Опыт». Ключевые вопросы:

- Как потребитель использует продукт?
- Какие конкретно действия выполняет потребитель?
- Что делает потребитель в процессе и параллельно с использованием?

Сегмент «Пост-опыт». Проводится анализ:

- Что делает потребитель после использования продукта?
- Как он избавляется от него?
- Как утилизирует продукт?
- Как утилизирует отходы?

Какие проблемы с утилизацией или переработкой отходов после использования продукта возникают?

Важно расписать все возможные варианты для разных целевых групп потребителей. Также важно следить за тем, чтобы все действия были связаны с искомой целью использования продукта, а не были бы «общими», например поесть, одеться, умыться и т.д.

В шведской бизнес-школе HyperIsland для изучения пользовательского опыта эта модель получила название PDP (Pre-Experience, During и Post-Experience — предыдущий, текущий и последующий опыт). Во время мозгового штурма с помощью стикеров сегменты заполняются описанием действий, которые пользователь совершает до, во время и после покупки для достижения искомой цели.

Схема изучения активности пользователя может быть расширена за счет альтернативного использования или расширения функций продукта *(рис. 2)*. Здесь может быть проведено исследование «неудачного» (дословный перевод: англ. lost) опыта и определены проблемы или «болей» потребителя (waste) для каждого из трех сегментов (PDP): что не сделано, что сделано нерационально или плохо, что пользователь не хочет делать и т.д. В сегмент Lost («Неудачный опыт») могут быть выписаны все возможные новые действия применения продукта, которые лежат вне рамок текущего бизнеса. Таким образом, мы сможем обнаружить и записать возможности для роста, предложить и оценить альтернативы использования продукта, найти возможности расширения продукта или его функций, выбрать новые направления достижения исходной цели.

Важно рассматривать не только свой опыт, но и практику применения продукта с точки зрения разной целевой аудитории (возраст, пол, статус, профессия, семейное положение, место жительства (большой или маленький город, село и др.), уровень дохода, состав семьи, образование и пр.), а также выделять ключевые проблемы использования. Задача — в каждый сегмент выписать

«боли» (waste) и найти точки роста для достижения цели различными способами, в том числе изучив альтернативные варианты *(рис. 3)*.

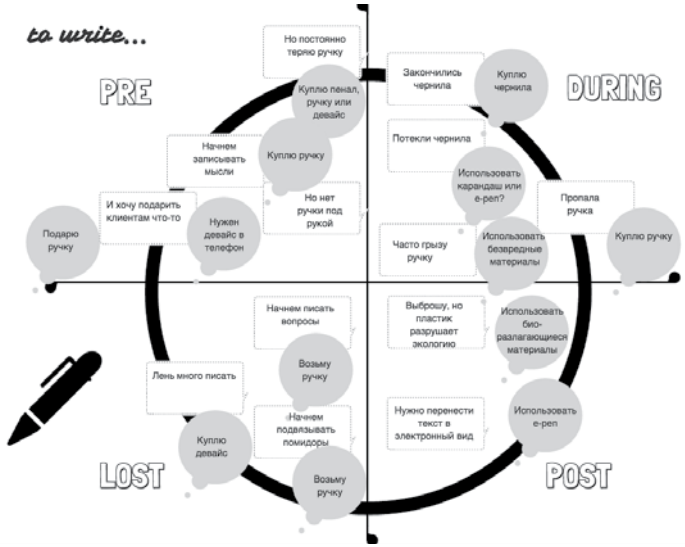


Рис. 2. Заполненная модель PEDPL. Опыт использования ручки

Шаг 3: составление карты эмпатии (20 мин). Карта эмпатии является одним из самых популярных инструментов в дизайн-мышлении. Она позволяет проанализировать характеристики потенциального покупателя – типичного представителя целевой аудитории, составить гипотезы о возможностях продвижения продукта *(рис. 3)*.

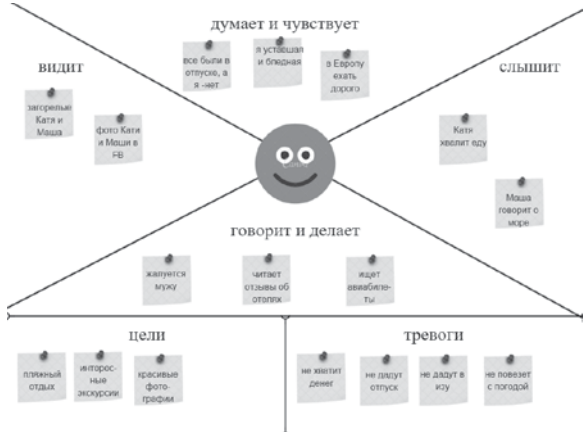


Рис. 3. Пример карты эмпатии

Шаг 4: генерация инновационной идеи (10 мин). Задача — выявить проблемные зоны использования продукта и возможности для его развития.

Стоит задать хороший вопрос: «Что бы вы сделали, если бы у вас была волшебная палочка?»

Шаг 5: разработка стратегии продвижения продукта (10 мин). Стратегия продвижения продукта составляется исходя из элементов карты эмпатии (видит и слышит — каналы продвижения, «боли» и достижения — ключевые слова для формулировки ценностного предложения).

Шаг 6: формирование ценностного предложения с построением смысловых облаков (10 мин).

Шаг 7: обоснование и презентация идеи (5 мин).

Например, на семинарских занятиях магистрам достался случайный стимул «Зубная щетка». Проанализировав действие пользователя «чистить зубы», студенты придумали новое технологическое решение под названием ToothSmile, ценностное предложение начиналось с красивого заголовка: «2Smile – ослепительная улыбка с тобой».

Сегодня множество интернет-ресурсов предлагают готовые решения и советы по любому аспекту создания и продвижения стартапа. Можно найти много информации об анализе метрик интернет-решения, о способах продвижения продукта, сайта, рекламного сообщения в глобальной Сети. Инструменты дизайн-мышления позволяют легко научиться чувствовать идею, чтобы оценить ее осуществимость, проработать проблему, обсудив ее в команде, экспериментировать и критически осмысливать гипотезы. Так создается тестовая среда для создания инноваций. Так приобретается опыт исследования и разработки.

Литература

1. **Бланк С.** Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. **Васильева Е. В.** Техники дизайн-мышления для развития командных навыков и креативных способностей технологических предпринимателей // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2015. № 11. С. 557–561.
3. **Микалко М.** Рисовый штурм и еще 21 способ мыслить нестандартно. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

УДК 004;007;519.8

Е. В. Васильева
Д.э.н., доцент, профессор
Кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: evvasileva@fa.ru

Е. А. Деева
К.э.н., доцент
Кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: eadeeva@fa.ru

Кейс по применению методов информационной экономики и экспертных оценок в анализе эффективности информационных систем

Аннотация. Для управления инфраструктурой, понимания эффективных направлений развития информационных технологий в организации важно определять свой набор ключевых показателей эффективности и использовать комплексные методы их оценки. Представлен кейс «Прикладная информационная экономика» для практических занятий со студентами.

Ключевые слова: информационная система, оценка эффективности, качественные показатели, прикладная информационная экономика, экспертная оценка, метод обработки экспертной информации.

E.V. Vasileva
Doctor of Economics, Associate Professor,Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: evvasileva@fa.ru

E.A. Deeva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: eadeeva@fa.ru

Case use the applied information economics method and expert assessments to analyze the effectiveness of information systems

Abstract. Infrastructure management, understanding of effective directions of development of information technologies in organizations is important to identify your own set of key performance indicators and use integrated methods of evaluation. This report is dedicated to the case "Applied information economics" for practical training with students.

Keywords: information system, performance evaluation, quality indicators, applied information economics, expert assessment, method of processing expert information.

Внедрение информационных систем в организации связано со значительными инвестициями, что делает важным выбор методов и инструментов

для оценки экономической эффективности нового ИТ-решения. Внедрение и эксплуатация информационных систем управления ресурсами предприятия (ERP), бизнес-анализа (BI), поддержки взаимоотношений с клиентами (CRM), инженерных приложений и прочих затратны при внедрении, тем более в эксплуатации. Не всегда можно выделить эффект от их использования в улучшении экономических показателей деятельности организации. Использование информационных систем и технологий само по себе не приносит прямых преимуществ, оно только создает условия для получения преимуществ. Сами преимущества являются результатом улучшения рабочих процессов. Так, среди наиболее распространенных выгод от внедрения систем управления ресурсами предприятия класса ERP в исследованиях Panorama Consulting, которые проводятся с участием внедривших ERP организаций, были названы повышение доступности информации (60%), улучшение взаимодействия (13%), снижение трудовых затрат и времени операций (7%) [4].

Прикладная информационная экономика (Applied Information Economics, AIE) была разработана Дугласом Хаббардом, руководителем компании HubbardRoss. Компания HubbardRoss первой использовала методику AIE для анализа ценности инвестиций с финансовой и экономической точек зрения. Идея заключается в составлении рейтинга ИТ-проектов, предлагаемых к внедрению, по главным факторам, влияющим на принятие решения о стратегической ценности информационных систем. Рейтинг опирается на оценки уровня значимости (+) и риска (–) качественных изменений от внедрения систем [3]. Далее, приоритетные направления инвестирования определяются в зависимости от места в рейтинге той или иной рассматриваемой информационной системы. Данный подход может быть применен для оценки явных и неявных факторов эффективности ИТ-проектов, обоснования значимости полученных качественных изменений от автоматизации отдельных функций или задач, внедрения информационной системы, любого из ее модулей или совершенствования ее функциональности. Методика прикладной информационной экономики имеет различные модификации. В любом случае для формирования перечня влияющих на принятие решения факторов (критериев), их весов, а также оценок качества внедрения информационной системы (или доработки ее модулей) при составлении рейтинга нужно привлечь группу экспертов и провести обработку экспертной информации для получения обобщенного мнения. В *табл. 1* представлен практический пример оценки эффективности внедрения конкретного проектного решения на основе модифицированного — за счет включения весов критериев — варианта методики AIE.

Таблица 1
Оценка основных критериев эффективности проекта автоматизации

Критерий эффективности внедрения проектного решения (характеристика/функция информационной системы)	Оценка качества, балл		Вес критерия
	До внедрения решения	После внедрения решения	
Управление и многопользовательское обновление информации по решаемым задачам	0	1	0,2
Разделение прав доступа на ввод и просмотр данных	1	2	0,18
Возможность утверждения данных, запрет на дальнейшее изменение (концепция статусов)	1		0,15

Таблица 1
Оценка основных критериев эффективности проекта автоматизации
(Продолжение)

Возможность автоматического расчета консолидированных показателей по всем группам филиалов	0	2	0,15
Возможность хранения истории корректировок по статьям бюджетов	0	2	0,14
Возможность централизованного доступа ко всем данным, в том числе и историческим	0	1	0,1
Суммарная балльная оценка с учетом веса каждого критерия	0,41	1,62	1

На практических занятиях по дисциплине «Экономика информационных систем» целесообразно организовать работу в группах с кейсом «Прикладная информационная экономика» (студенты разбиваются на подгруппы по 6–8 человек, в каждой выбирают главного координатора). Разбору данного кейса предшествуют лекции, посвященные теоретическим основам экспертного оценивания [1; 2]. Результат работы с кейсом в каждой подгруппе – заполненная таблица *(см. табл. 1)*. Студенты выступают в роли экспертов, оценивающих конкретный проект автоматизации. В качестве индивидуального инструментального средства для работы с данным кейсом студенты используют MS OfficeExcel, а в качестве средства коллективной работы — например, SkyDrive, Google-таблицы, формы Googledocs, где есть возможность собирать и обрабатывать оценки. Каждой студенческой подгруппе предлагается проблемное описание на примере конкретного проекта автоматизации.

Приведем необходимые комментарии, касающиеся поэтапного заполнения *табл. 1*. Работа экспертной группы реализуется в три этапа. На первом этапе работы экспертная группа формирует перечень критериев эффективности внедрения проектных решений (столбец 1, за исключением итоговой строки). Формирование перечня критериев происходит в несколько туров по одному из вариантов дельфийской процедуры [1].

На первом туре дельфийской процедуры каждый эксперт называет семь значимых, на его взгляд, характеристик информационной системы, которые могли бы быть получены в результате внедрения проектных решений (количество характеристик заранее устанавливается на совещании членов экспертной группы; рекомендуемое количество — от 5 до 10),оценивает эти характеристики по значимости по семибалльной шкале (размерность шкалы должна соответствовать количеству характеристик). Таким образом, с учетом мнения всех экспертов формируется первоначальный сводный, как правило, обширный перечень характеристик (критериев), на следующих этапах экспертного опроса он будет последовательно сокращаться. Индивидуальные результаты работы каждого эксперта на первом туре удобно фиксировать в таблице. Полученный в результате первого тура экспертного опроса сводный перечень характеристик следует представить в табличной форме *(табл. 2)* в порядке убывания общей суммы баллов по каждой характеристике. Затем по заполненной таблице результатов первого тура экспертного опроса необходимо определить следующие границы групп генеральной совокупности (это удобно делать с помощью функции «Квартиль» в MSOfficeExcel): минимальное значение; квартиль 1; квартиль 2; квартиль 3; максимальное значение.

Таблица 2
Результаты первого тура экспертного опроса

Критерий (характеристика)	Оценка *j*-го эксперта, $j = \overline{1, N}$, балл							Сумма баллов	Доля, %
	1	2	…	…	…	…	N		

Во втором туре каждый эксперт получает сформированный всеми экспертами перечень характеристик, из которого исключены характеристики, оказавшиеся в квартиле 1 в первом туре экспертного опроса. Эксперты рассматривают характеристики, вошедшие в квартили 2–4 в первом туре. По соответствующей шкале каждый эксперт оценивает только семь характеристик (количество оцениваемых экспертами характеристик на каждом туре постоянно) из предложенного перечня, наиболее важные с его точки зрения. Причем эксперты, которые в первом туре называли характеристики, исключенные по его результатам, вынуждены пересмотреть свою точку зрения. Результаты второго тура экспертного опроса в виде упорядоченного по убыванию общей суммы баллов перечня сводятся в таблицу, идентичную *табл. 2*. Затем по аналогии с первым туром определяются те же границы групп генеральной совокупности. Третий и последующий туры проводятся аналогично второму туру. Эксперты работают с перечнем характеристик квартилей 2–4 предыдущего тура, каждый эксперт выбирает из предложенного перечня только семь характеристик. Таким образом, в результате многоуровневого опроса экспертов получается упорядоченный перечень характеристик (критериев) эффективности внедрения проектных решений.

На втором этапе работы экспертная группа заполняет последний столбец *табл.* 1, за исключением итоговой строки. Каждому критерию эксперты ставят в соответствие вес, характеризующий важность (значимость) данной характеристики. Сумма весов всех характеристик должна составлять единицу. Поскольку эксперты работают с упорядоченным по убыванию значимости характеристик перечнем, их веса в анкетах экспертного опроса также должны убывать сверху вниз. Этот этап работы экспертной группы проводится в форме анкетирования. Каждый эксперт заполняет анкету, в которой каждой характеристике назначает определенный вес. Оценки весомости каждого показателя сводятся в таблицу *(табл. 3)*, построчно усредняются, а затем нормируются. При усреднении может быть использован либо расчет по формуле среднего арифметического (в простейшем случае), либо хорошо зарекомендовавший себя на практике метод индексной группировки мнений экспертов [1].

Таблица 3
Сводная таблица работы экспертной группы по определению весомости характеристик

Характеристика (критерий) эффективности внедрения проектного решения	Вес критерия по мнению j-го эксперта, $j = \overline{1, N}$		
	1	…	N

Установление баллов качества для каждого критерия до и после внедрения конкретного проектного решения (заполнение второго и третьего столбцов табл. 1, за исключением итоговой строки) проводится на коллективном совещании экспертной группы. Значения баллов качества реализации функций информационной системы (качество проявления характеристики) следующие: «0» — функция не выполняется, «1» — функция выполняется частично, «2» — функция выполняется полностью. Последней заполняется итоговая строка в табл. 1, в которую помещаются суммарные балльные оценки до и после внедрения конкретного проекта с учетом веса каждого критерия.

Разбор кейса на практическом занятии завершается тем, что каждая студенческая подгруппа делает краткий доклад о ходе и результатах своей работы (для наглядной демонстрации результатов целесообразно использовать проектор). Резюмируя, преподаватель может напомнить студентам, что в реальной ситуации, проведя экспертную оценку каждой из имеющихся проектных альтернатив по рассмотренной методике, можно выбрать наилучший проект из предлагаемых, ориентируясь на максимальную суммарную балльную оценку после внедрения. Кроме того, расчет баллов качества до и после внедрения проекта автоматизации с точки зрения экспертной оценки позволяет выделить наиболее сильные стороны внедрения.

Литература

1. **Васильева Л. Н., Деева Е. А.** Моделирование микроэкономических процессов и систем. М.: Кнорус, 2016.
2. **Евланов Л. Г., Кутузов В. А.** Экспертные оценки в управлении. М.: Экономика, 1978.

УДК 338.2

А. И. Сухоруков
Д.т. н., профессор
Кафедра управления проектами и программами
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова
Москва, Российская Федерация
E-mail: Sukhorukov.AI@rea.ru

С. Ю. Ерошкин
К.э.н., доцент
Кафедра управления проектами и программами
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова
Москва, Российская Федерация
E-mail: Eroshkin.SY@rea.ru

Комплексная автоматизация управления бизнесом, реализующим проектный подход

Аннотация. Рассмотрены тенденции развития систем управления проектами в условиях глобальной сетевой экономики. Обоснован подход комплексной разработки информационного инструментария управления проектами сложных объектов на протяжении всего их жизненного цикла от инициации проекта до утилизации объекта.

Ключевые слова: информационное обеспечение, управление проектами, жизненный цикл.

A. I. Sukhorukov
Doctor of Engineering, Professor
Department of Management of Projects and Programs
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: Sukhorukov.AI@rea.ru

S. Yu. Eroshkin
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management of Projects and Programs
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: Eroshkin.SY@rea.ru

Integrated automation of business management, implementing the project approach

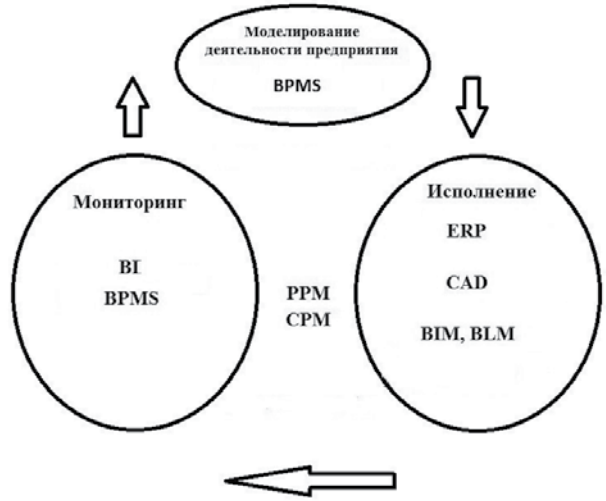
Abstract. Trends in the development of project management systems in the overall system of global networked economy are examined. It justifies the approach of system development of information tools project management of complex objects throughout their life cycle from project initiation to disposal of the object.

Keywords: information security, project management, life cycle.

В основе современного инструментария управления проектами заложены методики структуризации работ и сетевого планирования, которые были исследованы еще в конце 1950-х годов. С появлением доступных высокопроизводительных компьютерных систем эти методики нашли широкое практическое применение в бизнесе. В настоящее время практически все разработчики управленческого прикладного программного обеспечения в той или иной степени выделяют проектный подход и предлагают широкий выбор

номенклатуры прикладного программного обеспечения. Более 100 программ по PPM- и PM-направлениям (Project Portfolio Management — управление портфелем проектов и Project Management — управление проектом) предлагают различные зарубежные и отечественные производители.

На рисунке представлена обобщенная парадигма использования различных типов информационных систем управления бизнесом, реализующих проектный подход. Проектное управление опирается на известную циклическую модель, в которой осуществляется имитационное моделирование перспективных проектов, их исполнение при поддержке автоматизированных систем управления, проводится мониторинг (контроллинг) с корректировкой моделей проектов или с разработкой новых, более эффективных проектов. Информационным корректировкам, как правило, подвергаются все участвующие в проекте процессы. Такая обобщенная модель задана на уровне наиболее существенных признаков управления проектами [1] и представляет собой замкнутый контур саморегуляции. Она едина для всех сфер автоматизации бизнеса и раскрывает системоорганизующую функцию управления. Эта парадигма вполне согласуется с концепцией единого управления эффективностью предприятия и на практике может быть поддержана CPM-системами (Corporate Performance Management — системы управления эффективностью корпорации)[2].



Парадигма использования различных типов информационных систем управления инвестиционно-строительной компании, реализующей проектный подход

В современном бизнесе PPM-системы стратегического менеджмента и PM-системы оперативно-тактического менеджмента до недавнего времени были обособлены от управления технологическими процессами самого нижнего звена в иерархии управляющих информационных систем. Так, проектирование строительных объектов проводилось при помощи систем автоматизированного проектирования (САПР), например «Компас» или AutoCAD (западный аналог САПР обозначается при помощи аббревиатуры CAD (Computer-addedDesign)). Сам процесс воплощения строительно-

го объекта сопровождался, как правило, при помощи PPM- и PM-системы Primavera Project либо Spider Project, а оперативное и тактическое управление осуществлялось в ERP-системе (Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия) типа «1С: Предприятие 8» или SAP AG R/3 с использованием BI-инструментов (Business Intelligence — системы бизнес-аналитики). При этом моделирование проектов и процессов производилось при помощи таких BPMS-систем (Business Process Management System — системы управления бизнес-процессами) [3], как ARIS, BizAgi, «ПитерСофт: Управление процессами» на платформе «1С: Предприятие 8», PrognozPlatform международной компании PROGNOZ и т.д. После завершения проекта дальнейшая автоматизация бизнес-процессов построенного объекта проводилась уже в других специализированных системах, и, как правило, накопленная ранее информация не использовалась [4].

В современных условиях становления глобальной сетевой (электронной) экономики, интенсификации информационных процессов в контуре управления возникла потребность в системной автоматизации всех управляющих процессов на протяжении всего жизненного цикла создаваемого полезного продукта (объекта). Так появились концепции четвертой промышленной революции «Индустрия 4.0» и «Интернет вещей». Эти концепции подразумевают способность всех неодушевленных сложных объектов оптимально служить человеку на протяжении всего своего жизненного цикла. В высокотехнологичных отраслях промышленности стали использовать PIM-системы (Building Information Model — проектирование строительных объектов с учетом их полного жизненного цикла). Появление соответствующих информационных моделей в менеджменте позволило быстро и эффективно согласовать и оптимизировать управление всем жизненным циклом полезного продукта с бизнес-процессами и технологическими процессами, а также с ресурсами.

По аналогии с PIM-системами в инвестиционно-строительном бизнесе появилось понятие «технология информационного моделирования здания», или BIM-технология (Building Information Modeling — информационная модель здания). Она основана на информационном моделировании строительного объекта с охватом всего его жизненного цикла. В результате развития BIM-технологий в строительный бизнес прочно вошло понятие BLM (Building Lifecycle Management — управление жизненным циклом здания).

Пространственная трехмерная 3D-модель строительного объекта (здания) приобретает четвертое горизонтальное измерение — время. В четвертом измерении информационная модель непрерывно изменяется, дополняется, отражая текущее состояние объекта (здания) в процессе его проектирования, строительства и вплоть до утилизации (сноса). Иногда такую 4D-модель (3D плюс время) дополняют пятым измерением, то есть варьирующейся информацией, либо спецификациями. Поэтому в некоторых источниках можно встретить обозначение 5D.

В настоящее время нет сложившейся системы размерности D, но направление новой концепции уже вполне сформировалось. Уже сейчас технологии информационного моделирования здания показывают свою эффективность при реализации инвестиционно-строительных проектов, так как увеличивают скорость, объем, качество строительства, экономят бюджетные средства и повышают ответственность обслуживающих структур перед потребителями на протяжении всего жизненного цикла объекта. Эффективность сопровождения в течение всего жизненного цикла «умного» продукта уже подтверждена во многих отраслях экономики. Так, сложные

технические продукты (самолеты, автомобили, корабли и т.д.) часто реализуются по себестоимости, компания получает прибыль за счет послепродажного сопровождения и утилизации выработавшего свой ресурс продукта. И такие тенденции являются одним из основных признаков современной и будущей сетевой экономики.

В отдельных случаях завершение жизненного цикла продукта (утилизация) может оказаться более затратным, чем все предыдущие этапы. В качестве примера можно привести инвестиционно-строительные проекты в ядерной энергетике, например, строительство АЭС [5; 6]. В мире еще просто нет опыта, как выводить из эксплуатации крупные реакторы. И уже в недалеком будущем серьезную экологическую проблему будет представлять ликвидация выработавших свой ресурс энергоблоков АЭС. При их демонтаже потребуется транспортировать и захоронить многие тысячи тонн высокорадиоактивных отходов. Оценить экономические затраты пока не представляется возможным. Очевидно, что строительство хранилищ радиоактивных отходов потребует огромных инвестиций, которые в дальнейшем будут связаны с постоянными энергетическими и материальными затратами. Причем в обозримом будущем эти затраты будут только расти. Период полураспада большинства радионуклидов в отходах составляет сотни и тысячи лет. Понятно, что такие инвестиционно-строительные проекты должны быть реализованы с расчетом всего жизненного цикла строительного объекта совместно с экологическими проектами (проектами нормативов, проектами санитарно-защитных зон, проектами реализации современных методов в радиационном мониторинге, проектами использования современных природоохранных технологий и т.д.).

В вертикальной иерархии управляющих систем BIM (BLM) — технологии используются в самом нижнем звене, как замена CAD (САПР), но в течение всего жизненного цикла строительного объекта. Следует отметить, что современные BIM-технологии охватывают не только технологические процессы и жизненный цикл продукта, но и оперативное, оперативно-тактическое и даже стратегическое управление в строительной компании. Наметилась тенденция сращивания PPM и PM-систем с BIM-системами, то есть внутреннее содержание новой концепции строительного проектирования охватило не только CAD (САПР), но и строительно-инвестиционные проекты в широком понимании проектной деятельности.

Стремление системно использовать всю иерархическую вертикаль информационных потоков — от стратегического менеджмента до менеджмента технологических процессов и продуктов — становится все более очевидным.

Аналитические информационные системы стратегического менеджмента компании сопровождают «умный» продукт на протяжении всего его жизненного цикла и далее. Классические PPM-системы ограничены во времени и прекращают информационное сопровождение продукта после завершения его производства. Транзакционные управляющие системы, как правило, варьируют на протяжении всего жизненного цикла продукта. Так, в процессе производства могут использоваться одни информационные системы, например ERP, а в процессе эксплуатации и утилизации продукта — другие. Современные BIM-системы, по определению, сопровождают «умный» продукт на протяжении всего его жизненного цикла и все чаще задействуют в этом процессе элементы стратегического менеджмента. Такое представление условно, но позволяет качественно оценить тенденции развития управления проектами в общей системе глобального информационного сетевого менеджмента.

Литература

1. **Харпер-Смит П.** Управление проектами. М.: ДиС, 2011.
2. **Корягин Н. Д.** Реализация современных методологических подходов к менеджменту в сбалансированной системе показателей и бизнес-инжиниринговых технологиях управления. М.: Статистика и Экономика. 2015. № 3. С. 72–76.
3. **Елисеев Б. П., Борзова А. С., Корягин Н. Д.** Состояние, перспективы и проблемы внедрения управления бизнес-процессами авиапредприятий. М.: Инновации в гражданской авиации. 2016. № 4. С. 5–16.
4. **Рубцов Н. М., Кучинский А. В.** Разработка и внедрение системы автоматизации управления компанией // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. 2016. № 1(9).
5. **Сухоруков А. И.** Экологические аспекты реализации радиационно-опасных инвестиционно-строительных проектов // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: Сб. тр. VI междунар. науч.-практ. конф., 10–11 апреля 2014 года. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2016. С. 226–230.
6. **Сухоруков А. И., Хисматов И. Ф., Новиков И. Э.** Основы теории аэрокосмического радиационного мониторинга Земли. М.: ВВУНЦ ВВС «Военно-воздушная акад. им. Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина», 2011.

УДК 658.5(076.5)

Е. П. Зараменских
К.т.н., доцент
Кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: EPZaramenskikh@fa.ru

Применение архитектурного подхода для построения модели многофилиальной организации

Аннотация. Рассматривается моделирование архитектуры многопрофильной организации с использованием языка моделирования архитектуры предприятия ArchiMate. Приводится пример из практики. Анализируются аспекты распределения и централизации вычислительных мощностей.

Ключевые слова: бизнес-информатика, архитектура предприятия, архитектурный подход, ArchiMate.

E.P. Zaremenskikh
PhD in Engineering, Associate Professor
Department of Business Informatics
inancial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: EPZaramenskikh@fa.ru

Using of architecture approach for modeling multidivisional organization

Abstract. The project results about multidivisional enterprise architecture modeling by using enterprise architecture modeling language ArchiMate are considered. The paper contains business case. Aspects of computational resource allocation and centralization are considered.

Keywords: business informatics, enterprise architecture, architectural approach, ArchiMate.

Среди тем, относящихся к моделированию предприятия, архитектурный подход является одной из наиболее актуальных. Архитектурный подход позволяет организациям добиться эффективности, согласованности, прозрачности, инновационности и гибкости различных элементов предприятия.

При построении модели крупной организации, обладающей множеством филиалов, применение архитектурного подхода сопряжено со множеством проблем и в достаточной степени не проработано. Сложность архитектуры многофилиальной организации обусловлена ее масштабом, предшествующим развитием, которое зачастую осуществлялось спонтанно, под влиянием внешних или внутренних факторов, и не предполагало следования архитектурному подходу. В полной мере это относится и к развитию информационных систем, которые применяются в таких организациях. Зачастую организации со многими филиалами нужно перейти от распределенной архитектуры информационных систем, исторически сформировавшейся по указанным выше причинам, к централизованной архитектуре. В качестве иллюстрации мы приведем пример из собственной практики.

Компания, условно указанная как ООО «Доставка», занимается экспресс-доставкой на российском рынке. Организация имеет три уровня:

- федеральный уровень — головная компания (Москва);
- региональный уровень — семь филиалов (различные регионы);
- районный уровень — более чем 100 отделений (различные регионы).

Для построения модели архитектуры предприятия использовался язык моделирования архитектуры предприятия ArchiMate. В целом же ArchiMate рассматривается как средство интегрированного высокоуровневого моделирования и анализа различных доменов предприятия [2].

При выполнении моделирования в нотации ArchiMate была создана модель текущего состояния архитектуры предприятия. В нотации ArchiMate используются различные слои архитектуры предприятия, которые в данном случае условно дополняются столбцами. Каждый столбец отражает один из трех уровней организации: федеральный, региональный и районный. Для обозначения этих уровней можно использовать элемент нотации «Локация».

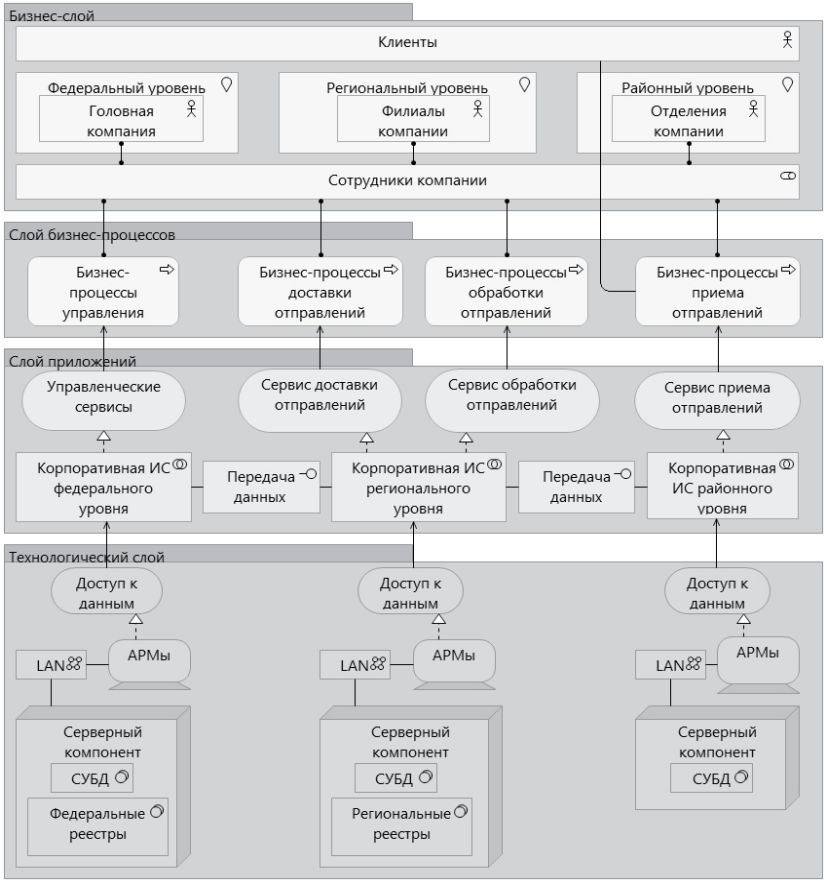


Рис. 1. Модель текущего состояния архитектуры предприятия ООО «Доставка»

Высокоуровневая модель текущего состояния архитектуры *(рис. 1)* свидетельствует о высокой степени распределенности информационных систем (слой приложений) и ИТ-инфраструктуры (технологический слой) компании.

Слой приложений визуализирует отсутствие единой корпоративной информационной системы. Корпоративные информационные системы компании распределены по трем уровням, которые частично интегрированы между собой. Подобное положение существенно увеличивает затраты на техническую

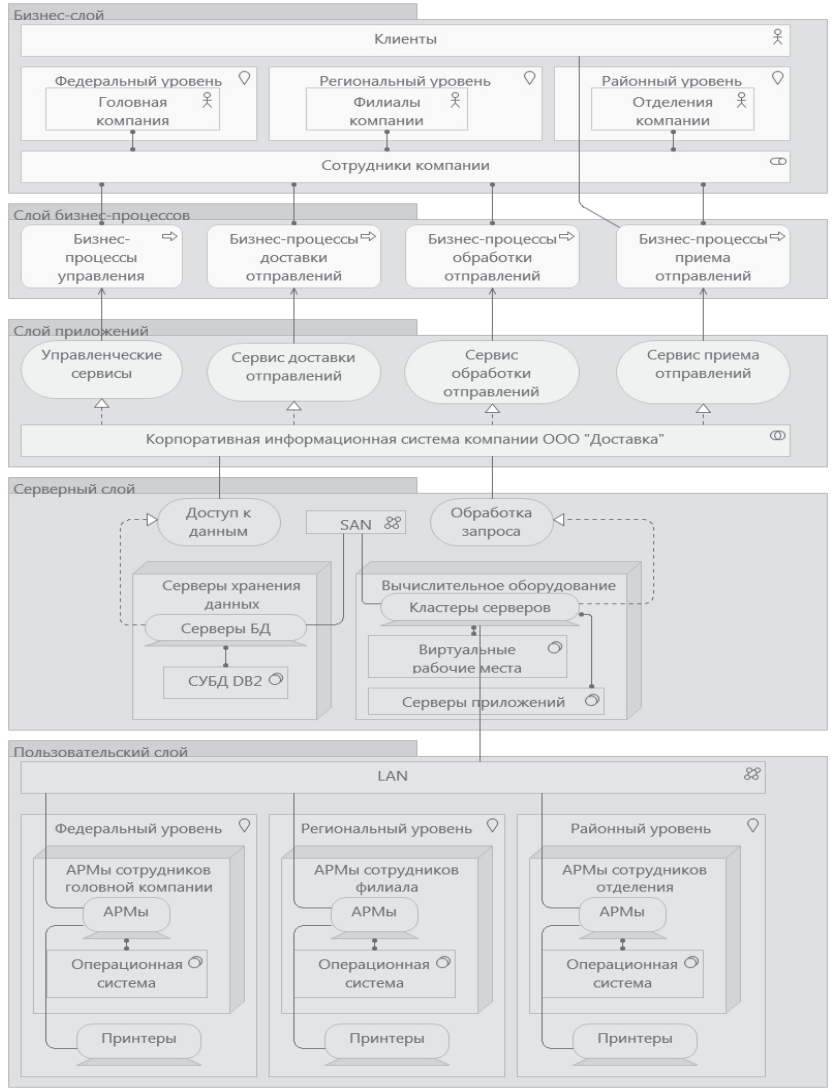


Рис. 2. Целевая модель архитектуры предприятия ООО «Доставка»

поддержку, обработку и хранение информации, приводит к возникновению ошибок, связанных с синхронизацией данных. На практике обмен информацией между корпоративными информационными системами (КИС) районного и федерального уровней могло занимать несколько суток.

Проблема излишней распределенности также становится очевидной при рассмотрении технологического слоя. Отсутствуют единые центры хранения и обработки данных. ИТ-инфраструктура распределена по трем уровням компании, в результате чего также увеличиваются затраты на ее поддержку, обновление и обеспечение взаимодействия, управление ИТ-инфраструктурой существенно затруднено.

В данном случае высокоуровневая модель архитектуры предприятия (*рис. 2)* не выявляет проблем, связанных с группами бизнес-процессов. И хотя на практике такие проблемы имели место, для их выявления необходимо строить более детализованные модели архитектуры предприятия в целом или отдельных сегментов, а также использовать нотации моделирования процессов (например, нотация и модель бизнес-процессов BPMN и др.). Выявленные проблемы решаются на основе централизации информационных систем и ИТ-инфраструктуры компании.

Целевая архитектура предприятия претерпела существенные изменения. Серьезно изменен слой приложений: вместо множества распределенных КИС была реализована и развернута единая интегрированная КИС со множеством функциональных модулей. Данное решение позволило компании существенно снизить издержки и ускорить процессы информационного обмена внутри компании.

Не менее масштабным изменениям подверглась и ИТ-инфраструктура компании. Серверные мощности были централизованы на региональном уровне (см. серверный слой) и реализованы как кластер серверов, на федеральном и районном уровнях серверных мощностей не осталось. Автоматизированные рабочие места были унифицированы для головной компании, регионального уровня и районного уровня за счет виртуализации и предоставлялись по требованию по модели Desktop as a Service (рабочий стол как услуга). Автоматизированные рабочие места сотрудников используются в качестве тонкого клиента для доступа к функциональности КИС.

В результате выполнения проекта компания существенно повысила скорость выполнения основных бизнес-процессов, снизила финансовые издержки и сделала прозрачными процессы управления. Можно сделать вывод, что применение нотации ArchiMate для моделирования многофилиальной организации является достаточно эффективным за счет возможности совместить слои архитектуры, отражающие группы архитектурно-значимых элементов, и использовать элементы нотации, отражающие организационные уровни компании.

Литература

1. **Арзуманян М. Ю., Кудрявцев Д. В.** Архитектура предприятия как связующее звено управленческих дисциплин // 18-я Российская научно-практическая конференция «Инжиниринг предприятий и управление знаниями»: Сб. науч. тр. М.: Гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2015. Т. 1. С. 291–305.
2. **Зараменских Е. П.** Основы бизнес-информатики. М.: Юрайт, 2017.
3. **Кудрявцев Д. В., Арзуманян М. Ю., Григорьев Л. Ю.** Технологии бизнес-инжиниринга. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014.
4. **Тельнов Ю. Ф.** Инжиниринг предприятий на основе интеллектуальных технологий // Информационно-измерительные и управляющие системы. 2013. № 6. С. 55–59.

УДК 004:33

О. А. Морозова
К.т.н., доцент
Кафедра «Бизнес-информатика»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: oamorozova@fa.ru

Архитектурный подход к централизованному управлению качеством данных предприятия

Аннотация. На основе системного подхода к проблемам управления качеством данных формулируется концепция системы обеспечения качества данных финансовой организации.

Ключевые слова: качество данных, управление данными, архитектурный подход, информационные технологии.

O. A. Morozova
PhD in Engineering, Associate Professor
Department of Business Informatics
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: oamorozova@fa.ru

Architectural approach to the centralised data quality management of the enterprize

Abstract. The concept of data quality assurance system for a financial institution is formulated on the basis of a systematic approach to the enterprise data quality management.

Keywords: data quality, data management, architectural approach, information technologies.

Вопросы обеспечения качества данных привлекали наибольший интерес в начале 2000-х годов, тогда он был спровоцирован в первую очередь развитием технологий бизнес-аналитики. Сегодня указанные вопросы снова становятся приоритетными. При этом отмечаются две тенденции. Во-первых, процессы и инструменты управления качеством данных ставятся частью глобальной системы управления данными предприятия. Если раньше внимание было сосредоточено на собственно технологических проблемах, связанных с консолидацией, профилированием данных, очисткой, дедупликацией, трансформацией и обогащением, то сегодня важно «умение создать, собрать, сохранить, передать, обработать и представить информацию, способствующую процессу своевременного и эффективного развития бизнеса» [1]. Это требует «как понимания характеристик информации, определяющих ее качество, так и способности правильно оценить и применить информацию, а также сделать заключение о качестве такой информации». Во-вторых, развитие технологий больших данных делает исключительно актуальной проблему оценки и обеспечения качества неструктурированной информации [4].

В 2015 году компания Experian провела исследование с участием 1239 предприятий Великобритании, США, Франции, Германии, Испании, Австралии и Нидерландов. Было показано, что 77% CIO рассматривают данные в качестве стратегического актива, который не до конца используется в организации. 83%

респондентов признают, что доход компании снижается от низкого качества и неполноты данных, решение проблем качества позволило бы увеличить доходность бизнеса в среднем на 15%, 63% опрошенных испытывают потребность в централизованном управлении качеством данных, 57% выявляют ошибки в данных, после того как этом сообщили сотрудники или клиенты. Большинство организаций используют какие-либо средства автоматизации для мониторинга или профайлинга данных, но почти треть компаний (29%) до сих пор выполняют проверку и очистку качества данных вручную [3].

Для характеристики уровня зрелости системы качества данных эксперты [2] предложили использовать несколько уровней зрелости с учетом различной степени развития трех основных компонентов системы (процессов, технологий и организационной структуры). Низший (начальный) уровень характеризуется отсутствием понимания роли качества данных, плохо определенными правилами и политикой оценки качества и интеграции данных, дублированием данных в различных приложениях, отсутствием различий между ролями владельца приложения и владельца данных. Для перехода на второй (повторяющийся) уровень зрелости предприятию необходимо начать использовать некоторые лучшие практики для управления данными, осуществлять контроль согласованности, корректности данных в отдельных ИС или отдельных подразделениях. Однако специальные оргструктуры для управления данными на этом уровне еще не используются. Компания, которая находится на третьем (проактивном) уровне, осознает необходимость унифицированного подхода к управлению данными как одним из основных активов и стремится получить и использовать данные с реальной выгодой для себя. Для обеспечения качества данных определяются сферы ответственности ИТ-службы и бизнес-подразделений. Развиваются технологии исследования и анализа данных. С точки зрения технологии высший (оптимизирующий и управляющий) уровень зрелости характеризуется платформенным подходом к профилированию, мониторингу и визуализации данных. Выстроены процессы мониторинга и обеспечения качества данных в рамках корпоративной программы управления критичными для бизнеса данными, а также выделена роль топ-менеджера, отвечающего за управление данными на предприятии, так называемого Chief Data Officer.

По уровню нормативной и методической проработки темы управления качеством данных наша страна значительно отстает от мировых лидеров в этом направлении. Наибольшие компетенции в области управления качеством данных имеют предприятия отдельных отраслей, в частности финансовой и телекоммуникационной отраслей. Целью данного исследования является разработка концептуальной архитектуры системы централизованного управления качеством данных на примере предприятия финансовой отрасли.

Наибольшее влияние на развитие системы управления качеством данных в финансовой отрасли оказывают: интеграция систем бизнес-аналитики (BI) и систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), развитие инструментов прогнозной аналитики и моделирования поведения; использование бизнес-аналитики для анализа больших данных, в частности данных, получаемых из социальных сетей и интернета; перестройка бизнес-моделей в связи с развитием розничного направления и мобильного банкинга; повышенные требования к обеспечению безопасности данных и защите конфиденциальных данных клиентов; ужесточение требований регуляторов к системе управления рисками и нормативам ликвидности; необходимость оперативно и проактивно управлять прибыльностью и эффективностью бизнеса.

В банках перед системой управления качеством данных ставятся следующие цели:

- повышение достоверности показателей, отображаемых в отчетности;
- снижение сроков и трудозатрат при подготовке отчетности;
- объективная оценка рисков возникновения ошибок и несвоевременной подготовки.

Очень часто управление качеством данных банка трактуется как управление качеством данных, собираемых в корпоративное хранилище данных (КХД) и отождествляется с процедурами реализации процессов извлечения, трансформации и загрузки данных (ETL-процессов) [5]. В этом случае искусственно ограничивается решение задачи управления качеством. В рамках системного подхода следует контролировать качество на всех этапах работы с данными, включая процессы ввода данных в учетные системы, извлечения информации из источников данных, процессы обработки данных в промежуточной области (в Stage-области) перед загрузкой в КХД; процессы загрузки данных в КХД или обмена данными между учетными системами; процессы извлечения данных из КХД, процессы аналитической обработки данных и формирования отчетных форм.

Верхнеуровневая архитектура системы управления качеством данных представлена на рис. 1. Связь между основными сущностями системы контроля качества данных показана на рис. 2. Предполагается выделить процедуры оценки качества данных для всех этапов глобального корпоративного процесса обработки данных, с учетом направления потоков данных между ИС. Метриками оценки качества данных в таких процедурах могут являться:

- показатели доступности данных, например доля времени, когда данные в системе являются неактуальными и недоступны для формирования достоверных отчетов по ним;
- показатели стоимости процесса, то есть затрат времени на подготовку и обогащение данных для формирования определенных отчетов;
- показатели стоимости ошибок, то есть суммарной оценки возможных отклонений показателей в итоговой отчетности в связи с неполнотой, дублированием и/или недостоверностью исходных данных.

На основании всех метрик может быть оценен интегральный показатель качества данных, предназначенный прежде всего для мониторинга динамики изменения качества корпоративных данных.

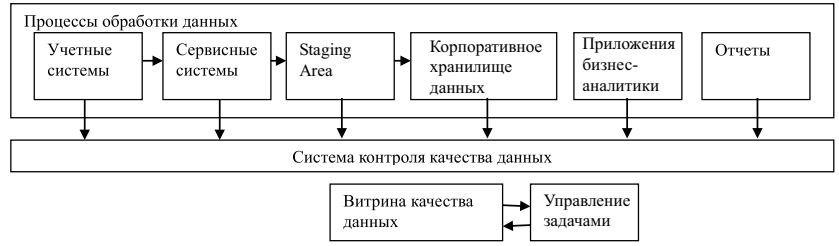


Рис. 1. Архитектура системы управления качеством данных

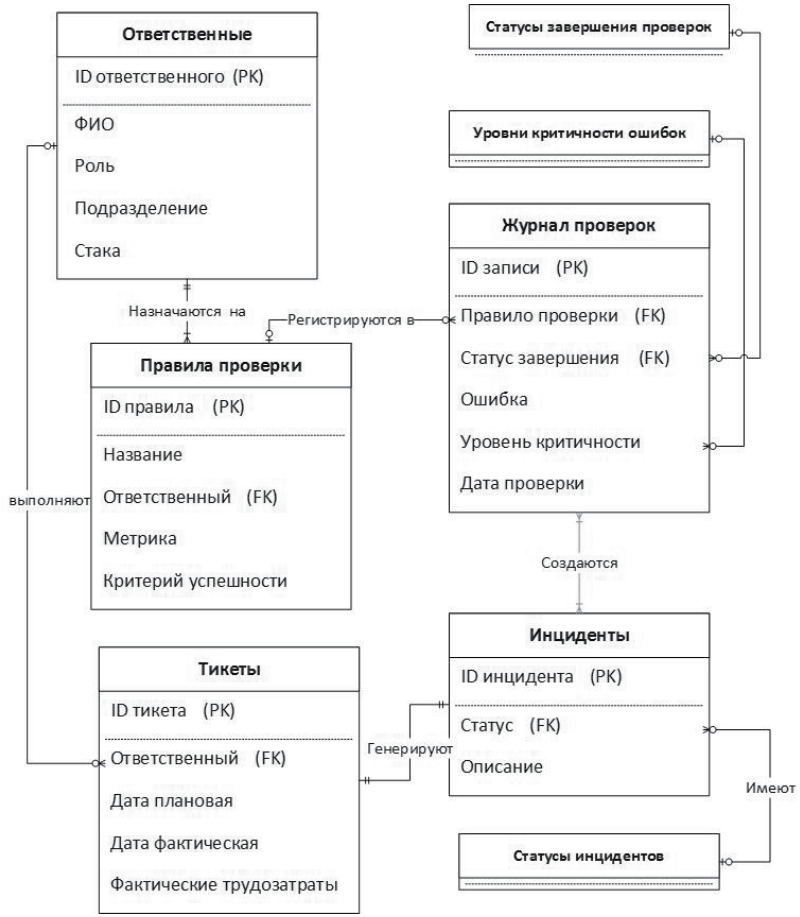


Рис. 2. Связь между основными сущностями системы контроля качества данных

Система предназначена для: централизованного ведения справочника правил проверки, действующих на всех этапах работы с данными, разграничения ответственности за обеспечение качества данных и исправления ошибок, регистрации времени и результатов выполнения регламентных операций проверки качества данных, формирования пула инцидентов, представляющих собой события, приводящие к снижению качества данных, а также для учета фактических трудозатрат на исправление ошибок с целью оценить стоимость обеспечения качества данных.

Таким образом, создание централизованной системы обеспечения качества данных необходимо:

- топ-менеджерам банка, включая CDO: система повысит качество предоставляемой им сводной отчетности и снизит риски возникновения претензий со стороны регулирующих органов по качеству обязательной отчетности, позволит оценить затраты на обеспечение качества данных;
- бизнес-пользователям информационных систем, обеспечивающих ввод первичной информации: сократится время поиска проблемных участков и снизятся риски возникновения критических ошибок в итоговых отчетных формах;
- ИТ-специалистам, ответственным за эксплуатацию информационных систем, обеспечивающих обработку первичной информации, исправление критических ошибок, реализацию ETL-процессов и консолидацию данных: им будет предоставлен инструмент для объективного контроля за состоянием массива данных и целенаправленного реагирования на ситуацию.

Литература

1.ГОСТ Р 56215–2014 Качество данных. Часть 150. Основные данные. Структура управления качеством.
2. A Case for Enterprise Data Management in Banking // Capgemini. URL: https://www.in.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/A_Case_for_Enterprise_Data_Management_for_Banking.pdf
3. Global Data Quality Research. Discussion Paper 2015 Experian Data Quality https://www.edq.com/globalassets/uk/papers/global-research-2015_20pp-ext-apr15.pdf.
4. Is Data Warehouse Dead? An Information Difference Research Study. 2015 // TDWY. URL: URL:https://tdwi.org/~/media/21f05f05e4014621b2968b2cdc05bef5.pdf.
5. **Kumar V., Thareja R.** A Simplified approach for quality management in data warehouse // International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process. 2013. Vol. 3, № 5. P. 61–69.

УДК 338.24.01

К. Ю. Мухин
Преподаватель-ассистент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: K.Y. Mukhin@gmail.com

Гибкая имплементация стандартов p2m pmaj и p5 gpm в контексте инновационного предпринимательства и управления проектами

Аннотация. Темы инноваций, управления проектами и гибкости являются крайне актуальными в современной экономике. Однако теоретическая разработанность направления на стыке данных областей, равно как и успешных лучших практик корректного использования совмещения для целей получения кумулятивного синергетического эффекта не так и много. В связи с вышеизложенным целью и предметом исследования данной работы явился синтез, с одной стороны, наиболее прогрессивных, а с другой — имеющих под собой прочный базис и обоснование методик, в силу ряда причин находящихся на стадии роста в моменте (P5 GPM & P2M PMAJ), и их применимость к управлению инновационными проектами. Автор видит возможность эволюции проектного менеджмента в симбиозном взаимодействии гибких методологий, локальном скрещивании. Все предложения экстраполированы в практическую плоскость, в качестве иллюстрации показано применение к объекту исследования — инноватике и предпринимательству.

Ключевые слова: P2M, PMAJ, P5, GPM, гибкий подход в управлении проектами, инноватика, предпринимательство, стратегическое управление, управление изменениями.

K. Yu. Mukhin
Lecturer
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: K.Y. Mukhin@gmail.com

Agile implementation of p2m pmaj & p5 gpm project management standards according to serial entrepreneurship and innovative projects.

The topics of innovation, agility and project management are extremely relevant in the post-industrial economy. However, theoretical elaboration of directions at the intersection of these areas, as well as successful best practices of combining them for the purpose of obtaining a synergistic effect, is not highlighted so much. The purpose of research of this work was the synthesis of the most progressive and having a solid Foundation and justification of the methods, for a number of reasons for being on the growth stage at the moment (GPM P5 & P2M PMAJ) and their applicability to the management of innovative projects. The author sees the possibility of the evolution of project management as the opposition of classical and agile methodologies and their collaboration in the symbiotic interaction of these trends. All the proposals are extrapolated into practice; there is an illustration of their application to the object of study as the innovation and the entrepreneurship.

Keywords: P2M, PMAJ, P5 GPM, agile project management approaches, innovations, entrepreneurship, strategic management, change management.

В современных реалиях экономики и бизнеса обеспечение устойчивого развития российской экономики в целом и всех ее субъектов в частности требует утверждения инновационного развития как приоритета [18]. Нужно отдать должное соответствующим инстанциям, в чьи обязанности вменена данная работа [21; 22]. За последние пять лет немало делается и для развития и популяризации этой идеологии [9–11; 14; 15]. Существенно сократился разрыв между властью и бизнесом в том, что касается стратегического видения, целеполагания, языка и формата общения. Тем не менее многое еще предстоит сделать.

На государственном уровне определена инновационная стратегия до 2020 года [6], ведется мониторинг ее ключевых показателей эффективности и иных индикаторов, позволяющих представить реальную ситуации в стране, причем на разных уровнях и в большом количестве разрезов [19; 16], в ручном режиме вносить правки любого рода с учетом экономической конъюнктуры, веяний времени. На всех уровнях форсируется работа по созданию отраслевых, глобальных и проектных стратегий и дорожных карт до 2030, 2035 года, в отдельных случаях — до 2040-х годов [5; 8], например, отдельные экономические субъекты проводят ее на уровне личной эффективности, в крупных компаниях — на уровне инновационной деятельности [17]. Основным «генератором» инноваций мы считаем малое предпринимательство [12].

Ключевыми показателями формирования инновационной экономики являются скорость, эффективное внедрение инноваций и управление изменениями [4]. Вопросы инновационной тематики, процессы ускоренного развития, структурная перестройка экономики признаны актуальными, им посвящено немало исследований [4; 13], инновации и их реализация соответствуют веяниям времени и релевантны запросам рынка [9]. Многое делается, еще больше говорится, существует немало возможностей, но действия, которые предпринимаются для реализации инноваций, зачастую разрозненны, порой не согласованы между собой, в целом коэффициент полезного действия оставляет желать лучшего. Со стороны государства сделаны первые шаги. Формирование рынков и рыночных механизмов, адекватное предложение труда, экосистема инноваций, пассионарность и культура предпринимательства — все эти вопросы невозможно решить императивным образом. Посыл получен — можно и нужно реагировать на него.

В связи с вышеизложенным представляется актуальной разработка инструментария эффективного управления инновационными проектами в предпринимательстве. Задача имеет существенное значение для развития методического аппарата использования современных подходов к формированию инновационных стратегий и стратегическому управлению инновационными проектами. Для успешной реализации инновационных проектов необходимо структурировать их, обеспечить оптимизацию затрачиваемых ресурсов и соответствие стратегии компании. С этой целью используются стандарты управления проектами.

Применение новейших управленческих технологий должно стать следующим важным шагом в дальнейшем развитии российского бизнеса и общества, в повышении эффективности управления государством и государственной собственностью. По оценкам ведущих международных и российских экспертов, широкое применение современных технологий управления проектами

и программами позволит повысить эффективность экономики страны как минимум на 15–20% [11]. По статистике, участие в проектах занимает от 30 до 70% рабочего времени менеджеров среднего и высшего звена (в зависимости от должности и вида бизнеса) [16]. В высококонкурентных отраслях эффективная реализация проектов развития становится ключевым фактором успеха бизнеса [3].

Сегодня в управлении проектами отмечается повышенный интерес к изучению и активному внедрению гибких проектных практик, усилению стратегической позиции проектного менеджера в организациях различных форм собственности, интерес к управлению изменениями, комплексному решению задач в бизнесе в целом, глобализации проектов и повсеместному внедрению проектных практик в бизнесе и государственных структурах. От проектных менеджеров и предпринимателей ждут стратегического взгляда на проекты, который должен отражаться через их подчиненных на результатах компании. В условиях растущей глобализации возможность адаптации к изменениям и умение лавировать между позитивными и негативными рисками ценятся довольно высоко и дают возможность компании вырваться вперед [1].

Показатели уровня развития среды инновационной инфраструктуры и применения технологий при реализации основных и вспомогательных бизнес-процессов являются важнейшими показателями конкурентоспособности предприятия [13]. В связи с этим особое значение приобретает задача разработки и последующего внедрения эффективных инструментов управления проектами в инновационном предпринимательстве, так как именно проектный менеджмент является средством перейти от стратегических инициатив и идей к их успешному, экономически оптимальному и, главное, результативному воплощению. Проектный менеджмент позволяет учитывать специфические особенности инновационных отраслей, высокие темпы их развития, а также усиление конкурентного давления на рынок высокотехнологичных продуктов со стороны зарубежных компаний [15].

Существует широкий набор стандартов и методологий управления проектами. Различия между ними обусловлены тем, когда, где и с какой целью они были созданы [12]. Время от времени каждый стандарт подвергается критике. Таким образом, лица, ответственные за выбор и внедрение методологии, должны учитывать конкретные цели управления. Все большую популярность набирают гибкие методы управления проектами, позволяющие инновационным компаниям быстро ориентироваться в высокорисковой среде и своевременно реагировать на изменения. Сама по себе наука управления проектами сравнительно молода, но реалии управления проектами таковы, что классические постулаты и модели периодически оказываются уже нерелевантными. Для достижения цели подходит гибкая методология, включающая в себя ряд техник.

В качестве инструмента для достижения и удержания лидерского уровня в инновационном предпринимательстве принят популярный японский стандарт P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) как оптимальная философия управления проектами. По нашему мнению, последнее требует доказательства или опровержения. Данный стандарт концентрирует основные ресурсы на создании ценности, долгосрочном стратегическом устойчивом развитии (жизни после реализации проекта) и ориентируется на работу с комплексными проектами (прежде всего, инновационными), что крайне актуально для реализации стратегий инновационного и социально-экономического развития РФ. На уровне философии P2M как

будто создан для гармоничного синтеза как всех заслуживающих внимания элементов «консервативных» стандартов, которые ныне признают морально устаревшими и несоответствующими требованиям рынка, так и набирающих обороты/популярность техник, практик, идеологий и т.д.

Комплекс обозначенных проблем ставит перед современными исследователями ряд вопросов. Прежде всего, предстоит выяснить, как эффективнее осуществлять управление инновациями и инновационными проектами? Мы считаем, что ответ даст использование наиболее эффективных новых и доказавших свою состоятельность методик, инструментов и подходов, а также применение философии дисциплины «управление проектами» в проектах совершенствования системы инновационного предпринимательства и его субъектов. Необходим революционный прорыв в инновационном развитии с использованием передовых методов. Примером могут служить восточные страны, совершившие качественные скачки в экономическом развитии [2; 8].

Каждый бизнес по-своему уникален, имеет определенный срок жизни и ресурсные ограничения. Соответственно, любой бизнес можно рассматривать как проект. Однако грамотных проектных менеджеров, способных эффективно реализовать инвестиционный потенциал, не много.

Методика P2M доказывает, что преимуществом современного проектного управления является возможность разработки готовой методологии и инструментария, соответствующего стратегии компании, позволяющих менеджеру реализовывать проект. Проектное управление отличается высокой эффективностью. Вместе с тем его достоинством и одновременно недостатком является уникальность результата, что, в свою очередь, и подчеркивает необходимость объединения проекта и инновации. По сравнению с другими стандартами проектного менеджмента главное достоинство P2M состоит в том, что акцентируется выработка инноваций как подхода к управлению проектами и управлению ожиданиями стейкхолдеров. Согласно P2M, проект — в первую очередь, обязательство менеджера проекта создать ценность как продукт в соответствии с миссией программы и организации в целом. Результатом выработки миссии является набор стратегических инициатив для формирования инновационной стратегии компании. Миссия проекта включает фундаментальные цели, которых проект должен достичь. Концепция миссии отличает P2M от других стандартов по управлению проектами, где миссию заменяют конкретные цели проекта.

Если говорить об определении проекта, то в P2M оно более полное, чем, например, в PMBoK. Основной акцент делается на создание ценности в результате реализации проекта и факторе неопределенности как непременной вводной проекта. В соответствии с P2M ключевыми условиями создания ценности проекта являются возможность адаптировать ценность проекта для всех стейкхолдеров за счет свойств продукта, практическая возможность проектного менеджера реализовать проект в соответствии с поставленными целями и задачами. Можно сказать, что P2M нацелен на комплексное развитие организации в результате управления проектами с учетом миссии компании. Данный стандарт является не столько сводом указаний, сколько идеологической концепцией, что, в свою очередь, роднит его с семейством Agile и с P5 GPM.

P2M понимает управление программой как базис для управления стратегией бизнеса, используя ресурсы и компетенции компании для привлечения капитала, реализации стратегических инновационных инициатив и увеличения добавленной стоимости с целью гибко реагировать на изменения рынка. В качестве ключевого параметра управления программами и проектами P2M

выделяет выработку инноваций. Так как реализация программы может охватывать несколько разноплановых сфер, программу необходимо формировать на основе компромиссов между конкурентными целями. В процессе синтеза различных политических, финансовых, стратегических, социальных, технологических элементов программа проектов приобретает миссию и структуру.

В настоящее время особенно важно принимать во внимание скорость изменений в бизнесе. При разработке методологии принятия решений основное внимание следует уделять качеству принимаемого решения. Оно зависит от самого процесса, информации и критериев определения ценности. Оценка и выбор наилучшего варианта базируются на количественном и качественном анализе. Компании сами определяют информацию, необходимую для принятия решения, и ее источники. Источниками информации могут быть финансовая документация, планируемые инвестиции, ресурсные кривые, карта рисков и т.д. Основой методологии системного подхода P2M является моделирование. Существует множество методологий моделирования, но в настоящее время ни одна из них не является мировым стандартом. Сегодня как никогда необходимо ориентироваться на международное сотрудничество, уделять внимание вопросам глобализации и глобального экономического развития. Адаптация международных практик и развитие собственных примеров успешного инновационного бизнеса станут залогом успеха реализации инновационных проектов.

Литература

1. **Бакланова Ю. О.** Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // Современные технологии управления. 2012. № 3 (15). С. 46–54.
2. **Верба Ю. С. Иванов И. Н.** Устойчивое развитие и управление проектами: задачи и результаты интеграции // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015. № 5 (41). С. 135–146.
3. **Герасимова Е. А.** Механизм реализации стратегии инновационного развития предпринимательских структур // Российское предпринимательство. 2013. № 7 (229). С. 12–17.
4. 2015 Коммерциализация технологий на ранней стадии. Исследование глобальных практик: университеты, корпорации, государство / Tilburg University. Kauffman Fellows. [S.l.,] 2015 // Санкт-Петербургский государственный экономический университет. URL: http://unecon.ru/sites/default/files/issledovanie_rvk_po_kommercializacii.pdf.
5. **Динер А. И.** Метод проектного управления инновационным развитием // Вестник КрасГАУ. 2014. № 12. С. 43–46.
6. **Дятлов С. А.** Трансформация экономических систем в условиях глобальной инновационной гиперконкуренции // Партнерство цивилизаций. 2013. № 4. С. 22–28.
7. **Завьялов Д. В.** Управление проектами как инструмент стратегического менеджмента предприятий малого и среднего бизнеса // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2012. С. 32–36.
8. **Ильенкова С. Д., Ильенкова Н. Д., Гохберг Л. М.** Инновационный менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2012.
9. Лучшие практики управления инновациями в российских компаниях // РВК. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/395/Best%20practices%20of%20innovation%20management.pdf.
10. **Мухин К. Ю.** Противоречивость долгосрочных и краткосрочных целей: пути согласования // Культура и туризм как инструменты повышения человеческого потенциала нации: Труды Всерос. науч.-практ. конф. / Национальная академия туризма, Санкт-Петербург, 14–15 апреля 2016 г. СПб.: ДАРК, 2016.
11. **Мухин К. Ю.** Управление инновационными проектами в России и место в них подходов P2M // Управленческие науки в современном мире: Сб. докладов III междунар. науч. конф.: В 2 т. М., 2016.Т. 2 Ч. 2. С. 357–359.
12. Национальный доклад об инновациях в России 2015 / Мин-во экономического развития Российской Федерации; Открытое правительство; РВК. [S.l., 2015]. URL: http://www.park.futurerussia.ru/upload/iblock/c46/doc.pdf.
13. Развитие инновационных экосистем вузов и научных центров / РВК; «Ингрия». СПб., 2015. URL: http://docplayer.ru/27211282-Razvitie-innovacionnyh-ekosistem-vuzov-i-nauchnyh-centrov.html.
14. Россия: курс на инновации. Открытый экспертно-аналитический отчет о ходе реализации «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года». Вып. III / АО «РВК»; Министерство экономического развития РФ. М., 2015.
15. Рост через инновации: российский и международный опыт / PWC // Центр гуманитарных технологий. URL: http://gtmarket.ru/news/2013/10/31/6383.
16. **Трачук А., Тарасов И.** Исследование эффективности инновационной деятельности организации на основе процессного подхода// Проблемы эффективности и практики управления. 2015. № 9. С. 52–61.
17. **Чумаченко И. В.** Формирование холистической ценности инновационных проектов и программ // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2011. № 1/5 (49). С. 14–18.
18. **Ярошенко Ф. А., Бушуев С. Д., Танака Х.** P2M. Управление инновационными проектами и программами. Японский стандарт (система знаний) по управлению проектами и программами, сориентированными на инновации в развитии организаций. Теория и практика применения. Официальное русскоязычное издание. 2-е изд. СПб.: Профессиональная литература; Ай-Ти-подготовка, 2015.
19. Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M).2005 // Проектная практика. URL: http://www.pmaj.or.jp/ENG/.
20. Manifesto for Agile Software Development / K. Beck, M. Beedle, A. Bennekum et al. URL: http://agilemanifesto.org.
21. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, Schwaber K. and Sutherland J. 2013.
22. The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management. [S.l.,] 2016.

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

Практическая адаптация схем управления знаниями

Аннотация. Предпринята попытка изменения концептуального подхода к проблеме управления знаниями посредством схем. Рассмотрена возможность полной индивидуализации процесса передачи знаний и создания комфортных условий их творческой адаптации. Предложены две основные точки опоры процесса передачи знаний: интерес акцептора к получаемым знаниям и личный опыт их практического применения.

Ключевые слова: передача знаний, индивидуализация, творчески-интеллектуальное взаимодействие, владелец знаний, акцептор знаний.

A.I. Razumowsky
PhD in Engineering, Senior Research Fellow
Institute of Control Sciences RAS
Moscow, Russian Federation
E-mail: razumowsky@yandex.ru

Practical adaptation schemes of knowledge management

Abstract. There was an attempt to change the conceptual approach to the issue of knowledge management schemes. The possibility of full individualization of process of transfer of knowledge and creation of comfortable conditions of their creative adaptation is considered. Proposed two main points of support the transfer of knowledge: an acceptor of interest to acquire knowledge and personal experience of their practical application.

Keywords: transfer of knowledge, individualization, creative and intelligent interaction, the owner of knowledge, knowledge acceptor.

С целью получить положительные ответы на вопрос, связанный с практической адаптацией схем управления знаниями, следует определить основные понятия. Управление знаниями мы будем понимать как процесс передачи индивидуально содержательной информации от носителя знаний к их акцептору, при условии что последний практически усвоит эту информацию. Важность практической апробации информации продиктована необходимостью ее дальнейшего применения.

Мы будем исходить из постулата, что любые схемы сами по себе работать не будут, особенно схемы процессов, в которых задействован творческий человеческий фактор. Не работают и готовые шаблоны, переносимые из реальных ситуаций. Схема не действует самостоятельно, но ее производительность соотносится с активностью конкретного индивида, включаемого в схему явно или неявно. Поэтому в плане адаптации схем и шаблонов следует обеспечивать учет индивидуальности. При этом имеется множество проблем, связанных с креативной составляющей мышления индивида. Поэтому, если элементом некоторой системы является человек, важно всегда находить возможность использовать его индивидуальность, прежде всего его знания, творческую активность и опыт.

Индивидуальность включает в себя как минимум восприятие и интерпретацию, в результате чего информация может приобретать не только различную форму, но и разное содержание в сознании индивида. Вполне возможно, может иметь значение собственно процесс передачи знаний другому лицу. И здесь очень многое зависит от качества процесса передачи, от возможностей и способностей обладателя знаний. В предельном случае информация может быть передана полностью, но это было бы слишком идеалистично. В противном крайнем случае информация не будет передана вовсе или ее значение будет полностью искажено. Этот сценарий представляется гораздо более естественным и реалистичным.

Когда мы вообще говорим об управлении, в частности об управлении знаниями, необходимо стремиться контролировать результат такого управления. Чем более обширен ареал контроля над процессом передачи знаний, чем качественнее инструментальные средства мониторинга, тем больше вероятность, что поставленные цели будут достигнуты. Стремясь адаптировать схемы для достижения надежной передачи знаний от обладателя к акцептору, важно ответить на вопрос: каким образом можно удостовериться, что знания действительно переданы и переданы в удовлетворительном качестве? Для этого важно, чтобы «выращенная» в условиях конкретной корпорации или предприятия субкультура межличностного взаимодействия позволяла и способствовала бы как непосредственной трансляции знаний, так и их коррекции или преобразованию. Необходимо наладить интеллектуально-творческую среду взаимодействия участников процесса передачи знаний. Еще в 1960-х годах в нашей стране практиковался адаптивный подход к коллективному обучению посредством систем, созданных на основе гибридного интеллекта [2]. Сегодня в нашем распоряжении есть развитая база информационно-технологических средств и решений, остается поддерживать творческую активность индивида, общение как средство передачи знаний.

Для примера рассмотрим наставничество — один из известных элементов организационной схемы передачи знаний. У нас есть наставник и акцептор передаваемых наставником знаний. Каким образом сам наставник и, допустим, внешний наблюдатель смогут убедиться в том, что знания переданы с удовлетворительным результатом? Можно почти гарантировать, что поставленный подобным образом вопрос позволит осуществлять превентивный контроль над качеством передачи знаний получателю. Вопрос адресуется как самому наставнику (владельцу знаний), так и любым внешним (по отношению к группе взаимодействия) наблюдателям. Квинтэссенция ценности этого вопроса заключается в требовании ответственности за результат от каждого участника взаимодействия. Проявление самого результата передачи знаний заключается в предъявлении результатов выполненных заданий.

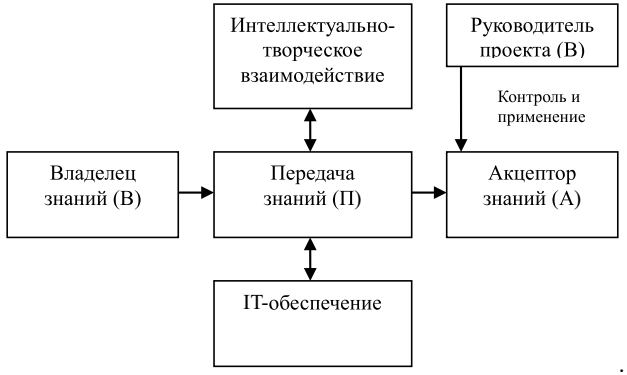
Касаясь непосредственно вопроса контроля над результатом передачи знаний, следует отметить, что, как и в процессах воспитания и образования, относящихся к наиболее наглядным примерам управления знаниями, основой приобретения знаний являются интерес акцептора к получаемым знаниям и опыт их практического применения.

Знания всегда «привязаны» не только к их носителю с его индивидуальностью, но и к контексту их использования. Они обязаны соответствовать реальной практике их использования. Следовательно, нужно организовывать обязательную апробацию передаваемых знаний в «полевых» условиях. Апробация знаний, по возможности немедленная, должна сыграть роль скрепляющего элемента. В противном случае знания оказываются практически бесполезными и обречены на скорое забвение.

Интерес акцептора знаний к их приобретению связан с ощутимой разницей состояний при отсутствии и наличии информации о предмете и с ощущением важности ее приобретения. Возникающий интерес создает возможность позитивного восприятия передаваемых знаний. Полученные знания должны быть незамедлительно закреплены в сознательном опыте акцептора, для чего необходимо предложить ему самостоятельно поставить самому себе несколько задач (с учетом переданных знаний о предмете), а затем их решить. Такие самостоятельно сформулированные задачи позволят связать воедино схематику и теорию переданных знаний с собственным опытом акцептора на базе возникшего интереса. В любом случае акцептор исключительно индивидуально поставит и решит подобную задачу, что позволит оценить каждый элемент в цепи процесса управления знаниями. Такие задачи, разумеется, могут быть поставлены непосредственно в реальной инженерной плоскости, но важно исключить типовые задачи: задачи, не отвечающие интересу и комфорту индивида, не принесут пользы, а значит, знания переданы не будут.

Позволим себе соотнести термин «знания» исключительно со свойствами сознания человека: помнить, создавать и исправлять (в интеллектуальном плане к этому списку можно добавить «выбирать»). Таким образом, в отличие от существующего традиционного представления, делящего знания на формализованные и персонифицированные, в управлении знаниями останется лишь личностно ориентированное качество информации. За рамками окажутся документация и инструментальные средства, в данном случае мы их и не рассматриваем.

Таким образом, можно построить информационную модель личностно ориентированного управления знаниями: владелец (В) — передача (П) — акцептор (А) *(см. рисунок)*. Лишь средний элемент — передача знаний — может иметь общее информационно-технологическое обеспечение, два крайних элемента могут использовать ИТ-средства, но сугубо индивидуально, поэтому в модель они включаться не должны. Передача знаний опирается на интеллектуально-творческое взаимодействие индивидуального характера, а любая IT-поддержка выведена за рамки такого взаимодействия и должна рассматриваться отдельно. Кроме того, модель указывает на внешний контроль над передачей знаний со стороны управляющих лиц в корпорации. Такой внешний контроль заинтересованной стороны позволит интегрировать нового носителя знаний в функционирующую систему предприятия на уровне реально решаемых задач



Информационная модель личностно ориентированного управления знаниями

Концептуально модель ВПА можно условно сопоставить с методологией экстремального программирования [1], в которой эффективность достижения результата связывается с коротким циклом обратной связи, непрерывной информационной интеграцией и обоюдными знаниями.

Подводя итог, следует обратить особое внимание на следующие факторы управления знаниями. Возможность перенесения и восприятия любой информации внутри сообщества людей основывается на личном интересе участников процесса. Закрепление знаний осуществляется проведением опытных испытаний в решении реальных практических задач под контролем заинтересованного в положительном получении результата лица.

Литература

1. **Бек К.** Экстремальное программирование. СПб.: Питер, 2002.
2. **Венда В. Ф.** Системы гибридного интеллекта: Эволюция, психология, информатика. М.: Машиностроение, 1990.

Управление инвестициями в реальном секторе

УДК 330.322.4

М. М. Младенович
Аспирант
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Milena.Mladenovich@yandex.ru

Проектное финансирование в России: особенности и перспективы развития

Аннотация. Статья посвящена проблематике развития проектного финансирования в РФ. Проектное финансирование является одной из наиболее востребованных форм финансирования инвестиционных проектов на долгосрочной основе. В работе освещены основные тренды мирового рынка проектного финансирования и места России в нем с учетом специфических для отечественной экономики факторов, ограничивающих развитие данного способа финансирования инвестиционных проектов.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционная деятельность, инвестиционный климат, проектное финансирование, условия развития проектного финансирования.

M. M. Mladenovich
Postgraduate Student
Department of Corporate Finance and Corporate Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Milena.Mladenovich@yandex.ru

Project finance in Russia: special features and outlook for further development

Abstract. This article addresses the issue of project finance development in Russia. Project finance is one of the most popular funding options for long-run investment projects. The paper reviews major trends of the world project finance market and Russian project finance market in particular, underlining key factors limiting project finance development in Russia.

Keywords: investment, investing, investment climate, project finance, conditions for project finance development.

Сегодня повышение инвестиционной привлекательности, одно из условий обеспечения экономического роста, является ключевой задачей большинства развивающихся рыночных экономик. Создание благоприятного инвестиционного климата неразрывно связано с реализацией эффективных инвестиционных проектов, финансирование которых осуществляется в разных формах. Одной из них является проектное финансирование.

Актуальность применения проектного финансирования в кризисный период обусловлена, прежде всего, реализацией инвестиционного проекта на базе специально созданной проектной компании (special purpose vehicle, SPV), что позволяет элиминировать риски прошлых налоговых обязательств и непрозрачность движения денежных потоков. В Российской Федерации на законодательном уровне, согласно ФЗ № 39 «О рынке ценных бумаг», также существует понятие «проектная компания» — специализированное

общество проектного финансирования (СОПФ) [7]. Проектное финансирование получило особое распространение при реализации крупных и долгосрочных проектов, в том числе по причине множественности источников финансирования.

По данным международного исследовательского агентства Thomson Reuters, за 9 месяцев 2016 года мировой рынок проектного финансирования составил 167 млрд долл., или на 16% меньше, чем за аналогичный период 2015 года, из-за завершения ряда проектов в США и странах Азии.

Для финансирования инвестиционных проектов ключевым рынком привлечения проектного финансирования является Европа, на ее долю приходится около 41% рынка в целом *(табл. 1)*.

Таблица 1
Рынок проектного финансирования в разрезе регионов (по данным [11])

Регион	9 месяцев 2016		9 месяцев 2015		Изменение, %
	Сумма, млн долл.	Число сделок	Сумма, млн долл.	Число сделок	
Америка:					
в целом	36 267	142	68 756	183	–47,3
Северная Америка	26 348	106	51 056	124	–48,4
Европа:					
в целом	70 049	225	57 314	186	22,2
Восточная Европа	20 040	22	10 853	23	84,6
Африка и Ближний Восток	30 802	32	22 642	38	36,0
Азия	31 742	107	51 288	144	–38,1
Всего	168 860	506	200 000	551	–15,6

В настоящий момент отраслевую структуру мирового рынка проектного финансирования составляют в основном энергетический сектор (43%), нефтегазовый сектор (21%) и транспорт (17%). Это подтверждает наиболее активное применение проектного финансирования в капиталоемких отраслях экономики. Подобная структура с преобладанием «инфраструктурных» отраслей (энергетики, транспорта, строительства и ЖКХ) присутствует в большинстве стран, в том числе в России. Среди ключевых современных тенденций можно отметить снижающиеся объемы проектного финансирования в нефтегазовой отрасли, что, предположительно, вызвано значительным прогрессом в исследованиях и ожиданиями перехода к альтернативным источникам энергии.

Д. Финнерти, профессор финансов Фордхэмского университета и по совместительству директор инвестиционной компании McFarland Dewey & Co, считал главным недостатком инструмента проектного финансирования сложность структурирования сделки [10] из-за большого числа контрактов, колоссальных временных затрат на управление сделкой и повышенных транзакционных издержек (подготовка требуемой документации, оценка залога, выбор организационно-правовой формы). Благоприятная инвестиционная и институциональная среда оказывает непосредственное влияние на увеличение масштабов распространения проектного финансирования. Однако рейтинг стран по объемам привлечения проектного финансирования *(табл. 2)*, демонстрирует, что проектное финансирование активно применяется не только в развитых странах, но и в России и других развивающихся странах, в том числе странах БРИКС, например в Индии.

Таблица 2
Рейтинг стран по объему привлечения проектного финансирования за девять месяцев 2016 года (по данным [11])

Место	Страна	Сумма, млн долл.	Число сделок
1	США	23 002	85
2	РФ	17 246	8
3	Великобритания	13 877	56
4	Саудовская Аравия	7 965	3
5	Япония	7 141	26
6	Индия	6 271	40
7	Австралия	6 139	20
...	...	...	...
30	30	1 103	7
48	Бразилия	257	2
67	Уганда	21	2

По итогам девяти месяцев 2016 года Россия заняла второе место среди 67 стран (61-е место по результатам девяти месяцев 2015 года) благодаря реализации проекта «ЯМАЛ СПГ» (строительство завода для переработки сжиженного газа). В целом уровень развития проектного финансирования в России можно охарактеризовать как недостаточный ввиду ряда ограничивающих факторов:

- **Слабая эффективность государственной макроэкономической политики и ухудшившаяся инвестиционная привлекательность.** В международном рейтинге инвестиционной привлекательности Doingbusiness за 2017 год Россия поднялась на 40-е место (для сравнения: 51-е место в 2016 году), выше, чем другие страны БРИКС, динамика инвестиционной активности негативная. В 2015 году в России инвестиции в основные средства, как один из ключевых показателей повышения конкурентоспособности стран, сократились на 8,4%, за первое полугодие 2016 года — на 4,3%. С 2014 года ЦБ РФ пересматривал ключевую ставку примерно 13 раз. В 2015 году нестабильность российской экономики вызвала уменьшение притока прямых иностранных инвестиций в 3,4 раза; международная инвестиционная позиция остается отрицательной.
- **Незначительный период развития.** Проектное финансирование сложилось в конце XVIII — начале XIX века, именно тогда в Англии реализованы инфраструктурные проекты по строительству железных дорог, развитию систем водоснабжения и электроснабжения за счет частных целевых займов. Их можно рассматривать как аналоги инвестиционных проектов, реализуемых на условиях проектного финансирования. В России проектное финансирование в классическом понимании фактически существует с 2007 года, когда был основан Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк) [5].
- **Несовершенство российской правовой системы.** Инвесторы и другие участники схемы проектного финансирования были вынуждены реализовывать проекты с применением норм зарубежного права и регистрацией в офшорных юрисдикциях. Однако с 2014

года наблюдается ряд положительных изменений, направленных на совершенствование российского законодательства в части регулирования проектного финансирования. Расширены возможности секьюритизации финансовых активов: уточнен правовой статус эмитента и представлен механизм снижения рисков его банкротства, расширена концепция залога активов (в том числе по залогу имущества по облигациям), уточнены особенности залога денежных прав требования, инструмент субординации долга [6].

- **Незначительное количество банков и других институтов, готовых поддерживать проектное финансирование.** Банковское кредитование является одним из наиболее доступных источников заемных средств для российских компаний. За первое полугодие 2016 года российские компании на 57% финансируют инвестиции в основной капитал собственными средствами, 12% инвестиций покрывается бюджетными средствами, на третьем месте следует банковское кредитование (8%) [4]. Масштабная программа ЦБ РФ по контролю за банковским сектором, в том числе в целях противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма, привела к отзыву лицензий у большого количества организаций (у 264 банков с начала 2014 года).

Как показывает мировой опыт, проектное финансирование является уникальным инструментом финансирования инвестиционных проектов, занимает важное место в процессе управления инвестиционной деятельностью организаций. Ситуация, сложившаяся на российском рынке проектного финансирования, требует особого внимания, поскольку есть факторы, замедляющие реализацию крупномасштабных и долгосрочных инвестиционных проектов на условиях проектного финансирования, особо актуального в кризисный период.

Литература

1. **Доронина Н.** Инвестиционный климат: вопросы правового регулирования// Журнал российского права. 2012. № 1. С. 40–46.
2. **Игонина Л. Л.** Инвестиции. М.: Инфра-М, 2008.
3. **Никонова И. А.** Проектный анализ и проектное финансирование. М.: Альпина Паблишер, 2012.
4. Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru.
5. Федеральный закон «О банке развития» от 17.05.2007 № 82-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_68404/.
6. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 21.12.2013 № 379-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156007/.
7. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/.
8. Формирование рынка долгосрочных инвестиций в инфраструктуру: вопросы привлечения средств НПФ и создание системы мониторинга концессионных проектов // Концессии и инфраструктурные инвестиции. 2015. № 5. URL: http://www.investinfra.ru/files/issledovaniya/05-2015.12-sbornik-materialov.pdf.
9. Центральный банк Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru.
10. **Finnerty J. D.** Project Financing Asset-Based Financial Engineering / Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2007.
11. Global Project Finance Review. Managing underwriters, First Nine Months 2016. Thomson Reuters. URL: http://www.pfie.com/Journals/2016/10/13/f/o/o/PFI-Financial-League-Tables-Q3-2016-.pdf.

УДК 336.02

С. Н. Яшин
Д.э.н., профессор,
заведующий кафедрой
Кафедра менеджмента и государственного управления
Институт экономики и предпринимательства
ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет
им. Н. И. Лобачевского»
Нижний Новгород, Российская Федерация
E-mail: jashinsn@yandex.ru

Т. А. Нестерова
К.э.н., доцент
Кафедра менеджмента и государственного управления
Институт экономики и предпринимательства
ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет
им. Н. И. Лобачевского»
Нижний Новгород, Российская Федерация
E-mail: nesterova-tatyan@mail.ru

Формирование механизма инновационного развития промышленных предприятий на основе инвестиций методом реальных опционов

Аннотация. Представлены возможности применения метода реальных опционов для инвестирования инновационных проектов в современных условиях, имеющих высокую степень неопределенности. Приводятся виды реальных опционов, условия их применения, а также недостатки использования данного метода.

Ключевые слова: инновации, инвестиционный проект, дисконтирование денежных потоков, неопределенность, метод реальных опционов.

S. N. Jashin
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department
Department of Management and Public Administration
Institute of Economics and entrepreneurship,
Lobachevsky Nizhny Novgorod State University
Nizhny Novgorod, Russian Federation
E-mail: jashinsn@yandex.ru

T. A. Nesterova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management and Public Administration
Institute of Economics and entrepreneurship,
Lobachevsky Nizhny Novgorod State University
Nizhny Novgorod, Russian Federation
E-mail: nesterova-tatyan@mail.ru

The formation mechanism of innovative development of industrial enterprises on the basis of investments by the real options

Abstract. The application of the method of real options for investment of innovative projects us presented in modern conditions with a high degree of uncertainty. The types of real options and their application are showed, as well as the disadvantages of using this method.

Keywords: innovation, investment project, discounting cash flows, uncertainty, real options method.

В сложных экономических условиях, связанных с санкциями ряда западных государств, поиск новых, нестандартных методов и инструментов управления инновационной деятельностью предприятий требует использования современных технологий менеджмента, действующих в коммерческой среде. В последнее время особо пристальное внимание уделяется инновационному инвестиционному развитию промышленных предприятий [1; 2; 4]. Это особенно актуально, когда нашей стране нужна политика по импортозамещению ряда товаров.

В России в целом и в Нижегородской области в частности необходимо улучшать условия для привлечения стратегических инвесторов. Наибольшее влияние инновационная деятельность будет оказывать на развитие автомобилестроения, авиастроения, приборостроения и электроники, пищевой промышленности, научно-образовательного комплекса и предприятий новейших отраслей экономики.

Инновационное развитие промышленных предприятий в современных условиях сформировало специфическую потребность, которая не может быть удовлетворена при помощи традиционных инвестиционных инструментов и методов оценки их эффективности. Речь идет о принятии инвестиционных решений в условиях неопределенности, вызванной быстрым изменением условий деятельности, о потребности сократить риск потери конкурентоспособности в будущем из-за отсутствия прав на использование инновации или иных прав, имущественных или неимущественных.

При анализе проекта традиционным методом дисконтирования денежных потоков (DCF) аналитическая модель базируется на информации о ходе проекта до достижения им точки окупаемости. Если это проект создания и продвижения продукта, то предусматриваются возможные финансовые потоки до достижения продуктом стадии зрелости. Если руководитель предприятия не имеет такой информации, то инвестиционный инновационный проект должен быть отклонен по формальным причинам. Менеджер пытается избежать неопределенности в момент анализа проекта, что приводит к появлению нескольких сценариев его реализации. Однако сценарный анализ не решает основной проблемы — статичности. В итоге обычно принимается вариант, показывающий усредненное развитие проекта [2].

В последние годы для оценки инвестиционных инновационных проектов, которая учитывает возможности изменения условий его реализации и выбора менеджером решений, все чаще предлагается использовать инструментарий метода реальных опционов. Реальные опционы дают возможность изменять и принимать решения в будущем в соответствии с поступающей информацией [3]. Использование метода оправдано, если:

- результат проекта подвержен высокой степени неопределенности;
- менеджмент проекта способен принимать гибкие управленческие решения при появлении новых данных по проекту;
- результат проекта во многом зависит от принимаемых менеджментом решений;
- при оценке проекта по методу дисконтирования денежных потоков значение чистого дисконтированного дохода отрицательно или чуть больше нуля.

Опцион может быть востребован при различных подходах к реализации инновационных проектов предприятиями. В зависимости от этого выделяют следующие основные виды реальных опционов:

- опцион изменения масштаба проекта позволяет увеличить или сократить масштабы производства в течение жизненного цикла продукции.
- опцион появления дополнительных возможностей после осуществления первоначальных инвестиций в проект применяется, когда заранее неизвестны какие-то дополнительные факторы;
- опцион определения времени принятия решения об осуществлении дополнительных инвестиций в проект применяется, когда недостаточно информации на данный момент, ожидается ее появление в будущем;
- опцион возможности отказаться от реализации проекта: неэффективность проекта может стать ясной на его более поздних стадиях, когда часть инвестиций уже осуществлена, а часть — еще нет.

В отличие от метода дисконтирования денежных потоков, метод реальных опционов позволяет учесть больше факторов, связанных с реализацией инновационного проекта: степень неопределенности будущих поступлений, текущую стоимость будущих поступлений и стоимость возможных потерь во время срока действия инвестиционной возможности.

Привлечение инвестиционных средств в виде фондового или долгового финансирования требует их организационного оформления — создания юридических лиц со всеми вытекающими последствиями, которые влекут за собой рост издержек на привлечение инвестиций и управление ими. В *таблице* представлены результаты сравнительного анализа методов привлечения инвестиций.

Сравнительный анализ методов привлечения инвестиций

Метод финансирования	Преимущество	Недостаток
Закрытая подписка на акции между прежними и новыми акционерами	Контроль над предприятием не утрачивается; финансовый риск возрастает незначительно	Объем финансирования ограничен. Может сложиться высокая стоимость привлечения средств
Открытая подписка на акции	Возможное привлечение больших объемов ресурсов; финансовый риск возрастает незначительно	Возможна потеря контроля предприятия. Высокая стоимость привлечения средств
Долговое финансирование	Возможно привлечение больших объемов ресурсов; контроль над предприятием сохраняется, возрастает рентабельность собственного капитала	Финансовый риск возрастает; срок использования привлеченных средств ограничен
Продажа реальных опционов	Низкая стоимость и быстрота привлечения. Контроль над предприятием сохраняется. Привлечение часто осуществляется «под продукт»	Объем финансирования ограничен. Финансовый риск ниже, чем при долговом финансировании

Метод реальных опционов позволяет привлечь инвестиции для создания и коммерциализации инновационного продукта, когда результаты реализации проекта еще не до конца ясны, а неучастие в проекте грозит потерей

конкурентоспособности предприятия в будущем. Благодаря применению реального опциона могут быть решены вопросы сокращения сроков инвестирования и сокращения инвестиционных дисконтов.

В литературе представлены примеры применения реального опциона в разных сферах промышленности: в авиастроении (проект «SukhoiSuperjet 100» группы компаний) [2], мобильной связи (на примере компаний «Ростелеком» и «Теле2 Россия») [1] и в автомобилестроении (ОАО «КамАЗ») [4].

Принимая решение о проведении НИОКР, менеджмент предприятия (исследователь) и предполагаемый покупатель (инвестор) находятся в условиях наибольшей неопределенности, связанной с реализацией и коммерческими перспективами проекта. После исследований коммерческие перспективы исходного проекта станут более определенными и принимать решение будет проще. Однако эта ясность может обернуться как против инвестора, который будет финансировать дополнительное исследование, так и против обладателя прав на ранее полученный результат (исследователя), который может провести исследование за свой счет, без привлечения инвестора.

Проведение углубленного исследования с использованием реальных опционов (права без обязанности) можно рассматривать как получение дополнительной возможности по их инвестированию. Например, потенциальный покупатель прав на ранее полученный результат соглашается финансировать дополнительное исследование, а в обмен получает право выбрать, приобрести ли после его завершения исключительные права по заранее фиксированной цене или отказаться от такой сделки. Важно, что цена возможной сделки фиксируется заранее. В качестве платы может быть предоставлен опцион на проведение НИР по теме, определяемой исполнителем, либо другие ресурсы и преференции, имеющие реальную стоимость.

Использование реальных опционов при инвестиционном проектировании сопряжено с некоторыми трудностями, которые связаны с необходимостью изменения стратегии управления компанией. Основные недостатки метода реальных опционов:

- необоснованный подход к стоимости создания и поддержания реальных опционов и неверная оценка вероятностей могут негативно повлиять на развитие предприятия;
- излишняя гибкость предприятия при принятии решений может привести к частому пересмотру планов, потере направления развития и невыполнению стратегических планов;
- внедрение метода реальных опционов требует изменения внутренней культуры предприятия и подходов к ведению бизнеса. Когда принимается традиционное решение о начале проекта, то пути назад не остается. Когда проект запускается на основе метода реальных опционов, то в определенные точки времени необходимо снова принимать решения по проекту, вплоть до решения о закрытии.

Использование метода реальных опционов позволяет менеджменту уделять меньше внимания подготовке «идеальных» прогнозов и сосредоточить усилия на определении альтернативных путей развития компании, применять метод в любой деятельности, где есть неопределенность.

Обычные критерии принятия решений о капиталовложениях в этой ситуации не подходят, поэтому обоснование инвестиций осуществляется путем оценки негативных последствий отказа от этого инвестирования.

Исполнение реальных опционов часто растянуто во времени и связано со значительными затратами сил и средств. Срок опциона истекает не в конкретный момент времени, заданный заранее, а в некотором интервале. Существует большое число расчетных инструментов, с помощью которых рассчитывается цена опциона, которая может интерпретироваться как стоимость инвестиционного проекта или патентной заявки.

Возможность применить развитый математический аппарат для оценки реальных опционов эффективна при стратегическом планировании. Чем дальше продвинут процесс формализации исходной задачи, тем больше шансов на корректное применение математических методов.

В ситуации, которая складывается в России в целом и в Нижегородской области в частности, необходимы инвестиционные механизмы для работы предприятий в условиях неопределенности, сложившейся из-за отсутствия данных о возможных изменениях свойств и стоимости предмета инвестирования. С этой точки зрения наиболее привлекательными являются механизмы, основанные на использовании реальных опционов.

Таким образом, расширение сферы применения опционов для инвестирования перспективных инновационных проектов позволит создать ряд интеллектуальных преимуществ формирования инновационной экономики.

Литература

1. **Березовская Е. А., Цхай Ю. А.** Оценка патентного продукта как реального опциона с помощью биномиальной модели // Таврический научный обозреватель. 2015. № 4. URL: http://tavr.science/stat/2015/12/Berezovskaya-TShaj.pdf.
2. **Брусланова Н.** Оценка инвестиционных проектов методом реальных опционов // Финансовый директор. 2004. № 7. С. 23–28.
3. **Макмиллан Л. Г.** Опционы как стратегическое инвестирование / Пер. с англ. 3-е изд. М.: ИД «Евро», 2003.
4. **Трифонов Ю .В., Кошелев Е. В., Купцов А. В.** Российская модель метода реальных опционов// Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2012. № 2(1). С. 238–243.

УДК 330.322.2

В. В. Рогожин
Независимый консультант по организационному развитию, член секции «Управление экономикой», Московский дом ученых
Москва, Российская Федерация
E-mail: valer.rogozhin@gmail.com

Основа конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности малого бизнеса

Аннотация. Тема раскрывается с позиций гуманистической парадигмы развития, максимально реализующей неисчерпаемый потенциал человека-творца — первоисточника и движущей силы развития цивилизации. Обоснована решающая роль мотивации и максимальной реализации потенциала каждого сотрудника в обеспечении конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности фирмы. Рассматриваются условия, метод и механизм максимальной реализации потенциала личности и коллектива.

Ключевые слова: человеческий ресурс, мотивация, вовлечение, эффективность, качество.

V. V. Rogozhin
independent consultant for organizational development, member of the section "Management of Economy" of the Moscow house of scientists
Moscow, Russian Federation
E-mail: valer.rogozhin@gmail.com

Basis of competitiveness and investment appeal Small business

Abstract. The subject reveals from line items of the humanistic paradigm of development which is most realizing the inexhaustible potential of the person creator, he is the primary source and a driving force of development of a terrestrial civilization. The crucial role of motivation and the maximum implementation of potential of each employee locate in providing competitiveness and investment appeal of firm. Conditions, method and the mechanism of the maximum implementation of potential of the personality and collective are considered.

Keywords: human resource, motivation, involvement, efficiency, quality.

Цель бизнеса

Создавая свое дело, каждый предприниматель думает о получении максимальной прибыли. Это естественно. Важно понять, что прибыль — это не цель бизнеса, а результат. Прибыль является результатом реализации потребителям конкурентоспособного, качественного продукта.

Обычно считается, что главную роль в создании конкурентоспособного, качественного продукта играют техника и финансы, но мировая практика и наука опровергают это.

В начале XX столетия «отец научного управления», инженер-исследователь Ф. У. Тейлор доказал, что не техника, а повышение результативности труда рядового исполнителя является главным источником развития производства. Как показали дальнейшие исследования и мировая практика, основой повышения эффективности, качества, конкурентоспособности организации является максимальная реализация потенциала каждого сотрудника. Тейлор утверждал, что для повышения производительности и качества труда исполнителя необходима жесткая регламентация его

деятельности «сверху». Практика продемонстрировала принципиальную ошибочность такого подхода: управление «сверху» блокирует доступ к единственному источнику развития любой организации — потенциалу человека.

Идеолог и непосредственный творец «японского чуда», основоположник японской и всемирной концепции тотального управления качеством К. Исикава пишет: «В США, Западной Европе и Советском Союзе Ф. У. Тейлора часто называют отцом научного менеджмента и по-прежнему используют его метод управления производством специалистами. Рабочим остается выполнять указания и установленные для них нормы. Тейлоризм не признает за рабочими способностей. Он игнорирует природу человека и приравнивает рабочих к машинам» [2].

Классик менеджмента, автор теории XY Д. Мак-Грегор детально объясняет несовместимость управления «сверху» с целями развития фирмы: «Управление с помощью приказа или контроля, которое достигает цели “жесткими”, “мягкими” или “строгими, но справедливыми” методами, при теперешних условиях бессильно обеспечить эффективную мотивацию, такую, чтобы усилия людей были устремлены на цели производства. Необходимо давать свободу для творчества на работе — это раскроет все потенциальные возможности работника для совершенствования производства и принесет ему удовлетворение работой.

Люди, лишенные возможности реализовать на работе важные для себя потребности, действуют в точности так, как мы предсказывали: лень, пассивность, нежелание меняться, уклонение от ответственности, готовность следовать демагогам и выдвигать неразумные экономические требования. Создается впечатление, что мы запутались в собственной паутине… Мы нуждаемся в другой теории управления, теории, которая основана на более правильных представлениях о человеческой природе и мотивации» [3].

Цель бизнеса заключается в обеспечении высокой конкурентоспособности и качества своего продукта путем максимальной реализации потенциала каждого члена коллектива. В связи с этим К. Исикава отмечает: «Если фирма ориентируется в своей работе на качество — это в конечном итоге обеспечит и более высокие прибыли. Если же фирма ориентируется на получение сиюминутных прибылей, ее продукция не выдержит конкуренции на мировом рынке и фирма, в конечном счете, теряет прибыль» [2].

Источник экономического развития

Единственным источником и движущей силой развития любой организации и человеческого общества, в целом, является человек. Все то, что создано на земле, все то чего достигло человечество — это дело рук и ума человека. Материальные ресурсы являются не более чем продуктами человеческой деятельности и инструментами в руках человека. Их количество, качество и эффективность использования целиком зависят от эффективности человеческой деятельности. Человек исследует, добывает, изобретает, производит, сбывает, накапливает, эксплуатирует.

«Личность выступает как самоцель общечеловеческого развития. Одновременно личность является главным орудием прогресса. Личный интерес выступает главным мотивом и главной движущей силой экономики… Особенность человеческого ресурса заключается в способности наиболее эффективно использовать все другие факторы производства» [4].

Выдающийся американский ученый, исследователь «экономических чудес» Р. Уотермен доказывает на многочисленных примерах, что основой развития бизнеса является реализация потенциала сотрудников: «Индивиды — единственный источник обновления в компании» [9].

Генеральный директор Международной организации труда М. Хансенн раскрывает основу конкурентоспособности: «Фундаментальную основу долгосрочных уникальных преимуществ в конкурентной борьбе, которые страна может достичь или увеличить, представляют собой ее человеческие ресурсы, т.е. люди, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, их творческие и новаторские способности. Именно эти факторы позволяют обеспечить экономический рост, благосостояние и безопасность страны» (цит. по: [10]).

Вовлечение

Мировая практика нашла простой, универсальный метод мотивации и максимальной реализации потенциала каждой личности в любой организации — это вовлечение работников в разработку всех программ и решение проблем организации. Вовлечение также стало гуманистическим, ориентированным на человека-творца методом взаимоотношения и взаимодействия руководителя и исполнителя (партисипативным методом).

«Новый подход, сложившийся в 70-е годы XX в., призван объединить работников и компанию для достижения общих целей. Для успешной деятельности компании необходимо в самой полной мере использовать мастерство, талант и способности каждого» [8].

Являясь универсальным и сильнейшим мотиватором человеческой деятельности, вовлечение открывает доступ к «неисчерпаемому» и «подобному атомному» потенциалу каждой личности и коллектива. Вовлечение резко повышает активность каждой личности и коллектива, не требуя дополнительных затрат. Персонал выдвигает предложения, как повысить производительность, качество и совершенствовать производственные процессы. Если в организации создается система анализа и реализации поступающих предложений, в организации запускается механизм саморазвития «снизу», на основе идей и силами персонала.

Запуск механизма саморазвития на примере целого ряда фирм описан Р. Уотерменом, а в масштабах государства — К. Исикава.

Наш личный опыт испытаний метода вовлечения на 12 предприятиях Минлегпрома привел к разработке комплексной программы мотивационных методов развития, которая подготавливает предприятие к запуску механизма саморазвития. Практика показала, что без всяких усилий и затрат персонал предприятий «включается» в анализ и реально решает не только множество мелких проблем производства, до которых у руководства «не доходили руки», но и такие проблемы, которые руководство давно не могло решить.

Управление через вовлечение существенно облегчает, делает более творческой и эффективной работу руководителей. Управление через вовлечение устраняет противоречия и обеспечивает единство целей «верхов» и «низов». Решения и программы, принятые с вовлечением, учитывают все «узкие места» и являются «своими» для всех исполнителей. Они выполняются с энтузиазмом, без препятствий и неожиданных проблем.

Роль мировоззрения

В успехе малого бизнеса решающую роль играют мировоззренческие взгляды самого бизнесмена. На практике это показал известный представитель малого бизнеса Владимир Довгань, которого называют «непотопляемым» бизнесменом, так как все его новые фирмы быстро развивались. Он говорит о своих взглядах и подходе к бизнесу:

«Фирма-тюрьма, которыми являются 90% российских фирм, где все основано на унижении сотрудников, подавлении их индивидуальности, обречена.

Выиграть могут лишь фирмы, где поощряется творчество, где сотрудники чувствуют себя личностью, где коллектив работает, как одна команда».

Решающую роль мировоззренческих взглядов в бизнесе демонстрирует также пример южнокорейской компании «Кариа систем». Президент компании, который начинал бизнес с нуля, за короткое время превратил свое предприятие в преуспевающее и вышел на мировой рынок, так объясняет свой успех: «Я уверен, что неряшливо одетый человек, работающий на неопрятном месте, не сможет работать качественно. Львиную долю времени весь первый год работы завода я тратил на чистоту в его помещениях, на то, чтобы научить рабочих красиво и аккуратно одеваться. Каждому объяснял, что мы выпускаем, для чего, что это дает ему лично. И в результате уже через год наши компьютеры вышли на мировой рынок».

Инвестиционная привлекательность

Инвестиционная привлекательность бизнеса определяется тем, насколько он эффективен, что, как было показано, обеспечивается реализацией потенциала сотрудников. Об этом говорит известный ученый, экономист, исследователь «экономических чудес» Д. Грейсон. Работая в 1971–1973 годах председателем Комиссии США по ценам, Д. Грейсон понял, что «человеческий капитал является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности» и что «за счет финансовых маневров, государственного контроля, субсидий и протекционизма невозможно решить сложные проблемы и победить в развернувшейся борьбе». Д. Грейсон пишет об инвестициях: «Американские компании пока не получают достаточно высокой отдачи от миллиардных инвестиций, которые были вложены в оборудование и автоматизацию информационных процессов. Как свидетельствуют данные соответствующих исследований, только 20% повышения производительности труда в США зависят от собственно финансовых затрат. Вкладывать средства в неэффективно действующую систему — это все равно что бросать деньги на ветер» [1].

Литература

1. **Грейсон Д.** Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
2. **Исикава К.** Японские методы управления качеством. М. 1988.
3. **Мак-Грегор Д.** Человеческий фактор и производство // Прикладная социология и менеджмент. Хрестоматия / Сост. А. И. Кравченко. М.: Изд-во МГУ, 1998.
4. **Нуреев Р. М.** Основы экономической теории: Микроэкономика: Учебник для вузов. М.: Высш. шк., 1996.
5. **Рогожин В. В.** Источник «экономических чудес»: Гуманистическая концепция развития человеческого общества // Социальное партнерство. 2004 № 4 (23). С. 50–54.
6. **Рогожин В. В.** Реальный резерв развития предприятий, или Что такое ММР? // Служба кадров. 2004. № 6. С. 17–18.
7. **Рогожин В. В.** «Чудеса» в экономике, или Новая философия экономического развития // Бизнес-образование. 1999. № 1(6). С. 89–99.
8. **Тихонравов Ю. В., Глущенко Е. В., Захарова Е. В.** Теория управления. М., 1997.
9. **Уотермен Р.** Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М., 1998.
10. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марр, Г. Шмидт. М., 1997.
11. **Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р.** Economics. М., 1993.

УДК 338.2

Г. Ю. Каллаур
К.э.н., доцент
Кафедра управления проектами и программами
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kallaur_galina@mail.ru

Л. М. Папикян
Ассистент
Кафедра управления проектами и программами
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: lusine.pm@gmail.com

Некоторые вопросы оценки эффективности проектов внедрения BIM-технологий

Аннотация. Описаны факторы, обосновывающие актуальность и востребованность оценки эффективности внедрения BIM-технологий в проектную деятельность компаний. Перечислены основные проблемы, которые приводят к необходимости внедрения BIM при реализации инвестиционно-строительных проектов. Выявлены два уровня оценки эффективности внедрения BIM — организационный и проектный. Предложены три подхода к оценке эффективности проектов внедрения BIM, проведен анализ трудностей, которые возникают при применении каждого из них, предложены направления ликвидации этих трудностей.

Ключевые слова: BIM-технологии, проект внедрения, оценка эффективности, инвестиционно-строительный проект.

G. Yu. Kallaur
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Projects and Programs Management
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: kallaur_galina@mail.ru

L. M. Papikian
Assistant
Department of projects and programs management at
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: lusine.pm@gmail.com

Some issues of effectiveness assessment for bim implementation projects

Abstract. The factors justifying the relevance of effectiveness assessment for BIM implementation projects at different construction companies are considered. The main problematic areas, which lead to the need for BIM in investment and construction projects, are described. Two levels of effectiveness assessment for BIM implementation projects are revealed, there are organizational and project levels. Author suggested three approaches to assessing the effectiveness of BIM implementation projects, carried out the analysis of difficulties concerned with the use of each approach, and provided directions for elimination of these difficulties.

Keywords: BIM-technologies, implementation projects, effectiveness assessment, investment and construction projects.

Применение BIM-моделей и технологий в целом становится все более распространенной и популярной практикой в управлении реализацией инвестиционно-строительных проектов (ИСП) как за рубежом, так и в России. Компании внедряют в свою проектную деятельность BIM-технологии либо с нуля, либо на определенном уровне зрелости организации в области использования BIM. Внедрение BIM-моделирования в работу компаний само по себе является проектом, инвестиции в который нуждаются в экономическом обосновании. Кроме того, есть ряд других причин, почему становится актуальной оценка эффективности внедрения BIM в управление ИСП.

Многие компании на рынке ИСП в России до сих пор скептически относятся к применению BIM-моделирования в отдельных фазах жизненного цикла (ЖЦ) проекта или на всем его протяжении несмотря на обширный опыт применения этих технологий за рубежом и в российских компаниях. Укрупненные показатели эффективности внедрения BIM в аналогичных проектах и компаниях могут служить основой для доказательства и популяризации BIM-технологий на рынке ИСП с учетом высокого уровня вложений в подобные проекты.

С недавних пор использование BIM (и других технологий информационного моделирования) получило отражение в законодательстве РФ, в частности, по заявлениям Минстроя, уже с 2017 года 20–30% госзаказа (пока только федерального) планируется размещать с требованием их обязательного проектирования посредством технологии BIM (через пять лет этот показатель может вырасти до 50%) [3]. Таким образом, в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и при определенных стратегических целях развития требуется как можно более точное обоснование инвестиций в проекты, финансируемые из бюджета.

В условиях становления электронной экономики уже практически все процессы планирования, реализации, контроля осуществляются с использованием тех или иных программных продуктов, интеграция которых позволяет облегчить и ускорить процессы на протяжении ЖЦ проекта. Соответственно, быстрыми темпами проходит информатизация управления ИСП.

Положительные эффекты от внедрения BIM могут ощутить заказчики, генподрядчики и проектировщики. При работе над отдельными проектами могут быть получены конкретные экономические эффекты, как правило, в виде экономии трудозатрат и инвестиционных вложений. Применение BIM-технологий позволит создать значительные конкурентные преимущества, повысить репутацию и доказать свою компетентность, в том числе в конкурсных и тендерных процедурах. И уж тем более внедрение BIM является эффективным в силу того, что при реализации ИСП часто выявляются:

- низкое качество проектирования;
- простои на строительной площадке по технологическим и контрактным причинам;
- введение частных изменений в проектные решения;
- разрозненность информации как по организационным причинам, так и в силу нестыковки разных программных продуктов;
- слабая организация совместных работ по проекту.

Очевидно, что наличие таких проблем приводит к дополнительным нежелательным затратам для инвесторов и/или заказчиков проектов, внедрение BIM для их решения позволяет получить экономию средств. Однако стоит отметить, что такую экономию можно получить только в случае, если все участники проекта используют программные продукты, позволяющие создавать BIM-модели или интегрировать и распознавать в своей среде BIM-модели, импортированные из других программ. Для эффективного использования BIM в управлении ИСП необходимо внедрение этих технологий и программного обеспечения по всей «цепочке» участников ИСП. И это лишь один из вопросов эффективного внедрения BIM. Само формирование эффективных и успешных организационно-экономических моделей внедрения BIM-модели — это отдельная проблематика, которая не рассматривается в данной работе.

BIM-технологии внедряются на уровне организаций, а используются и приносят конкретные выгоды на уровне отдельных проектов. Эффективность внедрения BIM может быть оценена на двух уровнях — организационном и проектном. В обоих случаях есть ряд проблем, которые усложняют проведение этой оценки. Однако в целом при оценке эффективности проектов внедрения BIM-технологий мы считаем возможным применять методы, основу которых составляют:

- сбалансированная система показателей;
- компетенции организации;
- возврат и эффективность инвестиций.

Если первые два подхода могут быть применены для оценки эффективности внедрения BIM на уровне организации, то третий — как на организационном, так и на проектном уровне.

Подход, учитывающий возврат и эффективность инвестиций, мы предлагаем использовать с применением «Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов», учитывая особенности проектов внедрения. При оценке эффективности инвестиционного проекта должны быть проанализированы денежные потоки от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности [2]. Потоки от финансовой деятельности могут варьировать для разных компаний и не зависят от характера внедрения BIM, потому далее мы не будем их рассматривать. Что касается инвестиционной и операционной деятельности, вначале рассмотрим отрицательные денежные потоки проекта. Инвестиции в проекты внедрения BIM могут быть оценены по составляющим:

- затраты на реинжиниринг процессов в организации, взаимодействия персонала и управления процессами и людьми;
- затраты на создание новой организационной структуры за счет введения нового персонала (с новыми компетенциями) и изменения состава и компетенций текущего персонала (затраты на тренинги и обучение);
- затраты на материально-техническое обеспечение (в том числе на программное обеспечение) [1].

В оценке составляющих встречаются трудности, которые можно решить определенными способами (*см. таблицу).* В отрицательных потоках от операционной деятельности остаются только затраты на персонал и обслуживание материально-технического и программного обеспечения BIM-моделирования.

Направления снижения трудностей оценки инвестиций в проекты внедрения BIM

Статья затрат	Трудность оценки	Направления решения
Реинжиниринг процессов	Большинство составляют затраты, трудно поддающиеся стоимостной оценке	Разбиение затрат на максимально детализированные статьи, которые менее трудно оценить в денежном выражении
Персонал	Трудности оценки (в т.ч. стоимостной) повышения компетентности персонала, эффективности обучения и влияния всего этого на применение BIM в организации	Разработка промежуточных и итоговых факторов и критериев, позволяющих осуществить логический переход от качественных к стоимостным показателям
Материальные ресурсы	Инвестиции легче поддаются оценке; сложность заключается в подборе правильного программного обеспечения	Анализ и оценка вариантов проектных решений по критериям: качество, цена, функциональность, эффективность Анализ и оценка вариантов проектных решений по критериям: качество, цена, функциональность, эффективность

К положительным денежным потокам следует относить экономию средств на разных фазах и этапах реализации проектов. В случае внедрения BIM экономию средств можно получить за счет:

- уменьшения трудовых и временных затрат на выполнение проектировочных работ;
- снижения количества ошибок на этапе проектирования и стоимости их корректировки на этапе строительства;
- повышения эффективности проектных решений путем сравнения организационно-технологических вариантов строительства;
- автоматизации части процессов;
- снижения организационных и временных затрат на внесение изменений;
- облегчения процессов коммуникации между участниками.

Размер экономии можно вычислить, сравнивая проект с применением BIM-технологий и без применения [4]. Однако это либо невозможно, либо означает дополнительные затраты, либо приводит к не самым точным показателям (если считать укрупненно или по аналогам).

Подход может состоять в выявлении компетенций или ресурсов организации, сформированных в результате внедрения BIM, и оценке их влияния на долгосрочные устойчивые конкурентные преимущества компании. Каждая организация приобретает уникальный набор корпоративных активов и способностей, которые позволяют ей получать доход, основанный на использовании этих компетенций. Общепринято считать специфические активы и компетенции связанными со знаниями, неявными (подразумеваемыми), сложно продаваемыми и обычно разделенными между сотрудниками организации. Так как в рамках данного исследования поставлена задача оценить эффективность проекта внедрения BIM, то в качестве

последнего шага по данному методу предлагается сравнение компетенций организации и их влияния на стратегическое развитие компании до и после внедрения BIM.

Рассматриваемый подход шире, чем предыдущий, но также сопряжен с проблемой оценок показателей в стоимостном выражении, в особенности в части оценки итогового влияния на компанию (выявление новых компетенций и качественную оценку их влияния можно, в принципе, осуществить). В нем не учитываются инвестиции в проект внедрения BIM. Для устранения выявленных недостатков можно сравнивать не компетенции и их влияние на компанию до и после внедрения BIM, а полученные эффекты в виде доходов — с затратами на проект.

Что касается применения системы сбалансированных показателей, то она основана на оценке деятельности компании через денежные и неденежные показатели, разделенные на группы:

- способность организации к обучению и росту;
- внутренние процессы;
- взаимоотношения с клиентами;
- финансовые показатели.

Таким образом, данный подход сочетает в себе характеристики предыдущих двух и является наиболее широким. Он позволяет оценить затраты и выгоды внедрения BIM в контексте определенной стратегии организации. Организация получает ценность, которая часто является непрямой, зависимой от контекста и потенциальной; причинно-следственные связи между факторами повышения ценности и финансовыми результатами также в значительной степени зависят от стратегического окружения. Организация осознает выгоды от факторов повышения ценности только в случае создания условий для трансформации потенциальной ценности в ценность реальную. Так, для успешного использования данного подхода на первый план выходит необходимость использовать наиболее подходящие показатели. Однако это является на самой значительной трудностью по сравнению со сложностью трансформации качественных показателей в количественные.

Литература

1. **Бачурина С. С., Голосова Т. С.** Инвестиционная составляющая в проектах внедрения BIM-технологий // Вестник МГСУ. 2016. № 2. С. 126–134.
2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/.
3. Минстрой России развеет у компаний страх перед BIM и сделает его (BIM) общепринятой практикой на всей российской стройке // Isicad.ru. URL: http://isicad.ru/ru/articles.php?article_num=18754.
4. **Султанова И. П.** Методика разработки проекта организации строительства на основе экономико-визуальной модели: Дис. … канд. экон. наук. М., 2015.

УДК 336

Т. Н. Седаш
К.э.н., доцент
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: t_sedash@mail.ru

Зарубежный опыт финансирования инфраструктурных и энергосберегающих проектов[1]

Аннотация. Рассмотрена проблема недостаточности частного финансирования инфраструктурных и энергосберегающих проектов в России. Проанализирован зарубежный опыт использования различных видов облигаций, например проектных, «зеленых» и т.п., сделан вывод о перспективности их применения в России.

Ключевые слова: инфраструктурный проект, государственно-частное партнерство, энергосбережение, энергоэффективность, финансирование.

T. N. Sedash
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: t_sedash@mail.ru

Foreign experience finance infrastructure and energy efficiency projects

Abstract. Problem failure of the private financing of infrastructure and energy efficiency projects in Russia are discussed. It has been analyzed foreign experience of using different types of bonds, such as project bonds, green bonds, etc. and the conclusion about the prospects of their application in Russia.

Keywords: infrastructure project, public-private partnerships, the concession agreement, energy conservation, energy efficiency, financing.

Диспропорция в развитии отраслей промышленности и инфраструктуры наблюдалась еще в советскую эпоху. Низкие темпы развития инфраструктуры сохраняются и в настоящее время. Недостаточный объем инвестиций в инфраструктуру на протяжении последних 10–20 лет отбросил Россию на 103-е место в мире по качеству общественных институтов. Отставание в развитии инфраструктуры приводит к замедлению промышленного роста. Также стоит отметить, что по существующим объектам российской инфраструктуры физический износ достигает 50–60%, примерно 30% основных фондов ЖКХ уже полностью отслужили нормативные сроки. Причем проблема состоит не только в высоком уровне физического износа, но и в использовании устаревших, неэффективных, энергоемких технологий, например электростанции, котельные имеют КПД 33% по сравнению с 60–65% у современных парогазовых установок. Проблеме повышения энергосбережения и энергоэффективности не уделяется должного внимания, хотя, на наш взгляд, при разработке и

[1] Статья подготовлена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда. Проект № 15–02–00456 «Финансовый инструментарий структурной трансформации экономики в целях повышения энергоэффективности (на примере ЖКХ)».

реализации инфраструктурных проектов обязательным требованием должно быть использование энергоэффективных технологий.

Как известно, современная транспортная и коммунальная инфраструктура, коммуникационные сети приводят к повышению конкурентоспособности и промышленного производства. Согласно исследованию МВФ, увеличение инфраструктурных инвестиций на 1% прямо или косвенно обеспечивает потенциал прироста ВВП на 1,5% в год.

Важной проблемой является привлечение частных инвестиций для финансирования проектов, связанных с развитием инфраструктуры и повышением энергосбережения и энергоэффективности. Сегодня в России 65,4% инвестиций в инфраструктурные проекты осуществляется за счет средств государственного бюджета [1]. Для сравнения: за рубежом для финансирования инфраструктурных проектов в первую очередь применяется долговое финансирование в виде банковского кредитования и эмиссии облигационных займов. В мировой практике для финансирования инфраструктурных проектов используется широкий спектр облигаций. Далее мы рассмотрим те из них, которые могли бы найти применение в российских экономических условиях.

Проектные облигации выпускаются проектной компанией (special purpose vehicle), специально созданной для реализации инфраструктурного проекта. Чаще всего они используются для привлечения финансирования на эксплуатационной стадии проекта, т.е. после окончания строительства инфраструктурного объекта, когда риск невысокий, а актив начинает генерировать положительный денежный поток. Считается, что для инвестора выпуск проектных облигаций выгоднее, чем синдицированные кредиты, из-за их долгосрочности (например, в мировой практике были выпущены проектные облигации сроком на 50 и даже на 99 лет), контрактной вариативности. Большой объем эмиссии и спрос приводят к присвоению им рейтинга и прохождению биржевого листинга, что повышает их привлекательность для инвестора.

Квазисуверенные облигации выпускают государственные (или с государственным участием) агентства (например, американские Федеральная национальная ипотечная ассоциация и Федеральная корпорация жилищного ипотечного кредита), национальные агентства по экспортному страхованию, институты развития для финансирования строительства и эксплуатации объектов инфраструктуры. Кредитный риск по квазисуверенным облигациям незначительно отличается от риска по государственным ценным бумагам за счет государственных гарантий возвратности заемных ресурсов. Например, 20% рынка инфраструктурных корпоративных облигаций Великобритании, выпущенных в фунтах стерлингов, эмитировано юридическими лицами, которыми владеет государство (например, Network Rail) [3]. Такие облигации торгуются с доходностью, близкой к доходностью по государственным ценным бумагам (в зависимости от уровня государственной поддержки или гарантий). В России такие облигации могли бы выпускать институты развития.

Специальные виды государственных облигаций выпускаются для финансирования инфраструктурных проектов. Подобные новые виды облигаций активно выпускают во многих странах, например в 2015 г. правительство США в соответствии со StimulusAct (2009 г.) предложило муниципальные облигации Qualified Public Infrastructure Bonds (QPIBs) для стимулирования частных инвестиций в инфраструктуру. Данные облигации выпускаются по проектам, реализуемым в рамках государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере транспорта, при строительстве аэропортов, портов, водопроводной и канализационной инфраструктуры. Отсутствие налога на процентные доходы по данным облигациям призвано привлечь частных инвесторов в проекты ГЧП, а также может помочь снизить стоимость финансирования. Возможность выпуска QPIBs предоставляется по проектам ГЧП, по которым объект финансирования находится в государственной или муниципальной собственности и доступен для общего пользования. Данные облигации выпускаются в рамках Строительной инвестиционной инициативы плана Обамы (Build America Investment Initiative), принятого в 2014 году. Одной из важных целей является стимулирование привлечения частного капитала для реализации инфраструктурных проектов, развитие ГЧП. Для развития механизма ГЧП аналогичные облигации можно было бы выпускать и в России.

«Зеленые» облигации (green bonds) выпускаются государством, муниципальными органами власти, корпорациями, международными финансовыми институтами для финансирования проектов по охране окружающей среды. На сегодняшний день «зеленые» облигации были выпущены в 23 странах, в том числе в 20 странах для своих и иностранных инвесторов, в остальных — только для иностранных инвесторов. Они номинированы в 23 валютах и обращаются на 14 рынках G20 [2].

В России эмитируются только традиционные облигации (корпоративные, государственные и муниципальные), в то время как за рубежом существует широкий спектр различных видов облигаций.

Применение в России таких видов финансовых инструментов, как проектные облигации, квазисуверенные облигации, «зеленые» облигации и специальные виды государственных облигаций, выпускаемых для финансирования инфраструктурных проектов в рамках ГЧП, позволит расширить возможности финансирования инфраструктурных проектов.

Литература

1. **Дмитриев М.** Развитие инфраструктуры как ядро новой модели экономического роста // Economy Times URL: goo.gl/J8BCIF.
2. Green Bonds: mobilizing the debt capital markets for a low-carbon transition // OECD. URL: https://www.oecd.org/environment/cc/Green%20bonds%20PP%20%5Bf3%5D%20%5Blr%5D.pdf.
3. Infrastructure Financing Instruments and Incentives // OECD. URL: http://www.oecd.org/finance/private-pensions/Infrastructure-Financing-Instruments-and-Incentives.pdf.

УДК 330.322

Т. В. Погодина
Д.э.н., профессор
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: pogodina15@yandex.ru

Проблемы и перспективы повышения инвестиционной привлекательности отраслей реального сектора экономики России

Аннотация. Проведен анализ инвестиционной привлекательности и инновационной направленности отраслей реального сектора экономики России за 2007–2014 годы с использованием интегральной оценки. Выявлено, что наиболее высокую инвестиционную привлекательность и инновационную направленность имеют производство кокса и нефтепродуктов, производство электротехнического, электронного и оптического оборудования. Именно эти отрасли демонстрируют высокие показатели эффективности и привлечения прямых иностранных инвестиций, которые формируют положительные внешние эффекты вертикального и горизонтального характера. В целом прямые иностранные инвестиции способствуют повышению конкурентоспособности отраслей посредством распространения передовых производственных технологий, повышения квалификации персонала, внедрения новых практик менеджмента, снижения барьеров вхождения в отрасль и т.д.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, реальный сектор экономики, внешние эффекты, прямые иностранные инвестиции, эффективность развития отрасли.

T. V. Pogodina
Doctor of Economics, Professor
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: pogodina15@yandex.ru

Problems and prospects of improving the investment attractiveness of the real sector of the Russian economy

Abstract. The analysis of investment attractiveness and innovation-oriented industries of the real sector of the Russian economy 2007–2014 by using the integral evaluation is performed. It is revealed that the highest investment attractiveness and innovative orientation are the production of coke and petroleum products manufacture of electrical, electronic and optical equipment. It is these sectors that demonstrate high levels of efficiency and attract foreign direct investment (FDI), which form the positive external effects of vertical and horizontal in nature. In general, foreign direct investment enhance the competitiveness of industries through the dissemination of advanced production technologies, training of personnel, introduction of new management practices, lowering barriers to entry into the industry, etc.

Keywords: investment attractiveness of real economy sector, externalities, foreign direct investment, efficiency of the industry.

В настоящее время привлечение инвестиций в реальный сектор экономики — это вопрос не только повышения его конкурентоспособности, но и выживания. Однако инвестирование бюджетных средств и частного капитала должно осуществляться при условии, что будет обеспечено эффективное использование вложенных инвестиционных ресурсов. С этой целью проводится анализ инвестиционной привлекательности как отдельных компаний, так отраслей экономики и регионов.

Оценка инвестиционной привлекательности отрасли — сложная и актуальная на сегодняшний день проблема, поскольку до настоящего времени не выработан единый подход к соответствующему методическому инструментарию. Изучению различных аспектов этого вопроса посвящены работы И. А. Бланка, В. В. Бочарова, И. И. Веретенниковой, А. И. Ковалева, В. В. Коссова, О. И. Лаврушина, И. В. Липсица, И. И. Мазура, В. А. Москвина, Р. С. Сайфулина, И. В. Сергеева, Г. В. Хомкалова, В. Д. Шапиро, А. Д. Шеремета, К. П. Янковского, в которых изложены основные теоретико-методологические вопросы организации и финансирования инвестиций. Исследования методов оценки инвестиционной привлекательности нашли свое отражение в работах А. Я. Аркатова, А. Ф. Виноходова, О. И. Волкова, Л. Т. Гиляровской, О. В. Девяткина, Д. Е. Ивахника, А. Ф. Ионовой, А. В. Коренкова, Г. Г. Модорской, О. В. Пашнина, И. В. Разумова, Н. Н. Селезневой, П. П. Табурчака, О. Ю. Толкоченко, В. М. Туминой и др., а также И. А. Бланка, Л. Дж. Гитмана, А. Дамодарана, М. Д. Джонка, Г. Марковица.

Наиболее распространенный в экономической литературе подход определяет инвестиционную привлекательность с позиции ее взаимосвязи с финансовым состоянием, финансовой устойчивостью и деловой активностью организаций отрасли. Ключевыми параметрами инвестиционной привлекательности являются: коэффициент автономии, текущая и абсолютная ликвидность, оборачиваемость активов, обеспеченность собственными источниками финансирования, рентабельность активов и продаж, оборачиваемость активов и оборотного капитала, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обновления основных фондов, динамика инвестиций в основной капитал. Значимую роль в формировании и повышении инвестиционной привлекательности отраслей играет и приток прямых иностранных инвестиций.

Оценка инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности базовых отраслей экономики России была проведена с использованием метода расстояний по экономическому, финансовому и инновационному критериям. Для оценки по экономическому критерию были проанализированы показатели имущественного состояния отраслей. В 2007–2014 годах наиболее высокие темпы прироста физического объема инвестиций в основной капитал имели производство кокса и нефтепродуктов; производство и распределение электроэнергии, газа и воды, транспорт и связь. Существенное снижение физического объема инвестиций в основной капитал (более чем на 20%) произошло в производстве машин и оборудования, производстве пищевых продуктов, сельском хозяйстве [1].

Наиболее высокие коэффициенты обновления объектов основных средств отмечаются в производстве кокса и нефтепродуктов; производстве пищевых продуктов; добыче топливно-энергетических ресурсов, наиболее низкие — в строительстве.

Финансовый критерий оценки инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности был оценен с помощью показателей рентабельности и финансовой устойчивости. Наибольшей рентабельностью отличались добыча топливно-энергетических ресурсов, химическое производство, производство кокса и нефтепродуктов, а самая низкая рентабельность была

в строительстве, производстве транспортных средств и оборудования [4]. Следовательно, наивысший рейтинг инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности по финансовому критерию имели производство электротехнического, электронного и оптического оборудования; производство кокса и нефтепродуктов (менее 1). Среднюю инвестиционную привлекательность имели: транспорт и связь; производство и распределение электроэнергии, газа и воды, производство машин и оборудования; производство транспортных средств и оборудования.

Низкий рейтинг со значительной тенденцией к ухудшению отмечается в сельском хозяйстве, строительстве, металлургическом производстве и производстве готовых металлических изделий. Основная причина сложившейся неблагоприятной тенденции — отсутствие собственных оборотных средств.

Анализ инновационной направленности был проведен в разрезе базовых отраслей промышленности на основе динамики следующих показателей:

- доли организаций, осуществляющих технологические инновации в общем числе организаций;
- доли инновационных товаров и услуг в общем объеме отгруженных товаров;
- доли и индекса затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг [2].

Результаты анализа инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности, инновационной направленности базовых отраслей реального сектора экономики позволили определить следующие рейтинги.

Высокий рейтинг (1,00–1,35) имеют следующие отрасли: производство кокса и нефтепродуктов; производство электротехнического, электронного и оптического оборудования.

Средний рейтинг (1,351–1,59) с положительной динамикой имеют производство и распределение электроэнергии, газа и воды и производство пищевых продуктов. Средний рейтинг с отрицательной динамикой отмечается в отрасли по добыче топливно-энергетических ресурсов.

Низкий рейтинг (1,591 и более) имеют химическое производство; производство машин и оборудования, металлургическое производство и производство готовых металлических изделий [1].

Таким образом, с точки зрения инноваций и инвестиций наиболее привлекательными являются производство кокса и нефтепродуктов и производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования. У них существует положительная тенденция инвестиционного развития и инновационной направленности. Отметим, что отрасль по производству кокса и нефтепродуктов является лидером по средней классической эффективности предприятий с прямыми иностранными инвестициями на протяжении последних пяти лет и вышла на первые позиции по эффективности влияния внешних эффектов, что характеризует отрасль как наиболее привлекательную для потенциальных инвесторов.

Средние значения инвестиционной привлекательности, конкурентоспособности и инновационной направленности имеют производство и распределение электроэнергии, газа и воды. Отрасль имеет возможность перейти в группу отраслей с высоким уровнем инновационно-инвестиционной привлекательности благодаря положительной динамике интегральной оценки. Отрицательная динамика развития может перевести химическое производство и добычу топливно-энергетических ресурсов в группу со сравнительно низкой инвестиционной привлекательностью и ухудшить их положение.

В то же время при сохранении существующей положительной динамики и при благоприятных условиях (сохранение санкций, политика импортозамещения) производство пищевых продуктов может перейти в группу отраслей с более высокой привлекательностью. Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий; производство транспортных средств и оборудования; производство машин и оборудования имеют отрицательную тенденцию рейтинговой оценки, что свидетельствует о снижении их инвестиционной привлекательности как для отечественных, так и для иностранных инвесторов. Эти отрасли нуждаются в более интенсивном развитии и усилении внешней поддержки, в том числе со стороны государства. Приоритетное направление — развитие механизма государственно-частного партнерства.

На развитие отраслей российской экономики заметное влияние оказывают прямые иностранные инвестиции, которые формируют внешние эффекты вертикального и горизонтального характера. Иностранные инвестиции имеют четкую региональную направленность и усиливают развитие отдельных отраслей и компаний в регионах, тем самым повышая инвестиционную привлекательность последних. В целом прямые иностранные инвестиции создают благоприятные условия для повышения конкурентоспособности отраслей и регионов посредством распространения передовых производственных технологий, повышения квалификации персонала, внедрения новых практик менеджмента, снижения барьеров вхождения в отрасль и т.д.

С большой долей уверенности можно констатировать, что отрасли и регионы, активно привлекающие иностранный капитал, демонстрируют более высокие показатели эффективности, конкурентоспособности благодаря положительным внешним эффектам и развитию внутренней конкуренции. Отрасли, где данные процессы проходят не столь активно, обладают невысокой инвестиционной привлекательностью и демонстрируют преимущественно невысокие темпы развития. Неразвитость конкуренции ведет к неоправданно высокому уровню цен при относительно невысоком качестве выпускаемой продукции. Кроме того, привлечение отечественных и иностранных инвестиций не одномоментно влияет на развитие экономики отрасли, а через некоторое время (от 2 до 5 лет), и со временем это влияние усиливается. Следовательно, значимость влияния инвестиций на развитие отраслей можно определить не сразу, а через определенный период времени.

Таким образом, в российской экономике наблюдается достаточно большая полярность по уровню и динамике инвестиционной привлекательности отраслей реального сектора экономики, а значит, государство должно разработать различные подходы и методы формирования инвестиционной стратегии [3]. В то же время существуют общие проблемы, которые характерны для всех отраслей: необходимость повышения инновационной активности и привлекательности отраслей экономики, улучшение финансового состояния и повышение финансовой устойчивости компаний, развитие и внедрение передовых практик менеджмента и новых методов производства.

Для повышения инвестиционной привлекательности предпринимательских структур необходимо применять дифференцированный инструментарий, способный повысить объем привлекаемых инвестиций и обеспечить эффективность использования инвестиционных ресурсов. В то же время перспективные предпринимательские структуры привлекают достаточные инвестиционные ресурсы для устойчивого развития, соответственно, необходима только поддерживающая политика со стороны государства и региональных властей.

В перспективной отрасли предпринимательские структуры должны самостоятельно сформировать комплекс мер по развитию. Целесообразно осуществлять меры по развитию информационного механизма повышения инвестиционной привлекательности отраслей посредством формирования инвестиционного паспорта производственных предприятий, позволяющего предоставлять инвестору исчерпывающую информацию о компании, инвестиционных проектах и наличии поддержки.

В российских регионах необходимо создавать или привлекать специализированные консалтинговые агентства, способные оказывать содействие в развитии предприятий и отраслей. В рамках аутсорсинга ключевые предприятия отрасли могли бы делегировать специализированному консалтинговому агентству полномочия по разработке инвестиционной стратегии, оказанию содействия в привлечении различных форм поддержки, организации эффективного использования кредитных ресурсов, сопровождению проектов и др.

Литература

1. **Погодина Т. В., Седаш Т. Н.** Оценка инвестиционной привлекательности и инновационной направленности базовых отраслей экономики России для определения потенциала их конкурентоспособности // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 25 (376). С. 16–22.
2. **Погодина Т. В., Становова Н. Н.** Понятие и элементы инновационного процесса // Научное обозрение. 2014. № 3. С. 226–229.
3. Теория и практика развития социально-экономических систем: Сб. науч. трудов молодых ученых / [Редкол.: В. Н. Лазарев (отв. ред.), В. В. Кузнецов]; Ульяновский гос. техн. ун-т. Ульяновск: УлГТУ, 2012.
4. Федеральная служба государственной статистики. URL: http://gks.ru.

УДК 336

Е. Б. Тютюкина
Д.э.н., профессор
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ebtyutyukina@fa.ru

Потенциальные инвесторы в инфраструктурные проекты в России: анализ современного состояния

Аннотация. Дается характеристика российских инвесторов, финансирующих инфраструктурные проекты. Сделаны выводы о недостаточности объемов инвестирования.

Ключевые слова: инфраструктурный проект, инвестиционный фонд, пенсионный фонд, суверенный фонд, финансовый институт развития, бюджеты, страховая компания.

E. B. Tyutyukina
Doctor of Economics, Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ebtyutyukina@fa.ru

Potential investors in infrastructure projects in Russia: analysis of current situation

Abstract. The characteristics of Russian investors, financing infrastructure projects are presented. The conclusions about the insufficient volume of investments have been made.

Keywords: infrastructure project, investment fund, pension fund, sovereign wealth fund, financial development institution, budget, insurance company.

В инфраструктурные проекты в России потенциально могут инвестировать разного уровня инвесторы.

Акционерные и паевые инвестиционные фонды. В настоящее время функционирует всего 12 инфраструктурных паевых инвестиционных фондов: среди них девять являются закрытыми, только семь фондов заняты прямыми инвестициями.

Инвестиционный фонд Российской Федерации [3] имеет целью софинансирование инвестиционных проектов путем предоставления бюджетных ассигнований в форме:

- бюджетных инвестиций в объекты капитального строительства государственной собственности Российской Федерации;
- субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование объектов капитального строительства государственной собственности субъектов Российской Федерации;
- субсидий на софинансирование разработки проектной документации на объекты капитального строительства государственной собственности субъектов Российской Федерации, предполагаемые к реализации в рамках концессионных соглашений, или предоставления субсидий из бюджетов субъектов Российской Федерации

на софинансирование разработки проектной документации на объекты капитального строительства муниципальной собственности, которые предполагается реализовать в рамках концессионных соглашений;

- направление бюджетных ассигнований в уставные капиталы открытых акционерных обществ, в том числе путем участия в их учреждении;
- субсидии на организацию государственной компанией «Российские автомобильные дороги» строительства и реконструкции автомобильных дорог, в том числе при реализации концессионных проектов.

Однако возможности фонда весьма ограничены. Так, в 2014 году Минэкономразвития осуществляло контроль за 51 проектом, получившим бюджетные ассигнования из Инвестиционного фонда РФ на общую сумму 1107,1 млрд руб., в том числе за 12 проектами (82%) федерального значения, 39 проектами (18%) — регионального. Только по 14 проектам обязательства всех инвесторов и ответственных исполнителей были выполнены в полном объеме: в промышленности и ЖКХ (по пять проектов), в энергетике, транспортной и логистической инфраструктуре (по два проекта) [2].

Пенсионный фонд Российской Федерации осуществляет инвестирование в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации (утвержден перечень самоокупаемых инфраструктурных проектов (периодически пересматривается), получивших положительное заключение по результатам оценки целесообразности финансирования инвестиционных проектов за счет средств пенсионных накоплений, находящихся в доверительном управлении государственной управляющей компании, на возвратной основе;

Негосударственные пенсионные фонды (НПФ). На них приходится 74% инфраструктурных инвесторов топ-уровня по данным на 2016 год. У НПФ как инвесторов есть следующие особенности. Инвестиционная деятельность российских НПФ отличается минимальными рисками в сравнении со странами ОЭСР; среднее стандартное отклонение реальной инвестиционной доходности составляет: в странах ОЭСР — 3,14%, в России — 0,18%.

Одним из основных препятствий для формирования инвестиционных портфелей с высокой долей инвестиций в инфраструктурные проекты является отсутствие притока пенсионных накоплений. Неопределенность относительно использования накопительной части пенсионных накоплений, избыточные пруденциальные требования (например, наличие обязательств по обеспечению прибыли ежегодно (его отменили только недавно), зависимость вознаграждения НПФ от результата деятельности и др.) привели к тому, что НПФ предпочитают инвестировать в более ликвидные и краткосрочные активы (корпоративные облигации, краткосрочные депозиты). Отмена требования обеспечить положительную ежегодную доходность создает условия для долгосрочных инвестиций. Однако при сохранении неопределенности относительно использования накопительной части пенсий в 2017 году и далее не предвидится увеличения доли инвестиций в инфраструктурные проекты от объема средств НПФ (без установления законодательных требований). Существуют ограничения на включение в портфель концессионных облигаций. Повышение эффективности инвестирования средств НПФ может быть обеспечено за счет расширения инструментария.

Суверенные фонды, в частности Фонд национального благосостояния, осуществляют инвестирование в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации [4]. Инвестирование средств с использованием инфраструктурных облигаций допускается исключительно при первичном размещении ценных бумаг. Утвержден перечень самоокупаемых инфраструктурных проектов (в перечень периодически вносятся изменения), получивших положительное заключение по результатам оценки целесообразности финансирования инвестиционных проектов за счет средств Фонда национального благосостояния и (или) пенсионных накоплений, находящихся в доверительном управлении государственной управляющей компании, на возвратной основе. Так, при объеме суверенных фондов в 2015 году 8708 трлн руб. (4777 трлн руб. (Фонд национального благосостояния) и 3931 трлн руб. (Резервный фонд)) общий объем инвестиций в инфраструктуру из Фонда национального благосостояния составил 329,53 млрд руб., или 0,004%.

Финансовые институты развития, национальные и международные инфраструктурные платформы в России представлены практически одним крупным институтом развития, осуществляющим инвестиции в инфраструктурные проекты — Внешэкономбанком. На него возложены полномочия координатора по проектам, финансируемым за счет привлечения средств Инвестиционного фонда РФ, а также функции инвестиционного консультанта. На 2016 год объем инвестиций в инфраструктурные проекты составил 5,7 млрд руб.

Следует также отметить, что в регионах создана сеть корпораций развития. Сформирована федеральная база инвестиционных площадок в субъектах России. Инвестиционные площадки формируются в муниципальных образованиях (но их объемы незначительны).

Фонды содействия развитию производственной инфраструктуры. В России координацию инфраструктурного развития регионов осуществляет единый орган — автономная некоммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». Среди функций этой структуры не выделена необходимость ускоренного развития производственной инфраструктуры для активизации экономики регионов, что негативно сказывается на управляемости данным процессом.

Бюджеты (федеральные, субфедеральные, муниципальные). За их счет осуществляется 65,4% инвестиций в инфраструктурные проекты [1], хотя Бюджетный кодекс Российской Федерации устанавливает: «потолок» расходов для государственных программ, расчетные показатели бюджетных ассигнований по мероприятиям программ только на три года.

Страховые компании. Среди них только около 3% являются наиболее крупными, они занимают 50% рынка, в том числе три крупные компании — около 28% рынка. В структуре активов страховых компаний в 2013–2014 годах доля инвестиций в акции, облигации, государственные, субфедеральные и муниципальные ценные бумаги составляет менее 30% (с абсолютным преобладанием государственных облигаций). По оценке RAEX («Эксперт РА»), в структуре активов страховщиков около 15% занимают «фиктивные активы».

Инвестиционная политика российских страховщиков в целом является консервативной, что соответствует мировым тенденциям. Объем инвестиционного портфеля страховщиков и темпы его прироста чутко реагируют на кризисные явления в экономике.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы. Крупных долгосрочных институциональных инвесторов, осуществляющих инвестиции в инфраструктурные проекты, не так много, их перечень ограничен. Крупные институциональные инвесторы придерживаются консервативной инвестиционной политики.

Недостаточно используются возможности суверенных фондов для финансирования инфраструктурных проектов. Возможности бюджета ограничены как по объему, так и по срокам инвестирования. Государство проявляет недостаточно внимания к развитию производственной инфраструктуры регионов.

Литература

1. **Дмитриев М.** Развитие инфраструктуры как ядро новой модели экономического роста // Economy Times. URL: goo.gl/J8BCIF.
2. Отчет за 2014 год о ходе реализации проектов, получивших бюджетные ассигнования Инвестиционного фонда Российской Федерации // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/privgovpartnerdev/20150515.
3. Постановление Правительства РФ от 01.03.2008 № 134 «Об утверждении правил формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: goo.gl/OeЗywW.
4. Постановление Правительства РФ от 05.11.2013 № 990 «О порядке размещения средств Фонда национального благосостояния в ценные бумаги российских эмитентов, связанные с реализацией самоокупаемых инфраструктурных проектов» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_154055/.

Финансовый менеджмент

УДК 336

О. В. Борисова
К. э.н., доцент
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления,
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»
Москва, Российская Федерация
E-mail: OLVBorisova@fa.ru

Основные формы бюджетного финансирования организаций

Аннотация. Рассматриваются вопросы, связанные с бюджетным финансированием коммерческих организаций. По ряду параметров сравнивались субсидии, бюджетный кредит, бюджетные инвестиции, государственные (муниципальные) гарантии, инвестиционный налоговый кредит. Делается вывод о том, что каждая из указанных форм финансирования используется для реализации конкретных задач государства. Чтобы использовать формы финансирования в своей деятельности, организация должна удовлетворять достаточно большому количеству требований, в противном случае у надзорных органов имеются рычаги возврата средств, выделенных на определенные цели из государственного бюджета.

Ключевые слова: финансирование, финансирование организаций, субсидии, бюджетный кредит, бюджетные инвестиции, государственные (муниципальные) гарантии, инвестиционный налоговый кредит.

O. V. Borisova
Candidate of Economics, Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: OLVBorisova@fa.ru

The forms of budget funding organizations

Abstract. The issues related to the budgetary financing of commercial organizations are discussed. A number of parameters were compared with subsidies, budget loans, budget investments, state (municipal) guarantees, investment tax credit. It concludes that each of the forms of financing is used for the implementation of specific tasks of the state. To ensure that the organization had the opportunity to use the forms of financing in its activities, it must satisfy a large number of requirements, otherwise the supervisory authorities has arms that return of funds allocated for specific purposes from the state budget.

Keywords: financing, financing organizations, subsidies, budget loans, budget investments, state (municipal) guarantees, investment tax credit.

В настоящее время многие отрасли российской экономики нуждаются в финансировании. Сложность текущей ситуации связана с тем, что после введения санкций российские компании не могут получить кредиты за границей. В результате существенно увеличилась стоимость заемного финансирования на внутреннем рынке. К концу 2015 года стоимость заемных средств выросла практически в 2 раза. Значительное количество проектов, находящихся на стадии разработки, было свернуто из-за нехватки финансирования. Пострадали и проекты, финансируемые из государственного бюджета, поскольку резко сократились бюджетные поступления.

Доходы, получаемые от налогов, пошлин и др. источников, перераспределяются между регионами, что позволяет реализовать наиболее

важные задачи, стоящие перед государством. Основные направления, финансируемые за счет бюджетных средств, указаны в Бюджетном кодексе РФ. Размер средств, выделяемых ежегодно на финансирование программ, зависит от размера бюджета РФ. На бюджетные средства могут претендовать организации, выполняющие определенные работы в сфере образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, национальной обороны, охраны окружающей среды и т. д. Перечень расходов бюджета устанавливается Министерством финансов РФ. «…перечень разделов, подразделов, целевых статей программ и непрограммных направлений деятельности, групп видов расходов бюджета утверждается в составе ведомственной структуры расходов бюджета законом или сводной бюджетной росписью соответствующего бюджета» [1, ст. 21]. Государственные программы финансируются за счет целевых статей расходов. Бюджетные средства выделяются на реализацию двух основных направлений: на текущие нужды бюджета и на развитие инвестиционной и инновационной деятельности.

Форма собственности организаций не влияет на возможность получения средств из бюджета. Средства выделяются тем организациям, которые участвуют в реализации целевых государственных программ, и тем, которые реализуют собственные проекты в рамках основных направлений, финансируемых из бюджета. Эти организации проходят конкурсный отбор и должны соответствовать целому ряду критериев.

Коммерческие организации имеют право претендовать на следующие формы финансирования за счет бюджетных средств *(табл. 1)*: субсидии, бюджетный кредит, бюджетные инвестиции, государственные (муниципальные) гарантии, инвестиционный налоговый кредит [3, с. 358]. Формы бюджетного финансирования различаются. Их сравнение по критериям возвратности, срочности и платности представлено в *табл. 2*.

Таблица 1
Формы бюджетного финансирования, определение и регламентирующий документ [1, 2]

Форма финансирования	Описание	Регламентирующий документ
Субсидии	Денежные средства, предоставляемые из бюджетов и внебюджетных фондов юридическим лицам (не являющимся бюджетными учреждениями) и физическим лицам	[1, ст. 78]
Бюджетный кредит	Денежные средства, предоставляемые бюджетом другому бюджету бюджетной системы РФ, юридическому лицу (за исключением государственных (муниципальных) учреждений), иностранному государству, иностранному юридическому лицу на возвратной и возмездной основе	[1, ст. 93.2]
Бюджетные инвестиции	Бюджетные средства, направляемые на создание или увеличение за счет средств бюджета стоимости государственного (муниципального) имущества	[1, ст. 80]

Таблица 1
Формы бюджетного финансирования, определение и регламентирующий документ [1, 2]

(Продолжение)

Государственные (муниципальные) гарантии	Государственная или муниципальная гарантия (государственная гарантия Российской Федерации, государственная гарантия субъекта Российской Федерации, муниципальная гарантия) — вид долгового обязательства, в силу которого при наступлении предусмотренного в гарантии события (гарантийного случая) РФ, субъект РФ, муниципальное образование (гарант), соответственно, обязаны уплатить лицу, в пользу которого предоставлена гарантия (бенефициару), по его письменному требованию определенную в обязательстве денежную сумму за счет средств соответствующего бюджета в соответствии с условиями даваемого гарантом обязательства отвечать за исполнение третьим лицом (принципалом) его обязательств перед бенефициаром	[1, ст. 115]
Инвестиционный налоговый кредит	Изменение срока уплаты налога: при наличии оснований организации предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов	Ст. 66 НК РФ

Таблица 2

Сравнения форм финансирования по критериям

Форма финансирования	**Возвратность**	**Платность**	**Срочность**
Субсидии	Нет	Нет	Нет
Бюджетный кредит	Да	Да*	Да
Бюджетные инвестиции	Путем продажи доли в бизнесе	Да	Нет
Государственные (муниципальные) гарантии	Да	Да	Да
Инвестиционный налоговый кредит	Да	В зависимости от объекта кредитования	Да
* Для государственных предприятий возможно получение под 0%.			

Чтобы претендовать на одну из форм финансирования, организации должны соответствовать следующим требованиям.

Субсидия может быть предоставлена как физическим, так и юридическим лицам в денежной или натуральной форме. Она адресно предоставляется производителям товаров, работ и услуг с целью возместить недополученные доходы и обеспечить затраты, связанные с выполнением работ и оказанием услуг.

В настоящее время за счет субсидий реализуются следующие программы: новое качество жизни, инновационное развитие и модернизация экономики, обеспечение национальной безопасности, эффективное государство, сбалансированное региональное развитие [1; 4].

Форма заявки на получение субсидии обычно размещается на сайте города или правительства соответствующей области. Форма заявки и прилагаемый к ней пакет должны быть утверждена приказом. Если выдается субсидия, между организацией и соответствующим государственным или муниципальным органом заключается договор о предоставлении субсидии. Организации, получившие субсидию, подлежат проверке. Если условия предоставления субсидии нарушаются, денежные средства возвращаются в бюджет.

Бюджетный кредит предоставляется только юридическому лицу в случае отсутствия задолженности перед бюджетами разных уровней. Он выдается за счет средств целевых иностранных кредитов и бюджетных средств субъектов РФ на территории Крайнего Севера. Средства распределяются на конкурсной основе. Кредит выдается только на определенные цели. Условия предоставления кредита, ограничения, лимиты, размер процентной ставки устанавливаются в нормативных актах. Кредит предоставляется под обеспечение, имеющее высокую степень ликвидности. Перед предоставлением кредита государственные органы оценивают финансовое состояние организации-претендента. Кредит возвращается досрочно, если ухудшилось состояние организации гаранта или поручителя, а найти новых не представляется возможным. Пока организация пользуется кредитом, государственные органы имеют право проверить целевое использование выданных средств. При выявлении нарушений кредит взыскивается досрочно.

Бюджетные инвестиции направляются в уставные капиталы организаций. Преимущественно объектами является недвижимое имущество и объекты капитального строительства. Решение о выделении инвестиций зафиксировано в нормативно-правовом акте РФ. После его вступления в силу между правительством РФ или уполномоченными органами субъекта Федерации или местной администрацией и организацией оформляется договор. Сроки оформления договора не могут превышать трех месяцев.

Государственная (муниципальная) гарантия преимущественно выдается юридическому лицу, позволяя ему исполнить свои обязательства при возникновении гарантийного случая, и выплатить лицу, в пользу которого она выдана, в соответствии с его требованием денежную сумму, предусмотренную в документе, за счет бюджетных средств. Она оформляется в письменной форме и предусматривает субсидиарную или солидарную ответственность гаранта по обеспеченному им обязательству. От этого факта разнится исполнение гарантии. Гарантия вступает в силу в конкретный срок или при наступлении события. Она действует в течение определенного срока. Гарантия может прекратить свое действие, если произошла уплата суммы, определенной гарантией, истек ее срок и др. фактам, указанным в Бюджетном кодексе РФ.

Инвестиционный налоговый кредит связан с изменением срока уплаты налога организацией. Этот кредит не предоставляется только по НДС. Следовательно, индивидуальные предприниматели, не имеющие статус юридического лица, также могут претендовать на такой кредит. Решение о

выдаче принимает региональное отделение Министерства финансов РФ. К заявлению на предоставление кредита по конкретному налогу прикладывается пакет документов, включая бизнес-план. Если принято положительное решение, организации предоставляется отсрочка платежа по конкретному налогу в размере оформленного кредита. При нецелевом использовании средств сумма налога подлежит пересчету с учетом пеней и штрафов.

Таким образом, потенциально организации имеют право претендовать на государственное финансирование, если выполняют работы по проектам, включенным в государственные программы. Вне зависимости от формы финансирования (за исключение бюджетных инвестиций) предполагается получение государственного финансирования на конкурсной основе. Обязательным условием является оценка финансового состояния организации и подача заявления с пакетом документов, соответствующим форме финансирования. Предоставление бюджетного финансирования сопровождается проверкой целевого использования полученных средств. Если выявлен факт нарушения, государственные средства изымаются и накладываются штрафные санкции.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: часть вторая от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 03.07.2016 № 345-ФЗ) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 2 // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/.
3. **Поляк Г. Б.** Бюджетная система России: Учебник для студ. вузов, обуч. по экон. специальностям. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2012.
4. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов» от 01.12.2014 № 384-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_171692/.

УДК 658.15

В. В. Ильин
Д.э.н., профессор, главный научный сотрудник
Государственный научно-исследовательский институт 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 и налогообложение»
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vn-zhukov@mail.ru

Контрольная информация в управлении корпоративными финансами

Аннотация. Управление корпоративными финансами в нестабильной экономической среде предъявляет повышенные требования к качеству всех обеспечивающих его ресурсов, включая информационные. В этих условиях особое значение приобретает *контрольная информация*, управленческий потенциал которой остается до конца не изученным. О новых подходах к подготовке и использованию контрольной информации в рамках управления корпоративными финансами пойдет речь в предлагаемой вниманию статье.

Ключевые слова: контрольная информация, система контролируемых показателей, корпоративные финансы, модель управления, корпоративными финансами, содержание контрольной информации.

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 and Taxation
Plekhanov Russian University of Economics
Moscow, Russian Federation
E-mail: vn-zhukov@mail.ru

Control information in the management of corporate finance

Abstract. Management of corporate finances in an unstable economic environment places high demands on the quality of providing its resources, including information. In these conditions is particularly important *control information*, management potential that is not studied until the end. New approaches to the preparation and use of the control information within the corporate finance will be discussed in the proposed article attention.

Keywords: control information, the system monitored parameters, corporate finance, management model, content of the control information.

Современные исследования, посвященные проблемам осуществления корпоративного контроля и функционирования информационных систем, оставляют без внимания сам факт существования контрольной информации либо не придают ему существенного значения. На наш взгляд, недооценка информационного ресурса этого вида равносильна принижению самого контроля как функции управления.

Мы предлагаем следующее толкование: контрольная информация — совокупность сведений о реальном состоянии объектов управления, необходимых для обоснования, оптимизации, координации и корректировки управленческих решений. Содержание контрольной информации определяется функциональной ролью внутреннего контроля в управлении корпоративными финансами. Посредством внутреннего финансового контроля управляемая система может выполнять разные функции: обеспечивать обратную связь с объектами управления, осуществлять корректировку принятых решений и/или координировать работу менеджмента. В свою очередь, ролевое значение внутреннего финансового контроля во многом зависит от принятого в корпорации стиля управления.

Функциональный подход к внутреннему финансовому контролю *как к средству обеспечения обратной связи* олицетворяет властно-подчинительную модель управления с доминированием авторитарного (директивного) стиля руководства. Прежде всего, это свойственно публичным корпорациям со слабым корпоративным управлением и большинству непубличных корпораций. В этих условиях контролю отводится пассивная роль, связанная с выявлением и фиксацией отклонений, возникших на всех предыдущих этапах управления: при планировании, формировании мотивации, регулировании, учете, анализе. Во властно-подчинительной модели управления основными формами контроля выступают внутренний аудит и ревизия, проводимые контролерами специально созданных структур (управления внутреннего аудита, контрольно-ревизионного управления и т.п.).

Если внутренний финансовый контроль выполняет функциональную роль средства обеспечения обратной связи между субъектами и объектами управления, контрольная информация должна включать в себя следующие сведения:

- отклонения от плановых показателей, зафиксированных в бизнес-планах, бюджетах, сметах, прогнозных бухгалтерских балансах и другой плановой документации;
- отклонения от фактических показателей, явившиеся следствием неточностей, ошибок, сокрытия, фальсификации и иных форм искажения учетно-отчетной информации;
- отклонения от фактических показателей, выявленные в результате проведения инвентаризации финансовых ресурсов;
- отклонения от требований законодательно-нормативных актов: федеральных и республиканских законов, постановлений, положений, инструкций, методических указаний и других документов органов исполнительной власти, документов международного права;
- отклонения от требований внутренних распорядительных документов: приказов, правил, стандартов, должностных инструкций и пр.;
- справочно-аналитические данные с количественной оценкой последствий выявленных нарушений (сумм полученных убытков, упущенной выгоды, уплаченных штрафных санкциях) и указанием ответственных лиц.

Таким образом, содержание контрольной информации при рассматриваемом функциональном подходе характеризуется преобладанием текстовых сведений административного характера. Числовым данным здесь отводится вспомогательная роль, состоящая в количественной оценке исполнения каждым должностным лицом принятых управленческих решений. Этот подход выдвигает на передний план последующий контроль и в целом приемлем для тех корпораций, приоритетом которых является обеспечение сохранности и безопасности своей собственности.

Функциональный подход к внутреннему финансовому контролю *как к средству корректировки управленческих решений* характерен для модели управления, ориентированной на делегирование вышестоящими субъектами менеджмента своих полномочий нижестоящим субъектам. Любая функция управления, включая контроль, рассматривается с когнитивной точки зрения и поэтому представляет собой конгломерат специальных знаний об управляемых объектах. Данный подход нашел широкое применение в креативных корпорациях, имеющих отличительные признаки: целостную систему управления корпоративными финансами (корпоративного управления и финансового менеджмента), приверженность либеральному стилю управления, высокоинтеллектуальные управленческие ресурсы.

Содержание контрольной информации качественно меняется за счет охвата внутренним контролем процессов текущего и стратегического управления корпоративными финансами, присутствия показателей превентивного, текущего и реагирующего контроля, преобладания удельных контрольных показателей. Текстовая и числовая информация надзорного характера (отклонения от плановых и фактических показателей, требований законодательно-нормативных актов и распорядительных документов) остается, но на передний план выходят:

- скорректированные значения плановых финансовых показателей (прибыль, капитализация, чистый денежный поток, платежеспособность, финансовая устойчивость и др.);
- пояснительная информация, описывающая причины и следствия (справочно-аналитические данные с количественной оценкой факторов, обусловивших реальные значения контролируемых показателей, рекомендации, как привести плановые значения в соответствие с реальными условиями и перспективами деятельности корпорации, локализовать выявленные отклонения в работе менеджеров и другого персонала, устранить причины имеющихся недостатков).

Таким образом, внутренний контроль нацелен на вмешательство в процесс управления корпоративными финансами и способен корректировать операционные циклы, и то и другое, с одной стороны, усложняет систему контролируемых показателей, а с другой — делает их надежной основой профессиональных рекомендаций.

Функциональный подход к внутреннему финансовому контролю *как к средству координации работы менеджмента* является непосредственным следствием модели управления по целям. По образному сравнению П. Друкера, целевые ориентиры в ключевых областях бизнеса являются «приборной панелью», необходимой для работы «пилота» — руководства делового предприятия [5].

Важная особенность модели управления по целям состоит в стремлении количественно измерить все ключевые целевые параметры и довести персональные оценочные индикаторы до каждого конкретного исполнителя (подраз-

деления). В практическом плане чаще всего это обеспечивается посредством финансового контроллинга — одной из подсистем контроллинга или, по словам Э. Майера, «руководящей концепции эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования» [2, с. 9].

В условиях финансового контроллинга функциональное значение внутреннего финансового контроля существенно трансформируется. Выйдя за узкие рамки надзора и коррекции, контроль начинает играть активную роль, становясь инструментом координации системы управления корпоративными финансами для достижения ключевых целей бизнеса, способом регулировать финансовые потоки и корпоративные отношения, а также средством мотивировать менеджмент к действиям с целью решать вопросы наиболее эффективными методами.

Контрольная информация, генерируемая в рамках оперативного финансового контроллинга, должна включать сведения о выявляемых отклонениях от поставленных текущих целей с указанием причин, ответственных лиц и мероприятий по преодолению разрывов. К ним относятся:

- отклонения от плановых сумм расходов, задаваемых в соответствии с применяемой модификацией управленческого учета затрат («нормативные затраты», «прямые затраты», «АВС» и др.);
- отклонения от плановых величин доходов (выручки, валового дохода, дивидендов, арендной платы и др.);
- отклонения от плановых показателей прибыли и пороговых значений рентабельности;
- отклонения от предельных уровней финансовых рисков;
- отклонения от плановых значений платежеспособности, ликвидности, финансового левериджа;
- отклонения от плановых показателей оборачиваемости оборотного капитала;
- отклонения от оценочных значений работы центров финансовой ответственности;
- сведения об оценке реальности плановых параметров, установленных стандартами, бюджетами и другими аналогичными документами;
- сведения об оценке реальности фактических (учетно-отчетных) показателей;
- справочно-аналитические данные с количественной оценкой факторов, обусловивших реальные значения ключевых показателей;
- рекомендации, как локализовать выявленные отклонения в работе менеджеров и другого персонала, устранить причины имеющихся недостатков.

Содержанием контрольной информации, формируемой системой стратегического финансового контроллинга, должны стать данные о выявляемых отклонениях от заданных среднесрочных и долгосрочных целей корпорации с аналитическим обоснованием имеющихся отклонений, разрывов и несоответствий:

- отклонения от ключевых показателей эффективности;
- отклонения от сбалансированной системы показателей;
- отклонения от показателей управления эффективностью бизнеса;
- сведения об оценке реальности плановых показателей эффективности;
- сведения об оценке реальности фактических (учетно-отчетных) показателей эффективности;
- справочно-аналитические данные с количественной оценкой факторов, обусловивших реальные значения показателей эффективности;
- рекомендации, как локализовать выявленные отклонения в работе менеджеров и другого персонала, устранить причины имеющихся недостатков.

Таким образом, в условиях модели управления, ориентированной на достижение поставленных целей, контрольная информация становится устойчивым средством коммуникации между персоналом корпорации, что предопределяет активную роль самого контроля в управлении корпоративными финансами. Однако следует принять во внимание мнение А. Файоля, справедливо указавшего на опасность, если контроль чрезмерно наделяется распорядительной и исполнительной функциями [3, с. 62].

Литература

1. **Ивашкевич В. Б.** Оперативный контроллинг. М.: Магистр, 2011.
2. **Майер Э.** Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 1993.
3. **Файоль А.** Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992.
4. **Шеремет А. Д., Негашев Е. В.** Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. М.: Инфра-М, 2013.
5. **Drucker P. F.** The Practice of Management. N.Y.: Harper & Brothers, 1954

УДК 334

Д. В. Кузнецов
К.э.н., доцент, заведующий кафедрой
Кафедра «Экономика и финансы»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Владимирский филиал
Владимир, Российская Федерация
E-mail: E-mail: dvkuznetsov@fa.ru

Учет реальных опционов при оценке эффективности лизингового финансирования

Аннотация. Предлагаются методы, применение которых позволяет выполнить оценку стоимости реальных опционов в лизинговых операциях. Предложена классификация реальных опционов в лизинговых операциях. Доказано, что учет стоимости реальных опционов в лизинговой операции позволяет обоснованно оценивать величину лизинговых платежей и их влияние на эффективность реализуемой лизинговой операции для всех сторон сделки.

Ключевые слова: лизинговая операция, реальный опцион, эффективность
.

D. V. Kuznetsov
PhD in Economics, Associate Professor, Head of department
Department of Economics and Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladimir branch
Vladimir, Russian Federation
E-mail: dvkuznetsov@fa.ru

Accounting for real options in assessing the effectiveness of leasing financing

Abstract. Proposed methods allow to estimating the value of real options in leasing operations. The classification of real options in leasing operations is presented. It is proved that the accounting value of real options in the leasing transaction can reasonably estimate the value of the lease payments and their impact on the effectiveness of implemented leasing transactions for all parties to the transaction.

Keywords: leasing operation, real option, efficiency.

Лизинговое финансирование является эффективным финансовым инструментом аккумуляции и распределения финансовых ресурсов, позволяющим формировать денежные потоки субъектов лизинговой операции и обеспечивать финансирование инвестиционных проектов. Традиционные подходы к оценке эффективности лизингового финансирования основаны на дисконтировании денежных потоков, генерируемых предметом лизинга. Принятые методы анализа лизингового финансирования не учитывают различные сценарии развития событий, предусмотренные возможностями лизинговой сделки, и поэтому не позволяют адекватно предсказать ее результаты.

Новым подходом к оценке эффективности лизингового финансирования является метод реальных опционов. В лизинговой операции реальный опцион — это возможность субъекта лизинга совершить определенное действие, влияющее на будущие денежные потоки лизинговой операции и/или ограничивающее риски одной из сторон сделки.

Включение в лизинговые операции реальных опционов должно стать перспективным направлением развития лизинга как эффективного инструмента финансирования инвестиций. Внедрение метода реальных опционов в теорию и практику лизингового финансирования позволит субъектам лизинга не только более полно и всесторонне выполнять оценку эффективности лизингового финансирования, но и формировать систему лизинговых отношений с реальными опционами, применение которых повысит гибкость и эффективность лизингового финансирования.

В лизинговой операции опцион является производным инструментом, поскольку его цена зависит от цены базисного актива. В лизинговой операции в таком качестве выступает предмет лизинга. Опционные соглашения относятся к условным сделкам, предоставляя право одному из субъектов лизинга отказаться от исполнения сделки.

Опционы отражаются в договорах, заключаемых между субъектами лизинговых отношений. Опционы для сторон сделки могут быть предусмотрены в договоре лизинга между лизингодателем и лизингополучателем, в договоре купли-продажи между лизингодателем и продавцом предмета лизинга.

Применение опционов в лизинговом финансировании позволяет субъектам лизинга:

- **согласовывать планы субъектов лизинга на будущее:** заключив опционное соглашение, лизингополучатель обеспечивает себе покупку предмета лизинга в будущем, а лизингодатель — гарантированный сбыт предмета лизинга обратно продавцу имущества в случае возврата предмета лизинга лизингополучателем;
- **страховать ценовые риски:** субъекты лизинга устанавливают цену будущих взаиморасчетов (цену исполнения), цена исполнения фиксируется в договоре и не подлежит изменению на протяжении срока действия опциона;
- **прогнозировать будущую конъюнктуру рынка:** цена исполнения опциона отражает ожидания субъектов лизинга относительно будущей цены предмета лизинга до момента окончания договора.

В лизинге могут быть выделены различные виды реальных опционов. Для основных субъектов лизинга это опционы лизингополучателя и опционы лизингодателя. Опционами лизингополучателя являются опционы, предметом которых являются:

- досрочное прекращение договора лизинга;
- продление договора лизинга;
- осуществление лизинговых платежей поставками продукции;
- осуществление технического обслуживания и ремонта предмета лизинга;
- выполнение договора лизинга в заранее установленный срок;
- право приобрести предмет лизинга в собственность.

К опционам лизингодателя относятся опцион на право обратной продажи предмета лизинга продавцу имущества и опцион на изменение размера лизинговых платежей.

В зависимости от предоставляемых прав в лизинговых операциях выявлены опцион на покупку предмета лизинга (call) и опцион на продажу предмета лизинга (put).

Наиболее распространен опцион лизингополучателя на покупку предмета лизинга в собственность у лизингодателя. Опцион на продажу предмета лизинга предоставляет право покупателю опциона продать базисный актив по цене исполнения в установленные сроки продавцу опциона или отказаться от его продажи.

Выявлены факторы, определяющие стоимость опционов в лизинговой операции:

- текущая цена предмета лизинга;
- цены исполнения опциона;
- время до даты истечения опциона;
- изменчивость цены предмета лизинга в течение срока действия опциона;
- краткосрочная безрисковая процентная ставка;
- ожидаемые доходы и расходы от использования предмета лизинга в течение срока действия опциона.

В результате исследования разработана методика оценки стоимости реальных опционов в лизинговых операциях методом нейтрального отношения к риску, с использованием биноминальной модели и модели Блэка — Шоулза.

Практическое применение разработанной теории опционного ценообразования позволяет более обоснованно подходить к решению проблемы лизингополучателя относительно покупки предмета лизинга по договору купли-продажи. При определенном стечении обстоятельств лизингополучатель может принять решение заключить договор купли-продажи с лизингодателем или отказаться от его заключения. Стоимость опциона на право приобрести предмет лизинга в собственность является мерой оценки инвестиционного риска субъектов лизинга и должна учитываться при принятии инвестиционных решений субъектами лизинговой операции.

В результате проведенного исследования обоснована целесообразность применения реальных опционов в лизинговых операциях. Определены и сформулированы основные понятия теории опционного ценообразования применительно к лизинговым операциям. Выявлены детерминанты стоимости реальных опционов и предложена методика их учета при оценке эффективности лизинговых операций. Применение теории опционного ценообразования в лизинговых операциях вносит ясность в финансовые отношения субъектов лизинга и способствует принятию ими экономически обоснованных решений.

Литература

1. **Кузнецов Д. В.** Лизинговое финансирование в системе государственной поддержки сельскохозяйственных производителей // Финансовый менеджмент. 2013. № 3. С. 54–61.
2. **Кузнецов Д. В.** Применение теории опционного ценообразования в оценке стоимости опциона на покупку предмета лизинга // Российское предпринимательство. 2014. № 4 (250). С. 71–77.
3. **Кузнецов Д. В.** Реальные опционы в управлении финансовыми рисками лизингодателя // Лизинг. Технологии бизнеса. 2014. № 1. С. 60–65.
4. **Кузнецов Д. В.** Реальные опционы в формировании эффективной системы лизингового финансирования // Деньги и кредит. 2014. № 2. С. 54–58.
5. **Кузнецов Д. В.** Хеджирование риска платежеспособности в системе лизингового финансирования // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 1 (49). С. 112–120.
6. **Кузнецов Д. В.** Хеджирование финансовых рисков лизингополучателей в системе лизингового финансирования // Финансовые исследования. 2013. № 3. С. 115–127.
7. **Кузнецов Д. В., Новокупова И. Н., Румянцева Р. М.** Проблемы и перспективы развития лизинга в России как источника финансирования инвестиций // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 18. С. 36–45.

УДК 336.67

М. О. Левинов
Руководитель направления инвестиций и бизнес-аналитики
ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг» (ПАО «Мегафон»)
Москва, Российская Федерация
E-mail: m.levinov@outlook.com

Финансовые стратегии обеспечения роста стоимости непубличных компаний в сегменте малого и среднего предпринимательства

Аннотация. Раскрываются ключевые предпосылки изменения подходов в управлении финансами компаний. В этой связи исследуются современные научные подходы, методы и способы повышения стоимости компаний сквозь призму интеграции фундаментальных и видоизменения вспомогательных элементов финансового менеджмента на различных этапах жизненного цикла компаний. Автор обосновывает положение о том, что использование общих теоретических положений финансового менеджмента для управления компаниями в период перехода от классической капиталистической экономики к экономике знаний (наноэкономики) малоэффективно и нецелесообразно, предлагает научно обоснованную финансово-инвестиционную модель для оценки стоимости компаний на различных этапах жизненного цикла.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, финансовая отчетность, финансовый анализ, стоимость, математическая модель, модель оценки стоимости, финансовая стратегия, наноэкономика.

M. O. Levinov
Head of Investment and Business Intelligence
NetByNet, Ltd (Megafon)
Moscow, Russian Federation
E-mail: m.levinov@outlook.com

Financial strategies ensure growth in the value of non-public companies in the segment of small and medium enterprises

Abstract. The key prerequisites approaches changes in the financial management of companies are revealed. In this context, it examines current scientific approaches, methods and ways of increasing the value of companies through the prism of integration of fundamental elements and modifications of auxiliary elements of financial management at different stages of the life cycle of companies. The author substantiates the position that the application of the General theoretical provisions of the financial management of companies in the transition from the classical capitalist economy to the knowledge economy (nanoeconomics) is inefficient and impractical, offers the scientifically grounded investment and financial models for evaluation of companies at different stages of the life cycle.

Keywords: financial management, financial reporting, financial analysis, cost, mathematical model, model valuation, financial strategy, nanoeconomics.

На современном этапе развития научной мысли сформулировано и описано множество научно-практических подходов, методов и способов, изложенных в виде экспертных оценок, пособий и методических рекомендаций, которые направлены на повышение стоимости бизнес-единиц благодаря принятию

эффективных управленческих решений финансовыми менеджерами компаний. Однако подавляющее большинство авторов рассматривает данные вопросы в контексте деятельности крупных форм хозяйствования, оставляя за рамками научного анализа аналогичные вопросы применительно к малому и среднему предпринимательству. Большинство методических рекомендаций не обеспечивают реализацию экономических интересов различных субъектов собственности и не учитывают стремительно изменяющуюся макроэкономическую конъюнктуру.

Согласно теории, стоимость компании понимается как ее справедливая рыночная цена, «очищенная» от конъюнктурных и спекулятивных рыночных колебаний, возможной переоценки и недооценки рынком реальной стоимости компании. Существующие теоретико-практические методы управления стоимостью хозяйствующих субъектов основаны на определении свободных денежных потоков в будущем и корреляции достигнутых бизнес-показателей с расчетными показателями ключевых факторов стоимости. В практической деятельности большинство менеджеров и инвесторов недостаточно глубоко понимают, что такое стоимость компании и какими ключевыми показателями эффективности бизнеса она определяется. Данные ложные аксиомы, ошибочные методы и применение неправомерных аналогий в результате бенчмаркинга создают ситуации, когда прогноз будущих состояний свободных денежных потоков управляемого объекта неточен, нестационарен и зависит от субъективных оценок авторов, экспертов и менеджеров. Таким образом, подрывается само понятие стоимости как справедливой рыночной цены.

На протяжении многих десятилетий при оценке инвестиционной привлекательности бизнес-единицы различные категории инвесторов и менеджеров формировали представление о стоимости сквозь призму сопоставления данных отчета о финансовых результатах (Profit & Loss Statement) с теми или иными показателями баланса (Balance Sheet) и отчета о движении денежных средств (Cash Flow Statement). Существующие фундаментальные методы анализа не позволяют ответить на вопросы о достигнутой стоимости компании в отчетном периоде и ее влиянии на ключевые показатели бизнеса. Большинство методов анализа, используемых индивидуальными и институциональными инвесторами, как правило, направлены исключительно на оценку финансового состояния через показатели финансовой устойчивости, оценку платежеспособности в длительной перспективе, в основе которой лежит сбалансированность активов и пассивов, доходов и расходов, положительных и отрицательных денежных потоков. Данные методы оценки не позволяют объективно и всесторонне оценить потенциальный инвестиционный объект, нивелировать будущие риски инвестора и обеспечить оптимальное соотношение «доходность/рост» для всех участников процесса, в связи с тем что не дают ответа на вопрос, как по данным финансовой отчетности, структура которой не предназначалась для анализа бизнес-единиц с позиции стоимости, можно оценить достигнутую стоимость компании и использовать ее для целей оперативного и стратегического управления в будущем, на основе количественных и математических методов, а не интуитивных представлений о стоимости и доходности бизнеса. Системность и логичность данных вопросов обоснована изменением макроэкономической конъюнктуры и началом структурных преобразований в мировой экономике как таковой. В текущих реалиях существующие инструменты оценки ключевых факторов стоимости, как правило, приводят к ошибочным выводам и рекомендациям, использование которых способно нанести существенный урон любой бизнес-единице.

Используемые методы финансового анализа сформировались в период становления и развития классической капиталистической экономики с сопутствующим инвестиционным бумом. В классической капиталистической экономике низкая стоимость денег должна стимулировать инвестиции в физический капитал и приводить к экономическому росту, однако сегодня этого не происходит. Так, в начале 2016 года на мировых финансовых рынках зарегистрированы эмиссионные облигационные проспекты государственных долгосрочных облигаций Швейцарии, Германии и Японии с нулевыми и отрицательными ставками доходности. Согласно теории долгосрочной стагнации, в индустриальных экономиках преобладает склонность к сбережению, одновременно снижается склонность к инвестированию, в результате дисбаланса сбережений и инвестиций спрос падает, экономический рост уменьшается, что приводит к падению реальной процентной ставки. Таким образом, налицо переход от классической капиталистической экономики к экономике знаний (наноэкономики), не требующей капитала в большом количестве. Продукты наноэкономики подчиняются закону экспоненциального падения себестоимости. Таким образом, в ближайшем будущем вероятность создания каких-либо сбережений маловероятна, и ключевым фактором для инвестора становится не способность инвестиционного объекта к генерации недостижимых денежных потоков с минимальным и отрицательным возвратом капитала в будущем, а принцип стационарности достигнутой стоимости (истинная стоимость, при которой бизнес компании останется неизменным). В соответствии с указанным принципом предполагается, что состояние объекта в будущем будет определяться его состоянием в начальной точке цикла и закономерностями, которые будут действовать на всех этапах его жизненного цикла.

Основными конкурентными элементами новой экономической системы станут универсальные продукты производства с добавленной стоимостью, высокая производительность труда и кастомизация[1].

Для оценки и управления стоимостью компании менеджеры и инвесторы располагают типовой информацией, которая содержит данные финансовой отчетности на конец отчетного периода, выявленные закономерности бизнеса, действующие в отчетном и предшествующих периодах, долгосрочные прогнозы изменения стратегических и фундаментальных факторов. Влияние тех или иных факторов на стоимость компании вычисляется посредством регрессионной обработки. Регрессионные зависимости достоверны только при условии постоянного уточнения данных о состоянии бизнеса. Средствами уточнения являются финансовая отчетность компании и инсайдерская информация. Однако за неправомерное использование инсайдерской информации законодательство Российской Федерации предусматривает административную и уголовную ответственность, а финансовую отчетность субъекты малого и среднего предпринимательства представляют с периодичностью раз в год, таким образом, становится довольно проблематично дать объективную оценку стоимости компании на том или ином этапе жизненного цикла.

С учетом вышеописанных факторов, тенденций и текущего состояния экономических процессов нами разработана универсальная научно-практическая финансово-инвестиционная модель оценки стоимости непубличной компании. Использование модели позволит обеспечить рост стоимости на различных этапах жизненного цикла.

1 Кастомизация (от англ. cost — издержки и automatization — автоматизация) – снижение себестоимости продукции и операционных расходов за счет автоматизации бизнес-процессов, внедрения технологичных, наукоемких разработок и элементов.

Консолидированный отчет о финансовых результатах

млн руб.	Стадия становления		Стадия роста		ПРОГНОЗ Стадия зрелости (2017-2023)			ТР
Среднегодовой темп роста (3 года)	8%							
Среднегодовой темп роста (5 лет)	1%							
Точность прогнозной модели	93%							
Выручка	**335,671**	**408,008**	**481,475**	**604,330**	**660,937**	**676,423**	**679,793**	**696,157**
Клиентские заказы	330,606	400,509	479,517	595,132	-	-	-	-
Коммерческие заказы	0,000	0,000	0,813	8,410	-	-	-	-
Государственные заказы	5,065	7,499	1,145	0,788	-	-	-	-
Прочее	0,000	0,000	0,000	0,000	-	-	-	-
Прогноз по модели Хольта-Винтерса	312,021	379,261	447,552	561,752	660,937	676,423	679,793	696,157
Себестоимость	**(238,131)**	**(293,214)**	**(360,476)**	**(416,942)**	**(457,634)**	**(468,356)**	**(470,689)**	**(482,020)**
Валовая прибыль	97,540	114,794	121,000	187,389	203,303	208,067	209,103	214,137
Валовая маржа	29,1%	28,1%	25,1%	31,0%	30,8%	30,8%	30,8%	30,8%
Операционные расходы	**(61,273)**	**(59,161)**	**(64,878)**	**(100,508)**	**(111,559)**	**(23,734)**	**(23,852)**	**(24,427)**
Амортизация и убытки от обесценения активов	(3,820)	(2,160)	(1,551)	(3,530)	(3,813)	(3,903)	(3,922)	(4,017)
Расходы на маркетинг и продвижение	(6,766)	(6,638)	(7,367)	(11,528)	(12,842)	(0,657)	(0,660)	(0,676)
Заработная плата и прочие выплаты	(33,713)	(32,704)	(35,938)	(55,835)	(62,026)	(8,252)	(8,293)	(8,493)
Расходы на обслуживание софта и приложений	(6,192)	(6,241)	(7,063)	(11,231)	(12,581)	(0,129)	(0,129)	(0,133)
Общие и административные расходы	(5,515)	(5,274)	(5,769)	(8,886)	(9,848)	(0,101)	(0,101)	(0,104)
Прочие операционные доходы	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Прочие операционные расходы	(5,267)	(6,144)	(7,190)	(9,498)	(10,448)	(10,692)	(10,746)	(11,004)
Операционная прибыль	**36,267**	**55,633**	**56,122**	**86,881**	**91,745**	**184,333**	**185,251**	**189,710**
Рентабельность операционной прибыли	10,8%	13,6%	11,7%	14,4%	13,9%	27,3%	27,3%	27,3%
OIBDA	**40,088**	**57,793**	**57,673**	**90,411**	**95,558**	**188,236**	**189,173**	**193,727**
Рентабельность OIBDA	11,9%	14,2%	12,0%	15,0%	14,5%	27,8%	27,8%	27,8%
Прочие финансовые и инвестиционные расходы	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	-	-
Прочие финансовые и инвестиционные доходы	0,905	0,073	1,121	6,585	8,361	-	-	-
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, нетто	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	-	-
EBITDA	**40,993**	**57,866**	**58,794**	**96,996**	**103,919**	**188,236**	**189,173**	**193,727**
Рентабельность EBITDA	12,2%	14,2%	12,2%	16,1%	15,7%	27,8%	27,8%	27,8%
Прибыль до вычета налогов и процентов	37,172	55,706	57,243	93,466	100,105	184,333	185,251	189,710
Рентабельность EBIT	11,1%	13,7%	11,9%	15,5%	15,1%	27,3%	27,3%	27,3%
Финансовые расходы	(6,968)	(6,774)	(8,695)	(18,713)	(22,167)	(0,075)	(0,070)	(0,070)
Прибыль до налогообложения	**30,204**	**48,932**	**48,548**	**74,753**	**77,938**	**184,258**	**185,181**	**189,640**
Налог на прибыль	(6,039)	(9,967)	(12,515)	(17,462)	(20,122)	(36,852)	(37,036)	(37,928)
Чистая прибыль	**24,165**	**38,965**	**36,033**	**57,291**	**57,816**	**147,406**	**148,145**	**151,712**
Рентабельность продаж	7,2%	9,6%	7,5%	9,5%	8,7%	21,8%	21,8%	21,8%
Посленалоговая операционная прибыль, NOPAT	29,014	44,507	44,897	69,505	73,396	147,466	148,201	151,768
NOPLAT	42,306	65,600	68,637	104,343	111,866	221,184	222,287	227,638
Капитальные вложения в основные средства	-	-	(16,873)	(24,447)	-	(25,000)	(2,000)	(2,000)
Чистый денежный поток	**42,306**	**65,600**	**51,763**	**65,515**	**91,730**	**196,184**	**220,287**	**225,638**
Чистая приведенная стоимость	**35,534**							
Индекс дисконтированной доходности	1,0x							
Период окупаемости	4,0Y							
Дисконтированный период окупаемости	6,0Y							
Внутренняя норма доходности	26,57%							
Операционные показатели эффективности								
Точка безубыточности	2,0Y							
Запас финансовой прочности	2,0Y							
Операционный рычаг	4,1x							
Интегральная текущая стоимость	**183 310,7**							
Ликвидационная стоимость	164,196							
Экономическая добавленная стоимость	**886 040,8**							
Ожидаемая коммерческая стоимость	872 381,5							
Справедливая рыночная стоимость, FMV	**1 050,237**							

Предлагаемая модель построена на принципах стационарности достигнутой справедливой стоимости с использованием регрессионных моделей, моделей множественного дискриминантного анализа (MDA-модели), логистических моделей (Logit-модели) и экспертных рейтинговых моделей. В связи с тем что в российском бухгалтерском учете активы и обязательства учитываются по первоначальной стоимости, в балансе — по остаточной, а не по справедливой стоимости, для определения достигнутой справедливой стоимости компании будет учитываться понижающая ставка, формируемая посредством применения моделей множественного дискриминантного анализа (MDA-модели) и логистических моделей (Logit-модели).

Для оценки будущих денежных потоков и операционных расходов в модели используются уравнения регрессии, линейные, логарифмические и авторегрессионные модели скользящей средней, модели экспоненциального сглаживания с трендом и сезонностью. Способ применения той или иной модели зависит от текущего жизненного цикла компании. Ставка дисконтирования эквивалентна средневзвешенной стоимости капитала определенного жизненного цикла.

В качестве базы для анализа использованы данные финансовой отчетности компании в сфере информационных технологий, опубликовавшей инвестиционный меморандум о продаже 100% доли. Спрогнозированные денежные потоки будущих периодов скорректированы на среднегодовые показатели роста отрасли (CAGR'5), присвоенный по модели кредитный рейтинг (BBB-) и смоделированную вероятность технического дефолта (~48%). Темпы роста бизнеса на этапе становления составляли ~ 10% год к году, на этапе активного развития (роста) ~ 26% год к году, на этапе зрелости ~ 3% год к году. Согласно модели оценки, прогнозные значения роста в терминальном периоде составят ~1% год к году.

Как видно из модели, справедливая рыночная стоимость компании ~1 050,2 млн руб. (EV/S~1,74x). Согласно оценочным данным, компанию на этапе Due Diligence оценили в 1 087,8 млн руб. (EV/S~1,8x). Отклонение ошибки модели от прогноза составило ~3%. Таким образом, описанная финансово-инвестиционная модель, основанная на принципах стационарности, достигает максимальных прогнозных значений для оценки стоимости на разных этапах жизненного цикла бизнеса.

Данная модель наглядно показывает практическую возможность использования финансовой отчетности непубличных компаний в целях управления стоимостью бизнеса.

Литература

1. **Боер П. Ф.** Оценка стоимости технологий: проблемы бизнеса и финансов в мире исследований и разработок / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
2. **Гринева Н. В.** Экономико-математическое моделирование: математическое моделирование микроэкономических процессов и систем: Учеб. пос. М.: Финакадемия, 2008.
3. **Дамодаран А.** Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / Пер. с англ. 8-е изд., перераб. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2014.
4. **Кинг А.** Оценка справедливой стоимости для финансовой отчетности: Новые требования FASB/ Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011.
5. **Эванс Ф. Ч., Бишоп Д. М.** Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях / Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2009.
6. **Этрилл П., Маклейни Э.** Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014.

УДК 336.763

А. Е. Михайлов
К.э.н., аналитик,
АО «Альфа-банк»
Москва, Российская Федерация
E-mail: aleksi_ev@list.ru

Дивидендный выбор в условии корпоративных особенностей и качественных характеристик инвестора[1]

Аннотация. Рассматривается влияние различных качественных характеристик на принятие решений. Возраст, тип инвестора, уровень дохода оказывают различные воздействия на выбираемый тип стратегии. Построение общих моделей, без спецификации на качественные переменные, приводит к искаженным результатам их оценки. Обосновывается необходимость учета качественных особенностей.

Ключевые слова: различие предпочтений инвесторов, дивидендный выбор, поведенческий эффект.

A. E. Mikhailov
PhD in Economics, Analyst
Alpha-Bank
Moscow, Russian Federation
aleksi_ev@list.ru

Dividend choice under corporate features and quality investor's characteristics

Abstract. It is expected to consider the impact of various qualitative characteristics on decision-making based on the systematization of the researches. Age, type of investor, the range of income have a different effect on the applied type of strategy. Construction of general models, with no specification on the qualitative variables leads to distorted results of their valuation. It is necessary of taking into account the qualitative features.

Keywords: difference in investor preferences, dividend choice, behavioral effect.

Согласно традиционным представлениям, экономический агент является рациональным, максимизирует свою полезность (ее определяет набор и количество благ) и минимизирует расходы. В данном аспекте рассматривается теория ожидаемой полезности, согласно которой оценивается вероятность наступления событий при наибольшей полезности.

Методологической задачей исследования является формирование и разработка подхода на основе влияния поведенческих факторов на финансовые результаты .Введем предпосылки о необходимости анализа принятия решений поэтапно. На первом этапе оценивается поставленная проблема о выборе решения, после чего она разбивается на перспективы. Целесообразно построить функцию перспективной ценности, присваивая каждой перспективе свою вероятность, которая определяется на основе субъективных и психологических особенностей данного индивида. Однако, когда используют такую методику, зачастую вероятности недооцениваются: величина потерь переоценивается, а величина выигрыша недооценивается. Исследователи делают предположения о большей значимости не абсолютной полезности индивида, а относительной, которая строится на основе его психологического восприятия. Экономический индивид по-разному воспринимает изменения полезности: потери переживаются острее, чем выигрыш. Поэтому инвестор склонен к таким финансовым решениям, где именно вероятность потери была наименьшей или была равно нулю. Такой поведенческий эффект неприятия потерь зачастую свойственен спекулятивному инвестору. Согласно предпосылкам данной методологии, затруднительно определить вероятность при анализе незначительного числа возможных перспектив.

Поведенческие факторы неоднозначно воздействуют на выбор финансовых вложений в акции с различными выплатами дивидендов. К примеру, консервативные инвесторы ориентированы на получение стабильных, постоянных дивидендных выплат. Их в меньшей степени привлекают акции компаний, которые вместо выплат дивидендов предлагают новые акции. Если выплаты снизятся незначительно или перестанут быть регулярными, то с большой долей вероятности такие инвесторы продадут эти акции.

Теория инвесторов-клиентов состоит в том, что если компания постоянно выплачивала высокие дивиденды, незначительное снижение дивидендов рассматривается рынком как негативный сигнал, что повлияет на снижение котировок акций таких компаний в краткосрочном периоде в будущем. У нестабильных организаций, периодически выплачивающих дивиденды на низком уровне, даже существенное их снижение, как правило, не оказывало значительного воздействия на цены акций.

Среди инвесторов существуют «наблюдатели», которые проявляют эффект оптимизма, самостоятельно оценивающие текущие и фундаментальные цены, и «трейдеры», мгновенно меняющие прогнозы в зависимости от тенденций на рынке. Наблюдатели» обладают в большей степени уникальной информацией, т.к. замечают систематически возникающие изменения. Возникновение накопленного эффекта влияния цен, то есть однократное изменение котировок считается функцией от прошлых событий, котировок, будущих возможностей компании, соответственно, возникает эффект переоценки [2].

Учет типа личности инвестора закономерно определяет различия в инвестиционном выборе: при объявлении о значительном увеличении дивидендного дохода инвесторы с незначительными доходами и пожилые инвесторы ориентированы на значительные покупки акций такого типа, более того, покупка акций продолжается и после выплаты дивидендов [1] (Graham, Kumar, 2006). Авторы статьи использовали данные о торгах и ежемесячной структуре портфеля розничных инвесторов с 1991 по 1996 год из базы основной брокерской фирмы в США.

Дж. Грэхем и А. Кумар разделили всех инвесторов на 9 групп в зависимости от их возраста и дохода. В результате оказалось, что 15% инвесторов старше 65 лет, 17% инвесторов имеют низкий доход. Также было выявлено, что инвесторы старше 65 лет держат портфели более высокой стоимости, чем молодые инвесторы, а оборот у пожилых инвесторов меньше.

Для выявления совокупных предпочтений определенной группы инвесторов относительно дивидендов используется показатель избыточного веса портфеля. Он рассчитывается как разница между весом дивидендных акций в совокупном портфеле определенной группы инвесторов и весом дивидендных акций во всем рыночном портфеле. В результате данный показатель оказался отрицательным для совокупного портфеля розничных инвесторов и

1 Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект № 15-32-01297а2.

положительным для совокупного портфеля институциональных инвесторов, то есть институциональные инвесторы предпочитают акции с дивидендами, а розничные инвесторы — акции без дивидендов.

У институциональных инвесторов показатель избыточного веса оказался положительным для акций с низкой дивидендной доходностью и отрицательным для акций с высокой дивидендной доходностью, то есть институциональные инвесторы предпочитают акции с низкой дивидендной доходностью акциям с высокой дивидендной доходностью.

Неоднородность предпочтений относительно дивидендов измеряется с помощью веса дивидендных акций в совокупном портфеле определенной группы инвесторов. В результате было выявлено, что пожилые инвесторы держат бо́льшую долю дивидендных акций в совокупном портфеле, чем молодые инвесторы, а группы инвесторов с высокими доходами держат меньшую долю дивидендных акций в совокупном портфеле, чем группы с низкими доходами.

С помощью показателей избыточных весов было выявлено, что пожилые инвесторы и группы с низкими доходами предпочитают акции с высокой дивидендной доходностью.

Далее отделены эффекты налогов от предпочтений относительно дивидендов. Для того чтобы определить, влияют ли налоги на счета, на которых хранятся дивиденды, инвесторы были разделены на молодых и пожилых с налогооблагаемыми счетами и счетами с отложенным налогообложением. В результате было выявлено, что молодые инвесторы держат акции с высокой дивидендной доходностью на счетах с отложенным налогообложением, то есть молодые инвесторы используют счета с отложенным налогооблагаемым доходом для защиты дивидендов от налогов. Для старых инвесторов такой закономерности не наблюдается, то есть для большинства из них не имеет значения, на каких счетах хранить акции с дивидендами.

Для выявления дивидендной клиентуры рассматривается торговая активность клиентов перед событиями, имеющими отношение к дивидендам. Пожилые инвесторы и инвесторы с низким доходом покупают акции перед экс-дивидендной датой и продают их после нее. В данной части рассматривается четыре события: экс-дивидендные дни, даты выплат дивидендов, осуществление выплат дивидендов и пропуски выплат дивидендов. Вначале рассчитывается дневной дисбаланс купли-продажи акций между этими событиями по формуле:

$$BSI_{ijt} = \frac{B_{ijt} - S_{ijt}}{B_{ijt} + S_{ijt}} * 100$$

где B_{ijt} — общий объем покупок группой инвесторов i акции j в день t; S_{ijt} — общий объем продаж группой инвесторов i акции j в день t.

Затем рассчитывается ожидаемый дневной дисбаланс купли-продажи акций как среднее между фактическими дисбалансами в дни от $t-20$ до $t-16$ и дни $t+16$ и $t+20$. После этого излишний дневной дисбаланс купли-продажи акции рассчитывается как разница между фактическим и ожидаемым дневным дисбалансом:

$$EBSI_{ijt} = BSI_{ijt} - \overline{BSI_{ij}} \ .$$

В результате получен положительный $EBSI_{ijt}$ для всех инвесторов на экс-дивидендную дату, а также за неделю перед и после события. Другими словами, различные группы инвесторов проявляют активность перед экс-дивидендными датами и после них. Также молодые инвесторы являются покупателями на экс-дивидендную дату, а пожилые инвесторы являются покупателями перед экс-дивидендной датой, что свидетельствует о существовании возрастной дифференциации. Низкодоходные группы также совершают сделки перед экс-дивидендной датой и осуществляют данные действия гораздо более агрессивно, чем инвесторы с высоким доходом.

Таким образом, можно систематизировать связи и различия качественных особенностей и их воздействие на стратегии *(табл. 1, 2)*. Обозначенные характеристики и особенности инвесторов оказывают неоднозначное влияние на стратегии, в частности в дивидендном выборе, что требует спецификации моделей, разделения на подвыборки с учетом введенных параметров

Таблица1
Влияние поведенческих факторов на принятие решений: возраст.

Критерий	**Направление связи**	
	Пожилой инвестор	Молодой инвестор
Стоимость портфеля	Портфель ценных бумаг с высокой стоимостью	Портфель ценных бумаг с низкой стоимостью
Дивиденды	Высокие дивиденды	Низкие дивиденды
Время покупки акций	До выплаты дивидендов	После выплаты дивидендов
Налоги	Не важно	Отложенный налог

Таблица 2
Влияние поведенческих факторов на принятие решений: доход и тип инвестора

Качественная характеристика	**Дивиденды**
Уровень дохода: инвестор с высоким доходом инвестор с низким доходом	 Меньше дивидендов Больше дивидендов
Тип инвестора: институциональный инвестор индивидуальный инвестор	 Наличие дивидендов Не важно

Литература

1. **Graham J., Kumar A.** Do Dividend Clienteles Exist? Evidence on Dividend Preferences of Retail Investors // Journal of Finance. 2006. Vol. 61, N 3. P. 1305–1336.
2. **Hong H., Stein J. C.** A Unified Theory of Underreaction, Momentum Trading, and Overreaction in Asset Markets // The Journal of Finance. 1999. Vol. 54, N 6. P. 2143–2184.

УДК 336

Н. П. Молчанова
Д.э.н., доцент, профессор
Департамент общественных финансов
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: npmolchanova@fa.ru

А. М. Чилилов
Соискатель ученой степени кандидата экономических наук, научный сотрудник
ФГБУ «Институт хирургии им. А. В. Вишневского» Минздрава России
Москва, Российская Федерация
E-mail: chililov@ixv.ru

Инновационный подход к обеспечению финансовой устойчивости системы здравоохранения в регионах России

Аннотация. Рассматриваются организационно-экономические отношения в системе здравоохранения, возникающие между хозяйствующими субъектами в процессе организации, планирования, финансирования и оказания медицинских услуг. Исследуются вопросы, связанные с применением инновационного подхода в финансовом обеспечении предоставления медицинской помощи населению на основе государственного заказа. Анализируются возможности использования экономических нормативов для более полного обеспечения ресурсами программы государственных гарантий в сфере медицинских услуг. Сформулированы практические рекомендации по поддержанию экономически устойчивой системы здравоохранения на региональном уровне и улучшению ресурсного обеспечения обязательного медицинского страхования, базирующиеся на нормативном методе планирования.

Ключевые слова: медицинские услуги, финансовое обеспечение, нормативный метод, обязательное медицинское страхование.

N. P. Molchanova
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of Public Finance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: npmolchanova@fa.ru

A. M. Chililov
Applicant scientific degree of PhD in Economics, Researcher
Vishnevsky Institute of Surgery of Russian Ministry of Health
Moscow, Russian Federation
E-mail: chililov@ixv.ru

Innovative approach to financial stability of the health system in the regions of Russia

Abstract. We examine the organizational and economic relations in the health care system arising between the economic entities in the organization, planning, financing and delivery of health services. We study the issues related to the use of innovative approaches to the financial security of medical care based on the state order. The possibilities of using economic standards for a more complete provision of the program of state guarantees in the sphere of medical services are analyzed. Practical recommendations on maintaining an economically sustainable health system at the regional level and improving the provision of mandatory health insurance, based on the normative method of planning, are formulated.

Keywords: health care, financial security, normative method, compulsory health insurance.

Реализация государственной социальной политики связана с формированием качественно более высокого уровня жизни и обеспечением жизнедеятельности населения согласно государственным социальным стандартам. Организационно-экономические отношения субъектов хозяйствования базируются на федеральных законодательных актах, указах Президента Российской Федерации, Постановлениях Правительства Российской Федерации и других нормативных правовых документах по вопросам регулирования финансово-хозяйственной деятельности организаций и выполнения программы государственных гарантий по предоставлению медицинских услуг в рамках федеральной и территориальных программ обязательного медицинского страхования в субъектах РФ. В течение нескольких последних десятилетий наблюдаются позитивные тенденции в улучшении показателей индивидуального и общественного здоровья, которые объективно связаны с проводимой государством политикой по укреплению финансового положения учреждений и организаций здравоохранения и введением механизма гарантий на получение медицинских услуг для населения. Количественное обоснование необходимых объемов финансовых ресурсов в рамках программы государственных гарантий проводится посредством использования нормативного метода планирования.

Для современного периода развития экономики России характерно формирование рынка медицинских услуг. Он достаточно сложен, уже сегодня предлагается обширный перечень продуктов и услуг. Согласно мировому опыту, основу функционирования данного рынка может составить государственная или страховая схема финансирования здравоохранения. Как правило, на практике применяется их сбалансированная комбинация, построенная с учетом специфики национального хозяйства и динамики макроэкономических показателей. В соответствии с действующим законодательством в России последовательно реализуется бюджетно-социально-страховая модель здравоохранения [4, с. 278–295]. Финансирование здравоохранения поддерживается посредством консолидации финансовых средств в Федеральном фонде обязательного медицинского страхования, который предоставляет субвенции территориальным фондам обязательного медицинского страхования на реализацию полномочий страховщика по финансированию их территориальных программ (в рамках базовой программы).

Для обеспечения наиболее полного удовлетворения потребностей населения в медицинской помощи и ее квалифицированного оказания в законодательном порядке установлены категории населения, которые ее получают по согласованным перечням медицинских услуг в определенном объеме и по льготным условиям. В основе лежат нормы и нормативы потребления, базирующиеся на рациональных (оптимальных) либо минимальных стандартах лечения и профилактики заболеваний. Предоставление медицинских услуг увязывается с объемом финансовых ресурсов, необходимых для их оказания на безвозмездной основе. Финансовые ресурсы некоммерческих организаций (к которым относятся и учреждения здравоохранения) формируются за счет доходов, поступлений и накоплений от осуществления хозяйственной деятельности как на нерыночных условиях (при безвозвратности и безвозмездности использования), так и на рыночных условиях (возмездности и обмена),

приводящих к получению экономической выгоды [2, с. 56]. Актуальной задачей является наиболее полное удовлетворение потребностей населения в медицинских услугах при условии достижения оптимальных пропорций между объемами денежных средств, направляемых из государственных источников, и частными финансовыми ресурсами. «Наибольшая доля государственных расходов для национальных систем здравоохранения в Великобритании (85%), в других экономически развитых странах эта цифра колеблется от 70 до 80%. В России последние годы наблюдается устойчивая тенденция снижения доли государственных расходов на здравоохранение к ВВП с 5,0 до 3,2% (при общем росте выделяемых на эти цели финансовых ресурсов) и увеличение доли прямых платежей населения (частных расходов на лечение с учетом покупок лекарственных средств в аптеках) с 10% в 1999 году до 43% в 2014 году» [3, с. 44]. (Здесь имеется в виду увеличение суммы средств, затраченных населением на лечение, в совокупности с денежной оценкой медикаментов, приобретаемых в аптечной сети.)

В основе планирования объемов финансовых ресурсов для медицинских учреждений лежат нормы и нормативы потребления медицинских услуг, базирующиеся на рациональных (оптимальных) либо минимальных стандартах лечения и профилактики заболеваний. Необходимая величина финансовых ресурсов для оказания медицинских услуг на безвозмездной основе увязывается с прогнозными и плановыми показателями мощностей организаций здравоохранения. До настоящего времени характерной тенденцией остается недостаточно эффективное расходование полученных средств. Для повышения результативности работы практикуется объединение финансовых ресурсов, поступающих по нескольким каналам, в единый финансовый пул страховых взносов на обязательное медицинское страхование в Федеральном фонде. Такой консолидированный подход позволяет найти компромисс между численностью населения, которое пользуется услугами обязательного медицинского страхования, и сформированным за счет различных источников объемом финансовых ресурсов, предназначенных для нужд учреждений и организаций здравоохранения. Анализ состояния дел свидетельствует об острой потребности «во внебюджетных средствах для сбалансированного функционирования сферы здравоохранения. Текущая потребность в частных инвестициях только подведомственных Минздраву России федеральных медицинских учреждений составляет более 20 млрд руб. Перевооружение материально-технической базы (приборов, оборудования), модернизация инфраструктуры потребуют еще более значительных объемов средств. Если же рассматривать регионы, то спрос на инвестиции в территориальном разрезе, по оценкам экспертов, может составить от 300 млрд до 1 трлн рублей» [1, с. 51].

До последнего времени при составлении планов хозяйственной деятельности медицинские организации использовали объемные финансовые нормативы, принятые в 1980-х годах. Процесс реформирования и модернизации отечественной системы здравоохранения в течение 1990–2010-х годов обусловил необходимость создания новой по содержанию и структуре системы нормативов, построенной в соответствии с порядками и стандартами медицинской помощи, для применения при формировании в субъектах РФ территориальных программ государственных гарантий в рамках базовой программы обязательного медицинского страхования и заданий государственного заказа для хозяйствующих субъектов. К сожалению, ни базовая программа обязательного медицинского страхования, ни программа государственных гарантий в ее составе не позволяют судить о стоимости набора медицинских

услуг и медикаментов для пациентов и конкретизировать его в зависимости от вида заболеваний, как и квалифицированно обосновать ресурсное обеспечение лечебно-диагностического процесса в сопоставлении с потенциально возможными финансовыми рисками. Вследствие названных причин может пострадать выполнение медицинских технологий, что объективно повлияет на конечный результат — качество лечения и здоровье пациентов.

Согласно экспертному мнению, научные исследования доступности услуг осуществляются по двум основным направлениям. Поведенческое направление связано с анализом влияния демографических, социальных характеристик населения, ценностных оценок здоровья и потребности в медицинских услугах, а также с наличием медицинских учреждений по месту жительства. Контекстуальное (организационное) направление изучает влияние макроэкономических факторов, состояние экономики в целом, в том числе в разрезе видов экономической деятельности, ценностные ориентации потребителей, определяющих выбор приоритетов развития системы предоставления услуг, особенности организации работы на региональном уровне и в конкретных учреждениях здравоохранения [5, с. 12–13]. В связи с этим следует актуализировать вопрос о целесообразности применения системного подхода в прогнозировании и планировании медицинской помощи как в общегосударственном масштабе, так и в рамках отдельных субъектов РФ. При обосновании величины и структуры государственных гарантий следует провести целенаправленное обновление (замену) традиционно применяемых объемных (количественных) показателей деятельности сети лечебных учреждений на нормативы (индикаторы) качества медицинских услуг (включая и медикаменты), агрегированных в укрупненные группы — единицы планирования и оплаты. В основе данной концепции лежит понимание того, что экономические нормативы ресурсного обеспечения организаций здравоохранения могут выступать не только как единицы детализированного планирования масштабов медицинской помощи, но и как удельные коэффициенты, определяющие уровень ее оплаты. Таким образом, появляется возможность обеспечивать единообразие планирования и финансирования экономической деятельности, влиять на объемы финансовых ресурсов, которые будут поступать в распоряжение хозяйствующих субъектов на текущие цели и будущее развитие.

При формировании программы государственных гарантий в составе программы обязательного медицинского страхования следует учитывать международный опыт организации работы учреждений здравоохранения по предоставлению медицинских услуг. Согласно рекомендациям Всемирной организации здравоохранения, необходимо конкретизировать объем и перечень медицинских услуг и состав их технологических компонентов (затрат труда, применяемых медикаментов, расходных материалов и др.). Реализация данной меры позволит обеспечить согласованность между клиническим воздействием на индивидуальное здоровье пациентов (с экстраполяцией полученных результатов применительно ко всему населению субъекта РФ или муниципального образования) и стоимостью ресурсов (материальных, трудовых и финансовых), которые необходимы для оказания услуг здравоохранения в масштабах определенной территории.

Как представляется, детализация объемов медицинской помощи в части основных услуг, существенных для всего национального здравоохранения, должна быть определена на федеральном уровне. Это относится к услугам, которые обеспечивают диагностику и лечение заболеваний, типичных для всех регионов, с использованием стандартизированных технологий. Статистика

заболеваемости в разрезе административно-территориальных образований отражает особенности, связанные с демографической структурой населения, природно-климатическими, экономико-географическими, экологическими и техногенными условиями. В совокупности со спецификой построения территориальной структуры лечебной сети эти обстоятельства следует учесть при формировании наборов услуг и медицинских технологий посредством внесения изменений в рекомендуемые объемы услуг, рассчитанные применительно к федеральному уровню. Следует практиковать внесение уточнений и корректировок в перечень видов оказываемой помощи, введение (в ряде случаев) дополнительных наборов медицинских услуг. Своевременность данной работы обусловлена необходимостью выбора технологических приоритетов в развитии отрасли в целом и отдельных медицинских организаций. Кроме этого, имеют место определенные ограничения в практике применения медицинских услуг и медикаментов (в связи с введением регламентированных перечней и формуляров). Определение конечного числа медицинских технологий и соответствующего им перечня и числа медицинских услуг, лекарственных средств и предметов медицинского назначения возможно на основе целенаправленного применения положений, изложенных в порядках и стандартах медицинской помощи.

Ключевым элементом рекомендуемой методологии планирования в системе управления программой государственных гарантий, как базовой программы обязательного медицинского страхования, являются группы медицинских технологий, объединяющие различные заболевания в рамках профильного отделения (врачебной специальности) и (или) класса болезней по МКБ-10. Проектируемые медицинские технологии, по сути, являются усредненными документами и включают перечень заболеваний, условия и место оказания необходимых медицинских услуг, их перечень, состав лекарственных средств и предметов медицинского назначения. Вместе с тем каждая медицинская технология конкретизирует параметры клинического процесса, что создает основания для определения и оптимизации клинико-организационного аспекта отечественной системы здравоохранения. Достоинства усредненных медицинских технологий непосредственно связаны с ресурсной базой сферы услуг и ориентированы на учет финансово-экономических особенностей медицинской организации, которые находят отражение в прогнозных и плановых документах. Данный подход создает основания для построения клинико-экономического баланса системы здравоохранения на различных уровнях управления.

Применение в практике работы организаций здравоохранения клинико-экономического баланса, построенного на основе групп медицинских технологий, позволит обеспечить не только медицинские, но и экономические и социальные результаты использования различных видов ресурсов, привлеченных из всех возможных источников. Реализация данного инструмента возможна за счет модернизации методологии планирования и технологии финансирования медицинской помощи в России посредством разработки и применения методических положений и инструкций в работе специализированных медицинских организаций.

Изучение существующей практики позволяет заключить, что применяемая в нашей стране модель формирования и использования финансовых ресурсов для обязательного медицинского страхования в значительной мере отражает опыт государственного финансирования, принятый в ряде развитых зарубежных стран. Распределение накопленных финансовых ресурсов между хозяйствующими субъектами происходит централизованно, без учета клинической потребности граждан в получении средств из страховых фондов. На снижение доступности гарантированной государством медицинской помощи может повлиять несовершенство методологии планирования (в части развития методических основ и технологии использования нормативного метода) как на региональном уровне (в рамках фондов обязательного медицинского страхования), так и на уровне хозяйствующих субъектов (применительно к отдельным медицинским организациям). Унификация подушевых нормативов, формализация порядка их определения и алгоритмов расчета позволит улучшить порядок планирования и условия предоставления медицинской помощи.

В дальнейшем представляется перспективным исследование условий обеспечения экономической устойчивости системы здравоохранения, состоящего в поддержании равновесия между растущими расходами, обусловленными объективными факторами (рост рождаемости вследствие активной демографической политики; повышение удельного веса населения старших возрастных групп в общей численности населения и, следовательно, потребность в дополнительных услугах диагностики, лечения, медикаментозном обеспечении; внедрение новых медицинских технологий, позволяющих получить лучший клинический эффект; динамика изменений в ожиданиях пациентов относительно доступности медицинских услуг как одного из реальных проявлений социальной справедливости и социальной защищенности со стороны государства и общества), и ограниченными финансовыми ресурсами, поступающими из общественных и личных источников, с целью достигнуть приемлемого для страны уровня индивидуального и общественного здоровья.

Литература

1. **Молчанов И. Н., Титова А. И.** Возможности применения финансового механизма государственно-частного партнерства для развития системы здравоохранения России в контексте современной демографической политики // Моделирование демографического развития и социально-экономическая эффективность реализации демографической политики России: Матер. междунар. науч.— практ. конф. / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ин-т социально-политических исследований РАН. М., 2015. С. 48–59.
2. Теория и практика финансов некоммерческих организаций / Марзаев А. В., Молчанова Н. П., Киселева Т. Ю. и др.; под ред. И. В. Ишиной. М.: ИД «Экономическая газета», 2015.
3. **Чилилов А. М.** Развитие государственного сектора медицинских услуг на основе нормативного планирования ресурсов: Дис. … канд. экон. наук. М., 2016.
4. Экономика и управление социальной сферой / Е. Н. Жильцов, Е. В. Егоров, **Т. В. Науменкои др**.: Учебник для бакалавров. М.: ИТК«Дашков и К», 2015.
5. Экономические и социальные аспекты развития спортивных услуг / Н. А. Восколович, И. Н. Молчанов, Н. Б. Луговских и др.; под ред. Н. А. Восколович. М.: Теис, 2012.

УДК 65.075

Н. И. Морозко
Д.э.н., профессор
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natmorozko@mail.ru

Финансовые решения по повышению устойчивости организаций малого бизнеса России

Аннотация. Предложен механизм повышения устойчивости малого бизнеса на основе улучшения финансовых условий обеспечения платежеспособности и финансовой независимости, что приведет к росту стоимости малой организации. Осуществлен анализ подходов к определению субъектов малого бизнеса в различных странах. Выявлены факторы, влияющие на низкую устойчивость малого бизнеса в России. Приведены финансовые условия повышения устойчивости малого бизнеса и интегральные показатели оценки позитивных экономических изменений. Сделан вывод, что оценка финансового состояния организации и его потенциала является предпосылкой для формирования эффективной конкурентной стратегии.

Ключевые слова: устойчивость организации, малый бизнес, финансовые условия, стратегия, финансовое обеспечение, эффективность.

N. I. Morozko
Doctor of Economics, Professor
Financial University under the Government of Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natmorozko@mail.ru

Financial solutions to improve the sustainability of small business in Russia organizations

Abstract. It proposes a mechanism for increasing the sustainability of small businesses by improving financial conditions to ensure the solvency and financial independence, which will increase the cost of a small organization. The analysis of approaches to the definition of small businesses in various countries was carried out. The factors affecting the low stability of small business in Russia are indentified. Are given the financial conditions improve stability of small business and integral indicators for assessing the positive economic changes. It is concluded that the assessment of the financial condition of the organization and its capacity is a prerequisite for an effective competitive strategy.

Keywords: sustainability; small business, financial conditions, strategy, financial support, efficiency.

Согласно российскому законодательству, субъектами малого бизнеса являются юридические лица, фермерские хозяйства и индивидуальные предприниматели. Численность сотрудников этих юридических лиц не должна превышать 100 человек. Для малых предприятий предельные значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий год — 800 млн руб.

В различных странах показатели малых предприятий значительно отличаются. В Великобритании к малым относят организации, где числится от 25 до 99 работников. В торговле этот критерий определяется на основе годового оборота, к малым причисляют компании с оборотом менее 400 тыс. фунтов стерлингов.

В США малой организацией является фирма, имеющая одного или нескольких владельцев. Работников должно быть не больше 500 чел., размер активов — не больше 5 млн долл., годовая прибыль — не более 2 млн долл. Следует отметить, что эти критерии различаются по видам экономической деятельности.

Система финансов субъектов малого бизнеса имеет ряд особенностей. К ним относятся:

- адаптируемость к изменениям в силу отсутствия долгосрочных обязательств, небольших объемов производства и пр.;
- относительно высокая эффективность функционирования: небольшой размер первоначального капитала, оборачиваемость денежных средств в 2,0–2,5 раза быстрее, чем в крупных организациях, поэтому уровень рентабельности выше;
- узкая специализация, которая выгодна с экономической точки зрения для малых организаций;
- упрощенная система бухгалтерского учета при использовании упрощенной системы налогообложения и единого налога на вмененный доход.

Конкурентоспособность организаций малого бизнеса зависит от устойчивого финансового состояния, эффективности производственной деятельности, эффективности управленческой деятельности, конкурентоспособности продукции и услуг, государственной поддержки и др.

Для поддержания устойчивого финансового состояния необходимо соответствующее финансово-кредитное обеспечение малого бизнеса. Во многих странах для предпринимателей, работающих в сфере малого бизнеса, предусмотрены кредитные схемы. Они же используются в государственных и муниципальных программах по поддержке малого бизнеса. Чтобы получить такой кредит, необходимо технико-экономическое обоснование инвестирования средств, но обеспечение по кредиту не требуется. В Евросоюзе наиболее распространено заемное финансирование в виде кредитной линии, овердрафта и коммерческого кредитования, что крайне редко используется российскими малыми организациями. В России отмечается низкий уровень развития рынка венчурных инвестиций.

На низкую устойчивость малого бизнеса в России влияют многие факторы:

- недостаточная обеспеченность финансовыми ресурсами (трудности при получении банковского кредита при отсутствии залоговых активов);
- неразвитость кооперированных связей организаций малого бизнеса с организациями крупного бизнеса;
- фрагментарность инфраструктуры поддержки малого предпринимательства;
- существенное влияние экономических изменений на финансово-хозяйственную деятельность организаций малого бизнеса.

Несмотря на небольшое повышение объемов кредитования малого бизнеса, удельный вес малых организаций в общем объеме кредитов банков не только не возрастает, но и уменьшается. Такое положение обусловливают следующие причины:

- кредитная политика банков в отношении малого бизнеса ориентирована в основном на финансирование торгово-закупочной деятельности;
- банки выдают кредиты под залоговое обеспечение, которого нет у большинства начинающих предпринимателей;
- недостаточное развитие рынка микрофинансирования в российской практике кредитования;
- повышенные риски работы банков с организациями малого бизнеса.

Малые и средние предприятия заинтересованы в крупных организациях как источнике вложений, рынке сбыта своей продукции. Предстоит найти способы формирования союзов и субподрядных отношений, что позволит организовать эффективное кооперирование малых и крупных компаний. В качестве инвестиций крупные организации могут предоставить малым организациям в аренду основные фонды и оформить субподрядные отношения. Также эффективно взаимодействие малых и крупных организаций с использованием франчайзинга и лизинга.

В результате экономического кризиса в России значительно ухудшилось положение субъектов малого бизнеса. Несовершенство законодательства, регулирующего функционирование малого бизнеса, высокие налоги, недоступность инвестиционных ресурсов усугубляют проблемы малого предпринимательства.

Проблемы малого предпринимательства связаны в основном с финансами:

- незначительные оборотные средства;
- трудности с получением банковского кредитования, займов государственных и муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства;
- недостаточный спрос на продукцию, влияющий на сокращение рентабельности бизнеса, уменьшение прибыли.

Необходимо обратить внимание на высокую зависимость малого бизнеса от внутреннего спроса. Малый бизнес в основном ориентирован на удовлетворение потребностей населения и отечественных предприятий. Доля малых предприятий, ориентированных на экспорт, очень низка. Снижение платежеспособного спроса на товары и услуги малых предприятий оказывает значительное негативное влияние на деятельность малого бизнеса.

Большинство крупных компаний способны самостоятельно решать задачи интернационализации бизнеса, тогда как для малых организаций эта задача в большинстве случаев недоступна в связи с организационными, информационными, финансовыми ограничениями. Вместе с тем работа на международных рынках, участие в международной промышленной кооперации зачастую являются важнейшим условием развития или даже выживания для малых организаций.

В отдельных видах экономической деятельности, особенно в промышленных видах, именно малый бизнес является двигателем инноваций и одним из источников роста крупного промышленного бизнеса. Таким образом, в России существует потребность в новых способах поддержки и стимулирования развития малых промышленных организаций, которые позволят развивать наукоемкие технологии и создавать инновационные продукты.

Оценка финансового состояния организации и его потенциала является предпосылкой для формирования эффективной конкурентной стратегии. Это позволяет занять лидирующие позиции на рынке в условиях конкуренции и повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации.

На современном этапе приоритетными направлениями развития малого бизнеса являются: модернизация производства, инновационная деятельность, социальные проекты малого бизнеса. Для обеспечения этих направлений организации малого бизнеса должны сформировать фирменную стратегию.

Если фирма в состоянии разработать адекватную стратегию, она сможет использовать благоприятные условия и конкурентные преимущества. Конкурентный потенциал любой экономической системы состоит из сформированных стратегий.

Финансовая устойчивость организаций малого бизнеса на стратегическом уровне определяется ростом стоимости компании. Широкое распространение в России и других странах получил показатель отношения стоимости предприятия (Enterprise Value, EV) к прибыли до вычета амортизации, процентов и налогов (EBITDA).

$$\frac{EV}{EBITDA} = \frac{MV(E) + MV(D) - Cash}{EBITDA};$$

$$EBITDA = Total\ Revenues - COGS - Operating\ Expenses + D\&A.$$

где *MV(E)* — рыночная стоимость собственного капитала; *MV(D)* — рыночная стоимость долга; *Cash* — денежные средства; *Total Revenues* — выручка от продаж; *COGS* — себестоимость продаж; *OperatingExpenses* — коммерческие и управленческие расходы; *D&A* — амортизация [2, с. 128]. Показатель может быть определен для организаций, имеющих убытки, что характерно для организаций малого бизнеса. Он позволяет сравнивать организации с разным уровнем заемного финансирования, амортизационной и налоговой политикой. Это важно при сравнении проведенных расчетов материалоемких и фондоемких организаций малого бизнеса.

Мультипликатор наиболее объективно отражает стоимость любой компании. При использовании мультипликатора EV/EBITDA целесообразно учитывать: величину налоговой ставки, амортизации, стоимость заемного капитала, ожидаемый рост EBITDA. Коэффициент используется для оценки любых организаций, в том числе с различными долгосрочными обязательствами, так как игнорирует различия в налогообложении прибыли при начислении процентов по долгосрочным обязательствам.

Литература

1. **Брейли Р., Майерс С.** Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. 2-е изд. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2012.
2. **Дамодаран А.** Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
3. **Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д.** Стоимость компаний: оценка и управление. М.: Олимп-бизнес, 2008.
4. Малое и среднее предпринимательство в России. 2015: Стат. сб. / Росстат. М., 2015.
5. **Морозко Н. И.** Обоснование финансовых решений в управлении структурой капитала малых организаций // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 3. С. 162–167.
6. **Морозко Н. И.** Технологии финансирования деятельности малых организаций. М.: ВГНА Минфина РФ, 2011.
7. **Miller M. H., Modigliani F.** The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // American Economic Review. 1958. Vol. 48, № 3. P. 261–297.

УДК 339.94

Е. А. Федорова
Д.э.н., профессор
Департамент корпоративных финансов и управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Проф. департамента финансов НИУ ВШЭ.
E-mail: ecolena@mail.ru

Ф. Ю. Федоров
Аспирант
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: fedorovfedor92@mail.ru

Влияние новостного фона на приток прямых иностранных инвестиций в регионы России[1]

Аннотация. Рассматривается влияние положительной и отрицательной окраски новостного фона об инвестиционном процессе на приток прямых иностранных инвестиций в регион. В анализе было исследовано 3 млн региональных новостей на основе текстового анализа. Построены рейтинги регионов по негативному и позитивному освещению инвестиционного процесса. Было выявлено, что информация о странах-инвесторах мало влияет на приток прямых иностранных инвестиций в регион, гораздо большее значение имеет освещение с положительной стороны всех новостей об инвестиционном процессе на региональном уровне. На основе расчетов было доказано, что иностранные инвесторы выбирают регионы с меньшей конкурентоспособностью и низким уровнем технического переоснащения.

Ключевые слова: инвестиции, прямые иностранные инвестиции, новостной фон, региональная политика

E. A. Fedorova
Doctor of Economics, Professor
Department of Corporate Finance and Management
Financial University under the Government of the Russian Federation.
Moscow, Russian Federation
E-mail: ecolena@mail.ru

F. Yu. Fedorov
Post-graduate Student
Department of data analysis of the adoption of financial technology solutions
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: fedorovfedor92@mail.ru

The influence of news background on the inflow of foreign direct investment in russian regions

Abstract. This paper considers the impact of positive and negative news background color of the investment process in the inflow of foreign direct investment in the region. The analysis was studied 3 million regional news through text analysis. Regions ratings are built on negative and positive consecration of the investment process. It was found that the information on the countries-investors have little effect on the flow of foreign direct investment to the region, much more important is the sanctification of the positive side of all the news about the investment process at the regional level. Also howling revealed that investors choose less competitive regions and low technical re-equipment.

Keywords: investment, foreign direct investment, news, regional policy

[1] Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ, проект «Оценка влияния санкций на экономику РФ» (№ 15-02-00622).

Цель настоящего исследования — оценка новостного фона и его влияние на привлечение иностранных инвестиций в регионы. В рамках исследования были сформулированы гипотезы исследования, тестирование которых позволит достичь заявленной цели.

Гипотеза 1. Новостной фон влияет на эффективность привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в регион. Новости об инвестиционном процессе с негативным оттенком снижают инвестиционную привлекательность в глазах потенциальных инвесторов, что, очевидно, приводит к уменьшению притока инвестиций в основной капитал организаций с участием иностранного капитала, а новости с положительной тональностью — увеличивают.

В настоящем исследовании выбраны те страны, которые были или являются лидерами по притоку ПИИ в экономику России. Рассмотрим основной приток прямых иностранных инвестиций в I–II кварталах 2015 года. Лидерами являются страны-офшоры Багамы (2328 млн долл.) и Кипр (1156 млн долл.), далее идут Германия (974 млн долл.), Франция (957 млн долл.), Виргинские острова (813 млн долл.), также относится к странам-офшорам Великобритания (743 млн долл.). Лидерами по оттоку ПИИ являются: Люксембург (–3672 млн долл.), Швейцария (–979 млн долл.), Ирландия (–733 млн долл.). Для нашего исследования мы выбрали США, Германию, Францию, также добавили Италию и Китай. Только маркетинг региона не может влиять на эффективность привлечения ПИИ, большое значение имеют и экономические характеристики региона. Поэтому мы выдвигаем вторую гипотезу.

Гипотеза 2. Экономические характеристики региона также влияют на эффективность привлечения ПИИ в регион.

Механизм привлечения ПИИ в регионы рассматривался в работах А. А. Гладышевой, Т. А. Ратниковой [2], Р. В. Матраевой [3], С. В. Василевской [1], Е. А. Федоровой и др. [5; 6]. При этом чаще всего затрагиваются вопросы, связанные с высоким уровнем экономического развития региона, уровень доверия инвесторов к региональной администрации, уровень социального развития региона, правовое регулирование и т. д. Аналогично вышеописанным работам в наше исследование мы добавили следующие характеристики: валовой региональный продукт, число предприятий и организаций, инвестиции в основной капитал.

Для построения индекса новостного фона была избрана методика, сочетающая элементы разметки текста с помощью словарей тональности и классификации на основе машинного обучения.

Эмпирическая база исследования. Была выбрана база данных СМИ bezformata.ru — мультирегиональный агрегатор федеральных и региональных СМИ за 2013–2015 годы, были скачаны новости по категории «Экономика», общее количество новостей составило 3 млн Также были собраны данные по регионам за 2014 год [4]: ВРП, число предприятий и организаций, инвестиции в основной капитал, приток инвестиций в регион, место, занимаемое РФ в 2014 году по рейтингу инвестиций в основной капитал на душу населения в фактически действующих ценах (в рублях). В работе были рассчитаны линейные регрессии.

Основные выводы:

- В части положительного освещения инвестиционного процесса в средствах массовой информации маркетинг региона является значимым фактором для привлечения прямых иностранных инвестиций в регион. Региональным средствам массовой информации следует уделять внимание новостному фону и стараться максимально подробно освещать позитивные новости.
- Несмотря на доказанный в работе факт о положительном влиянии ПИИ на ВРП в регионе, инвесторы выбирают регионы с меньшей конкурентоспособностью и низким уровнем технического переоснащения.

Литература

1. **Василевская С. В.** Организационно-экономические аспекты управления прямыми иностранными инвестициями в регионе в целях развития предпринимательства // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2010. № 3. С. 193–198.
2. **Гладышева А. А., Ратникова Т. А.** Роль неоднородности и взаимного влияния регионов России в распределении прямых иностранных инвестиций в пищевую отрасль // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2014. Т. 18. № 2. С. 285–327.
3. **Матраева Л. В.** Прогнозирование потоков прямых иностранных инвестиций в регионы РФ // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2013. № 5. С. ы172–176.
4. Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru.
5. **Федорова Е. А., Коркмазова Б. К., Муратов М. А.** Оценка эффективности компаний с прямыми иностранными инвестициями: отраслевые особенности в РФ // Пространственная экономика. 2015. № 2. С. 47–63.
6. **Федорова Е. А., Левина А. М., Николаев А. Э.** Эффективность компаний с прямыми иностранными инвестициями в России: региональный аспект // ЭКО. 2016. № 1 (499). С. 61–69.

Теория и практика корпоративного управления

УДК 378.4

М. М. Пухова
К.э.н., доцент, начальник управления
Управление аспирантуры и докторантуры
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mpuhova@mail.ru

Управление образовательными кампусами в России[1]

Аннотация. В статье отражены особенности управления образовательными кампусами на примере Cambridge-MIT (Великобритания) и НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде.

Ключевые слова: образовательный кампус, университет, имущественный комплекс, структура управления.

M. M. Pukhova
PhD in Economics, Associate Professor
Head of Office
Office of Postgraduate Education and Doctoral Studies
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mpuhova@mail.ru

Management of educational campuses in Russia

Abstract. The article reflects the peculiarities of the management of educational campuses on the example of Cambridge-MIT (Great Britain) and Higher School of Economics.

Keywords: educational campus, university, property complex, management structure.

В современной отечественной системе образования одним из наиболее актуальных вопросов является формирование эффективно функционирующей системы управления имущественным комплексом вузов. В этом направлении можно выделить следующие важные проблемы:

- развитие университетов как кампусов согласно зарубежному опыту;
- отсутствие четкого механизма управления.

В мировой практике существуют кампусы трех типов:

- университетские комплексы, рассредоточенные по городу.
- городские локальные университетские комплексы (большинство российских вузов в регионах);
- загородные университетские комплексы (большинство университетов за рубежом).

В данной статье рассмотрим городские локальные университетские комплексы на примере Cambridge-MIT институт, результат сотрудничества между Кембриджским университетом и Массачусетским технологическим институтом. Предложение о создание института выдвинул бывший британский канцлер Гордон Браун летом 1998 г. Кембриджский университет был

1 Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы: Государственное задание Финансового университета при Правительстве Российской Федерации «Исследование международного опыта управления образовательной инфраструктурой: лучшие мировые практики управления кампусами» в 2016 г.

выбран в качестве партнера благодаря своим достижениями в науке и технике и с учетом размещения большого количества высокотехнологичных фирм в районе Кембриджа.

Cambridge-MIT институт получает финансирование государственных и отраслевых партнеров, в том числе BP и BritishTelecom. Здесь находят поддержку новые идеи в области научных исследований и образования. CMI экспериментирует с новыми способами интеграции университетов, промышленности и правительства. Цель — обеспечить использование результатов исследований на благо общества и экономики Соединенного Королевства.

В целях повышения конкурентоспособности, производительности и предпринимательства в Великобритании CMI также работает с сетью партнеров по всей Великобритании, регулярно проводит мероприятия для обмена опытом. На виртуальной карте *(рис. 1)*[2] можно найти любой корпус, достаточно кликнуть мышкой или воспользоваться поиском.

Рис. 1. Виртуальная карта Cambridge-MIT института

Структура кампуса (имущественного комплекса) включает следующие элементы:

- корпуса:
  - семейное жилье;
  - жилые корпуса;
  - служба общежитий,
- питание:
  - столовые;
  - диетические продукты;
  - различные сети питания, супермаркеты и пр.;
- транспорт:
  - регистрация велосипедов;
  - аренда автомобилей и пр.

Вузы-учредители управляются в соответствии с англо-саксонской моделью. В Великобритании управление кампусами, как правило, передается на аутсорсинг, в договоре определены индивидуальные особенности регулирования соответствующих отношений в конкретном вузе. Основные

управленческие решения стратегического характера принимаются попечительским советом.

Если говорить об образовании кампусов разных типов в отечественной практике, то можно отметить, что у нас присутствуют кампусы всех трех типов. К кампусам первого типа можно отнести ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», НИУ «Высшая школа экономики» и пр., к кампусам второго типа — региональные филиалы вузов, к кампусам третьего типа — Дальневосточный федеральный университет и пр. В отечественной модели управления имущественным комплексом все основные функции по принятию управленческих решений отнесены к полномочию учредителей вузов, попечительского совета (при его наличии), руководства вуза. На аутсорсинг могут быть переданы отдельные функции.

В отечественной практике локальным городским кампусом можно считать кампус НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде. В его состав входят: четыре учебно-лабораторных здания, одно общежитие. Организационная структура управления НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде представлена на *рис. 2* [1].

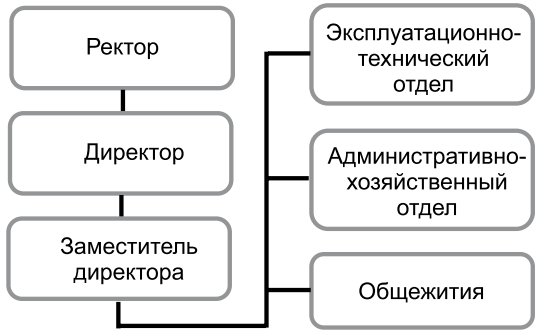


Рис. 2. Структура управления имущественным комплексом НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде

За стратегическое управление вузом отвечает ректор вуза. Полномочия директора кампуса осуществляет общее руководство Нижегородским филиалом. Оно же представляет НИУ ВШЭ в отношениях с органами государственной власти и управления, юридическими и физическими лицами, совершает все необходимые действия, связанные с деятельностью кампуса; распоряжается финансовыми средствами кампуса и пр.

Полномочия заместителя директора:

- руководит административно-хозяйственным обеспечением, обслуживанием (включая автотранспортное обслуживание) и технической эксплуатацией объектов (в том числе общежитий);
- контролирует выполнение работ в области инженерных изысканий, проектирования, строительства, реконструкции, капитального и текущего ремонта;
- координирует деятельность структурных подразделений кампуса *(см. рис. 2).*

Эксплуатационно-технический отдел организует технически правильную эксплуатацию и своевременный ремонт энергетического оборудования и энергосистем, бесперебойное обеспечение филиала электроэнергией, водой и другими видами энергии.

Заведующий общежитием:

- руководит работой всего персонала общежития;
- обеспечивает организацию работы, выполнение задач и функций, определенных «Положением об общежитии», приказами, распоряжениями и поручениями руководства университета и филиала;
- контролирует выполнение трудовых обязанностей подчиненных ему работников, координирует их деятельность, учитывает и контролирует их работу;
- занимается организацией вселения прибывших в общежитие студентов и аспирантов;
- осуществляет контроль документов, предоставляемых паспортистом в органы УФМС РФ для регистрации проживающих по месту пребывания;
- обеспечивает оформление договоров найма жилого помещения с проживающими;
- осуществляет контроль за актуализацией списков студентов и аспирантов;
- контролирует своевременную оплату за проживание в общежитии на основании локальных актов университета и филиала
- создает необходимые условия для проведения самостоятельных занятий, культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- координирует проведение ремонтно-строительных работ, проводимых в общежитии;
- обеспечивает содержание помещений общежития в соответствии с установленными санитарными правилами и нормами;
- обеспечивает укомплектование помещений общежития мебелью, оборудованием, мягким инвентарем, средствами противопожарной безопасности;
- контролирует соблюдение правил противопожарной безопасности, правил техники безопасности, санитарных правил и норм и пр.

Данная структура также может быть отнесена к линейно-функциональному типу с единым центром управления в Москве. Однако данный кампус нуждается в расширении для полноценного обеспечения комфортных условий проживания и обучения на его территории.

Основной проблемой в деятельности российских образовательных кампусов является формирование единой автоматизированной системы управления имущественным комплексом для оптимизации управления. В данном аспекте интересен зарубежный опыт формирования кампусов разных видов. Несмотря на то что опыт управления кампусами в англосаксонской системе специфичен и применяется в основном к негосударственным кампусам преимущественно в Великобритании, США, в отечественной практике можно применять элементы указанного опыта. Например, оборудование и оснащение самой территории кампуса, формирование необходимых сервисных служб и пр.

Литература

1. Оргструктура НИУ ВШЭ // НИУ ВШЭ. URL: https://www.hse.ru/orgstructure/infra/.
2. Massachusetts Institute of Technology. URL: http://web.mit.edu/.

УДК 338

М. М. Басова
К.э.н., доцент
Департамент учета, анализа и аудита
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: mashashik@mail.ru

Роль нефинансовой отчетности в корпоративном управлении компании

Аннотация. Показана роль нефинансовой отчетности в повышении эффективности корпоративного управления компании. Доказано, что различные группы участников корпоративных отношений имеют как общие, так и различные интересы, последние могут привести к развитию корпоративных конфликтов. Указано, что в целях обеспечения прозрачности информации, направленной на предотвращение конфликтов, в нефинансовой отчетности предприятий в обязательном порядке должны присутствовать сведения, связанные с их предотвращением. На основе анализа отчетности ряда российских компаний был сделан вывод о том, что объем и уровень представленной информации в нефинансовых отчетах компаний явно не является достаточным; не во всех отчетах существует раздел «Корпоративное управление»; а вопросы, связанные с корпоративными конфликтами, либо совсем не представлены, либо рассматриваются очень схематично. Для повышения качества раскрываемой информации в нефинансовой отчетности разработаны четыре принципа подачи информации в области корпоративного управления.

Ключевые слова: нефинансовая отчетность, корпоративное управление, участники корпоративных отношений, корпоративный конфликт, стратегическая цель, принцип корпоративного управления, структура корпоративного управления, организационная структура управления, комплаенс, кодекс корпоративного управления, этический кодекс, антикоррупционная политика, аффилированное лицо.

M. M. Basova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of accounting, analysis and audit
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: mashashik@mail.ru

The role of non-financial reporting in corporate governance of the company

The article shows the role of non-financial reporting in enhancing the effectiveness of corporate governance of the company. It is proved that different groups of participants of corporate relations are both common and different interests, the latter of which can lead to the development of corporate conflicts. Stated that, in order to ensure the transparency of information aimed at the prevention of conflicts, in non-financial reporting enterprises shall present information related to their prevention. Based on the analysis of reporting of a number of Russian companies, it was concluded that the amount and level of information presented in non-financial reports of companies obviously is not sufficient; not all reports there is a section «Corporate governance»; and issues related to corporate conflicts, or not represented, or are treated very schematically. To improve the quality of disclosures in non-financial reporting developed by the four principles of presenting information in the field of corporate governance.

Keywords: sustainability reporting; corporate governance; participants of corporate relations; corporate conflict, strategic objective, corporate governance principle, structure of corporate governance, organizational structure of management; compliance, corporate governance Code, code of Ethics, anti-corruption policy, affiliate.

Большинство российских компаний стремятся повысить информированность инвесторов, кредитных организаций, поставщиков и покупателей об основных аспектах своей деятельности путем предоставления достоверной, содержательной и оперативной информации. Наряду с обязательной отчетностью (бухгалтерской, налоговой, статистической, годового отчета акционерных обществ) значительное количество российских компаний составляют и добровольную отчетность. Примером такой отчетности является публичная нефинансовая отчетность, которая служит средством увеличить открытость компании, улучшить ее диалог с основными партнерами, получать истинное представление о ее финансово-экономическом состоянии и результатах производственно-хозяйственной деятельности.

Для повышения эффективности корпоративного управления, которое предполагает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования компании, в нефинансовой отчетности большинства организаций выделяется специальный раздел «Корпоративное управление», где приводятся стратегические цели, принципы и структура корпоративного управления, состав совета директоров и организация управления, объем и характер операций с аффилированными лицами. Как показывает нефинансовая отчетность ряда российских компаний, в большинстве из них есть самостоятельный раздел «Корпоративное управление» (ПАО «НОВАТЭК», ПАО АНК «Башнефть», РАО «ЕЭС РОССИИ», АО «Сибирский химический комбинат», ПАО «Нижнекамскнефтехим», группа компаний «Норильский никель», ПАО «Ковровский механический завод», ПАО «Мобильные ТелеСистемы»), исключение составляют акционерное общество «Уральский электрохимический комбинат» и группа компаний «НЛМК». Например, в отчете компании «МТС» отмечается, что она стремится совершенствовать существующую систему корпоративного управления, отслеживать ее эффективность и внедрять передовую практику, а также придерживаться положений действующего Кодекса корпоративного управления. Система корпоративного управления МТС основана на четком разграничении сфер ответственности органов управления, соблюдении прав и интересов акционеров, а также на информационной прозрачности. Корпоративное управление МТС базируется на нормах российского законодательства, но не ограничивается ими, стремясь развивать его с учетом лучших международных практик.

К числу важнейших внутренних нефинансовых факторов, влияющих на формирование стоимости компании, относятся качество управления, репутация компании и степень ее открытости. При этом основной акцент делается на то, как компания собирается создавать стоимость для собственников, взаимодействовать с клиентами, управлять персоналом, развивать бизнес-процессы [2].

Как известно, различные группы участников корпоративных отношений разделяют общие интересы (создание высокодоходной компании, обладающей безупречным имиджем и высоким престижем; рост котировок ее акций и обеспечение выплаты дивидендов; увеличение рабочих мест; получение доступа

к рынкам капитала и др.), но не во всех сферах. Возникают различия между интересами органов управления, т.е. общего собрания акционеров, совета директоров и исполнительных органов. Интересы собственников и управленцев также не всегда совпадают.

Так, менеджеры за свой труд получают в основном гарантированную заработную плату, как остальные формы вознаграждения для них менее значимы. Поэтому они так заинтересованы, в первую очередь, в устойчивости своего положения, надежности компании и снижении рисков воздействия случайных факторов. Менеджеры зависят от решения акционеров, избравших совет директоров, и заинтересованы работать в компании и дальше. В той или иной степени менеджеры принимают во внимание, что с ними связаны группы, непосредственно зависящие от деятельности компании (персонал компании, кредиторы, клиенты, поставщики, региональные и местные власти и пр.). В свою очередь, акционеры могут получить доход от деятельности компании — дивиденды и доход за счет продажи акций в случае высокого спроса на них. Соответственно, они заинтересованы, чтобы прибыли компании и курс ее акций были выше. Сами акционеры находятся в зоне высокого риска: снижение или утрата дохода в случае, если организация не приносит прибыли; получение компенсации лишь после удовлетворения требований всех других групп. Акционеры непосредственно не связаны с менеджментом компании и другими заинтересованными группами.

Таким образом, разные интересы заинтересованных лиц могут привести к развитию корпоративных конфликтов, участники корпоративных отношений по-разному взаимодействуют между собой, и возможности несовпадения их интересов весьма значительны. Правильно выстроенная система корпоративного управления как раз и должна минимизировать возможное негативное влияние этих различий на деятельность компании. Для обеспечения прозрачности информации и предотвращения конфликтов в нефинансовой отчетности предприятий должна присутствовать вся необходимая информация. Анализируя отчетность рассматриваемых компаний, следует заметить, что только у двух дается информация о предотвращении конфликтов интересов (отчетность ПАО АНК «Башнефть» и ПАО «НОВАТЭК»).

ПАО АНК «Башнефть» уделяет повышенное внимание вопросам предотвращения и минимизации последствий возможных конфликтов интересов среди членов органов управления и исполнительных органов. Во внутренних документах предусмотрены процедуры контроля и мониторинга действий, которые могут свидетельствовать о конфликте интересов. Совет директоров дважды в год рассматривает отчеты о соблюдении требований кодекса корпоративного управления, этического кодекса и антикоррупционной политики. Работников ПАО АНК «Башнефть», филиалов и дочерних организаций (ДО) знакомят с положениями этического кодекса и антикоррупционной политики и тестируют на знание этих документов. успешно функционирует и «горячая линия», информацию о ее работе сотрудники могут узнать из рассылаемых сообщений и публикаций в корпоративной газете. В 2015 году функция комплаенс была окончательно выведена из блока внутреннего аудита и передана департаменту комплаенс-контроля под руководством комплаенс-контролера. Данный департамент подотчетен вице-президенту по корпоративному управлению и правовым вопросам.

У основных акционеров компании достаточно голосов для принятия решений по значительному перечню вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров, а также для влияния на формирование состава совета директоров. В компании действуют эффективные инструменты снижения

рисков, связанных со спецификой управления, существенной долей концентрации акционерного капитала (особый порядок голосования по отдельным вопросам, информационная прозрачность, сбалансированная структура совета директоров и т.д.). Случаи, которые могут быть квалифицированы как конфликт интересов членов совета директоров, определены в кодексе корпоративного управления и этическом кодексе ПАО АНК «Башнефть». Данные положения обязывают членов совета директоров воздерживаться от участия в принятии решений по вопросам, в отношении которых они могут оказаться в ситуации конфликта интересов. Компания с уважением относится к правам и законным интересам миноритарных акционеров, обеспечивает им равные возможности участия в управлении, получении информации, распределении прибыли исходя из доли голосов.

Внутренняя политика ПАО «НОВАТЭК» стремится исключить любую возможность возникновения конфликта интересов. Руководители и другие сотрудники организации обязаны выполнять свои функции, исходя из принципа приоритета интересов компании, и не допускать влияния личных интересов (интересов членов своей семьи, друзей и др.) на процесс принятия решений. Должностные лица не могут иметь какую-либо имущественную или финансовую заинтересованность в деятельности конкурентов ПАО «НОВАТЭК». Им следует воздерживаться от участия в принятии решений при совершении компанией сделок, в которых имеется их личная заинтересованность. Следует избегать ситуаций, при которых получение либо передача подарков, услуг, любых других выгод может повлечь за собой конфликт интересов.

В разделе «Корпоративное управление» нефинансовой отчетности ПАО «Нижнекамскнефтехим» не приводится информация о предотвращении конфликтов интересов, однако эта проблема частично рассматривается в разделе «Информация для акционеров», где говорится о выстраивании и поддержании доверительных отношений с акционерами и инвесторами.

Информация о возможных конфликтах интересов и способах их предотвращения не приводится и в разделе «Корпоративное управление» нефинансовой отчетности РАО «ЕЭС РОССИИ», АО «Сибирский химический комбинат», Группы компаний «Норильский никель», ПАО «Ковровский механический завод», компании МТС, но в представленных отчетах присутствует самостоятельный раздел «Взаимодействие с заинтересованными сторонами», где дается наиболее общая информация, связанная с формами и методами взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами организаций.

В заключение отметим, что надлежащее корпоративное управление должно содействовать предотвращению и разрешению корпоративных конфликтов, задействуя соответствующие процессы и структуры (формирование и функционирование различных органов управления, регулирование взаимоотношений между ними, обеспечение равноправного отношения ко всем сторонам и т.д.). Такие процессы и структуры должны найти отражение в разделе «Корпоративное управление» в нефинансовой отчетности организаций. Как показывает анализ нефинансовой отчетности ряда российских компаний, явно недостаточны объем и уровень информации в части обеспечения повышения уровня корпоративного управления. В отчетах большинства компаний раздел «Корпоративное управление», существует, но, как правило, в нем дается только общая информация о стратегических целях компании в области корпоративного управления, принципах и структуре корпоративного управления, организационная структура управления. Вопросы, связанные с корпоративными конфликтами, либо совсем не представлены, либо рассматриваются очень схематично и декларативно.

На наш взгляд, для повышения качества раскрываемой информации в нефинансовом отчете в области корпоративного управления, следует придерживаться следующих основных принципов:

- ввести единую структуру и стиль изложения информации для раздела «Корпоративное управление»;
- предусмотреть обязательный подраздел «О предотвращении конфликтов интересов», где будет описана практика имеющихся конфликтных ситуаций и намечены конкретные пути выхода из них;
- лучше обосновать их причины конфликтных ситуаций в практике корпоративного управления и указать комплекс мероприятий по устранению, отказаться от описательного представления конфликтных ситуаций и перечисления всех возможных передовых кодексов и стандартов, о стремлении к соблюдению которых заявляет та или иная компания.
- указать, какие мероприятия проведены для устранения корпоративных конфликтов, имевших место в предыдущем периоде, в нефинансовом документе отчетного периода.

Следование данным принципам обеспечит прозрачность и конкретность нефинансового отчета, он действительно будет способствовать повышению эффективности корпоративного управления.

Литература

1. **Бариленко В. И.** Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов / Под ред. проф. О. В. Ефимовой; В. И. Бариленко, О. В. Ефимова и др. М.: Русайнс, 2015.
2. **Ефимова О. В.** Отчет об устойчивом развитии как новая форма корпоративной отчетности компании // Аудиторские ведомости. 2014. № 8. С. 36–47.
3. Повышение информационной открытости бизнеса через развитие корпоративной нефинансовой отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2008–2011 / А. Н. Шохин, Л. В. Аленичева, Е. Н. Феоктистова и др. М.: РСПП. 2012.
4. **Степук Е. И.** Методический подход к комплексной оценке устойчивости развития металлургических предприятий // Науковедение. 2014 № 1 (20). URL: http://naukovedenie.ru/PDF/27EVN114.pdf.

УДК 334.021

Б. С. Батаева
Д.э.н., доцент, профессор
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: b.bataeva@gmail.com

Зарубежная практика участия работников в советах директоров компаний

Аннотация. Рассматриваются способы участия трудового коллектива в процессе управления компанией: участие работников в совете директоров, участие работников в акционерном капитале. Раскрываются нормы Евросоюза, регламентирующие участие работников в советах директоров. Обосновывается, что участие работников в совете директоров — важный инструмент для повышения эффективности, который может быть использован российскими компаниями.

Ключевые слова: участие работников в управлении, кодетерминация, собственность работников, компания, принадлежащая работникам полностью или частично.

B. S. Bataeva
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: b.bataeva@gmail.com

Employee participation on the company board: international experience

Abstract. The article discusses various forms of employee participation in corporate governance: through counseling and information-sharing systems, representation in the Board of Directors, and Employee Ownership of the company. The author analyzes various EU norms and regulations which determine the legal framework for workforce participation in the Board of Directors activities. The article argues that Employee Participation on the Company Board is an important tool could be applied in Russia.

Keywords: workers' participation in governance, employee participation on the company board, codetermination, employee ownership, employee-owned company.

Вопрос об участии работников в управленческих органах компаний в европейских странах с их сильными традициями трипартизма решен более полувека назад. В процессе развития системы участия работников в управлении и контроле ставилась цель установить партнерские отношения между работодателями и работниками для преодоления конфликта между трудом и капиталом после Второй мировой войны. Примерно тогда же началось участие работников в прибыли и капитале (employee ownership, shareholding) в США, процесс был связан с деятельностью экономиста и предпринимателя Лиуса Келсо и его супруги Патриции, которые пытались улучшить жизнь работников путем участия их в прибыли и акционерном капитале. Участие работников в капитале получило широкое распространение в США в 1950–1960-е годы как схема оплаты труда с целью повысить мотивацию и защитить компании от враждебного поглощения.

В российском научном сообществе вопрос об участии работников в управленческих органах компаний дискутируется с начала рыночных преобразований. Речь идет о развитии одной из форм производственной демократии — участии трудового коллектива в процессе управления компанией. К началу XXI века данная практика показала свою жизнеспособность и эффективность. Для России опыт интересен в связи с недостаточностью рыночного контроля в российских акционерных обществах.

На Западе получили распространение три способа участия трудового коллектива в процессе управления компанией (соуправления):

- система консультаций и информирования работников со стороны органов управления предприятия;
- участие представителей трудовых коллективов в принятии решений путем участия в управленческих органах компании (кодетерминация);
- участие работников в капитале (наделение работников/приобретение работниками акций своих предприятий).

Кодетерминациия — система участия представителей трудовых коллективов в принятии решений через представительство в управленческих органах компании. «Кодетерминацию обычно определяют как способ организации, который гарантирует трудящимся законодательно закрепленные права контроля над деятельностью и ключевыми решениями фирмы» [4]. На практике рабочие должны иметь несколько мест в совете директоров (или наблюдательном совете). В европейских странах законодательство о кодетерминации имеет существенные отличия. В Австрии, Дании, Нидерландах, Франции, Швеции в наблюдательный совет корпорации должны входить лишь несколько представителей рабочих, в Германии — до 50%. Опыт Германии считается лучшим, а законодательство наиболее разработанным.

Участие работников в принятии решений было введено ст. 165 Конституции Германии (1919) и законом об участии членов рабочих комитетов в деятельности наблюдательных советов (1922), в котором предусматривалась возможность выбрать представителей работников в наблюдательный совет. С приходом Гитлера к власти эта практика была отменена и возродилась лишь при восстановлении экономики Западной Германии после Второй мировой войны.

Отдельные наблюдательные советы с участием трудовых коллективов формировались в Федеративной Республике Германия уже в 1947 году. Так, «в 1947 году между Ассоциацией металлургических компаний, осуществлявших свою деятельность в британском секторе оккупации, и представителями профсоюзов был заключен договор, согласно которому формирование наблюдательного совета и правления компании должно было осуществляться на паритетных началах: указанные органы компании должны были состоять наполовину из представителей акционеров, наполовину — из представителей работников компании» [4]. После принятия закона о кодетерминации (1951) практика получила широкое распространение.

В конституционном законе о труде (1952) предусматривалась доля представительства работников в наблюдательных советах малых и средних предприятий в размере одной трети. В законе «Об участии наемных работников в управлении компанией» (1976) предусматривалось создание наблюдательных советов на паритетных началах: половина — акционеры, половина — представители работников. Согласно закону, председатель наблюдательного совета назначался представителем акционеров, если при голосовании мнения делились поровну, ему предоставлялось право решающего голоса.

Отдельные положения конституционного закона о труде (1952) были развиты в заменившем его новом законе (2004). В частности, предусмотрены случаи, когда правило об обязательном включении представителей работников в состав наблюдательного совета компании не применяется, а совет формируется исключительно из представителей акционеров (иное может быть предусмотрено внутренними документами компании).

В настоящее время в Германии существуют наблюдательные советы трех типов с разной долей участия работников.

Наблюдательные советы, наполовину состоящие из представителей работников, действуют на предприятиях (акционерных обществах), которые не относятся к угольной или металлургической промышленности и где трудится более 2000 работников (закон «Об участии работников в управлении компанией», 1976), а также на отдельных предприятиях угольной и стальной промышленности, где численность персонала более 1000 человек (закон о кодетерминации, 1951).

Наблюдательные советы, на треть состоящие из представителей работников, действуют в акционерных обществах с численностью персонала от 500 до 2000 работников, не относящихся к предприятиям угольной или металлургической промышленности (закон ФРГ «О наблюдательном совете, на одну треть состоящем из представителей наемных работников», 2004).

Наблюдательный совет без участия работников возможен в акционерных обществах, где менее 500 работников, которые были зарегистрированы после 10 августа 1994 г., семейных компаниях, в акционерных обществах, являющихся холдинговыми компаниями (закон ФРГ «О наблюдательном совете, на одну треть состоящем из представителей наемных работников», 2004).

Персональные требования к членам наблюдательного совета определяются законом об участии наемных работников в управлении, законом об участии наемных работников предприятий угля и стали в управлении, законом о внесении дополнений в закон об участии наемных работников предприятий угля и стали в управлении, законом о наблюдательном совете, на одну треть состоящем из представителей наемных работников, и законом об участии наемных работников в управлении при транснациональном слиянии (закон об акционерных обществах Германии, § 100, п. 3) [2, с. 104]. Срок полномочий — «не более чем до окончания общего собрания, которое принимает решение об одобрении работы наблюдательного совета за четвертый финансовый год с начала течения срока полномочий. Финансовый год, в котором начинается срок полномочий, не учитывается (закон об акционерных обществах Германии, § 102, п. 1) [2, с. 106].

Что касается количества членов наблюдательного совета, то оно зависит от численности работников. Если в компании (включая дочерние компании) до 10 тыс. работников, в наблюдательный совет входят не менее чем 12 директоров, если до 20 тыс.— не менее 16, более 20 тыс.— не менее 20. В «компаниях угольной или металлургической промышленности с числом работников более одной тысячи, в состав наблюдательного совета, помимо представителей акционеров и работников, должны входить дополнительный член наблюдательного совета и независимый директор» [3]. В этом случае количество членов наблюдательного совета определяется уставом, но не менее 11 человек.

В заключение следует отметить, что использование методов производственной демократии в форме соуправления с целью повысить эффективность функционирования предприятий и устойчивость социально-трудовых отношений предлагали многие российские ученые и практики. Некоторые из них предлагали внести изменения в Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ,

Федеральный закон «Об акционерных обществах» и др. На наш взгляд, зарубежный опыт участия работников в советах директоров, соуправление заслуживает тщательного изучения на предмет адаптации в российских условиях.

Литература

1. Директива от 06 мая 2009 года № 2009/38/ЕС «Об учреждении Европейского рабочего совета и о процедуре информирования работников и проведения с ними консультаций (новая редакция)» [рус., англ.] http://docs.pravo.ru/document/view/27327552/27419579/.
2. Закон об акционерных обществах Германии. Параллельные русский и немецкий тексты = Aktiengesetz. Paralleler russischer und deutsher Text/ [предисл. В. Бергманн; нучн.ред. и алф.— пр. ук. на рус. яз. Т. Ф. Яковлева; пер.с нем. и алф.— пр. ук. на нем. яз. Е. А. Дубовицкая. М.: Волтерс Клувер, 2009.
3. **Копылов Д. Г.** Участие наемных работников в управлении компанией (немецкий опыт) // Законодательство и экономика. 2012. № 10. http://www.center-bereg.ru/o1256.html.
4. **Фуруботн Э. Г., Рихтер Р.** Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / Пер. с англ.; под ред. В. С. Катькало, Н. П. Дроздовой. СПб.: СПбГУ, 2005.

УДК 334

А. А. Башинджагян
Аспирант
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: tsoke@yandex.ru

Вклады в имущество как инструмент финансовой поддержки компаний с государственным участием

Аннотация. Представлен анализ норм законодательства, регулирующих вклады в имущество организаций без увеличения уставного капитала, рассматривается порядок осуществления таких вкладов. Затронуты вопросы ответственности акционеров (участников) общества, в том числе в контексте применения механизма вклада в имущество государством как акционером. В статье анализируется возможность осуществления таких вкладов, как самим государством, так и иными акционерами (участниками) при условии участии государства в обществе.

Ключевые слова: компания с государственным участием, вклад в имущество общества, приватизация государственного имущества, ответственность акционеров (участников общества), финансовое оздоровление общества, договор на вклад в имущество.

A. A. Bashindzhagyan
Graduate student
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: tsoke@yandex.ru

Contributions to the property of the company as an instrument of financial support companies with state participation

Abstract. The analysis of legal rules which regulated contributions to the property of the company without increasing the share capital are described. The procedure of such contributions is described. The questions of liability of shareholders in the implementation of such contributions, including the liability of the state as a shareholder, are under consideration. It analyzes the possibility of contributions to the property of the company without increasing the share capital by the state or other shareholders provided the state participation in society.

Keywords: company with governance share, contribution to the company's property, privatization, shareholders' liability, financial recovery of the company, contract for contribution to propert.

Одной из новелл Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» [7] стала статья 32.2 «Вклады в имущество общества, не увеличивающие уставный капитал общества». Накоплен опыт применения похожей статьи в отношении обществ с ограниченной ответственностью, тем не менее тема вкладов в имущество для акционерных обществ вызывает в профессиональном сообществе множество дискуссий.

До настоящего времени одним из наиболее распространенных способов увеличить имущество общества было увеличение уставного капитала. Однако при значительных вложениях в уставный капитал чистые активы компании могут оказаться меньше его уставного капитала, что приведет к последствиям [7, ст. 35], частое увеличение уставного капитала в пользу одного акционера (группы акционеров) в конечном счете может стать причиной постепенного вытеснения миноритарных акционеров из структуры капитала.

В качестве альтернативы контролирующие акционеры используют механизмы внутригрупповых займов. В данном случае возможно ухудшение финансового состояния обществ в силу увеличения их долговой нагрузки. Такой подход наименее приемлем в компаниях, нуждающихся в «финансовой реанимации».

Благодаря статье о вкладах в имущество общества акционеры приобретают альтернативный механизм финансовой поддержки компаний, он становится еще одним антикризисным инструментом, позволяющим своевременно получить ресурсы для улучшения финансового состояния акционерного общества.

Вклад в имущество общества — это осуществляемый акционерами компании на основании договора с обществом в целях финансирования и поддержания деятельности общества безвозмездный вклад в имущество общества в денежной или иной форме, который не увеличивает уставный капитал общества и не изменяют номинальную стоимость акций [7, ст. 32.2, п. 1]. Внося вклад, акционер увеличивает стоимость чистых активов компании, не увеличивая уставный капитал, тем самым оперативно обеспечивается сбалансированность показателя чистых активов для нивелирования последствий при возникновении предусмотренных признаков [7, ст. 35]. Безусловно, это весьма ощутимое преимущество, однако не стоит забывать, что в силу закона права акционеров на долю в имуществе общества при его ликвидации сохраняются соразмерно долям в акционерном капитале. В данном случае увеличение активов общества без увеличения доли в акционерном капитале не означает, что акционер может претендовать на больший объем имущества при ликвидации общества, а лишь то, что акционер может претендовать лишь на ту часть имущества, которая подтверждена принадлежащими им акциями.

Отдельные элементы нового механизма заслуживают особого внимания. Вклад в имущество общества [7, ст. 32.2] не аналогичен дарению по своему смыслу или же вкладу в уставный капитал по порядку принятия решения и имеет особенности, в том числе в рамках корпоративных процедур.

В качестве вклада в имущество общества могут быть внесены денежные средства, вещи, доли (акции) в уставных (складочных) капиталах других хозяйственных товариществ и обществ, государственные и муниципальные облигации, подлежащие денежной оценке исключительные, иные интеллектуальные права и права по лицензионным договорам, если иное не установлено законом [1, ст. 66.1].

Порядок внесения вклада в имущество акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью имеет нечто общее. Законодательство предусматривает несколько режимов осуществления вкладов:

- добровольный — для публичных и непубличных акционерных обществ;
- обязательный — для непубличных акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью.

Для публичных и непубличных акционерных обществ с учетом двух возможных режимов вклада в имущество предусмотрены различные порядки внесения вклада в имущество и принятия соответствующих корпоративных решений. В частности, добровольный вклад предполагает заключение договора между акционерным обществом и акционером (ами) и предварительное одобрение договора советом директоров акционерного общества. Обязательный вклад предполагает включение в устав нормы, указывающей на возможность возложения обязанности вносить вклады в имущество, принятие общим собранием решения о возложении такой обязанности, а также заключение договора между обществом и акционером.

Само решение о вкладе в имущество принимается общим собранием акционеров единогласно (при возложении обязанности на всех акционеров) либо большинством в три четверти голосов от принимающих участие в собрании и при этом единогласно всеми владельцами акций, на которых возлагается обязанность (при возложении на владельцев акций определенной категории (типа)).

На договор между акционерным обществом и акционерам не распространяются правила о сделках с заинтересованностью. К договору, на основании которого вносятся вклады в имущество общества, не применяются положения о договоре дарения [1, ст. 32.2, п.1., пп. 3] в части запрета дарения в отношениях между коммерческими организациями.

Что касается обязательных вкладов в имущество, то обязанность по внесению вклада несут акционеры, которые являлись акционерами (владели акциями) на дату возникновения обязанности по внесению вклада. В данном случае необходимо различать, что состав акционеров, голосовавших за внесение изменений в устав, может отличаться от состава акционеров на момент возникновения обязанности по внесению вкладов.

Если акционер, имеющий обязательство по внесению вклада, уклоняется от исполнения своей обязанности, такая обязанность может быть принудительно исполнена через суд по иску непубличного общества или его акционера, что предусмотрено уставом. С иском об исполнении обязанности по внесению вклада может обратиться в суд как само непубличное общество, так и его акционер.

Акционер, который не исполняет обязанность по внесению обязательного вклада, может стать должником даже при отсутствии фактического дохода от общества (дивиденды или иные выплаты).

Рассмотрим общие особенности регулирования в компаниях с государственным участием. В первую очередь мы затронем вопросы регулирования волеизъявления государства как акционера, а также порядка осуществления приватизации государственного имущества. Определены особенности волеизъявления государства как акционера, а также участия представителей государства в совете директоров [3]. Директивы (указания по голосованию) выдаются представителям интересов Российской Федерации в совете директоров по всем основным вопросам, затрагивающим в том числе вопросы эмиссии, реорганизации, образования органов управления, а также по вопросам одобрения отдельных категорий сделок, совершаемых обществом. Кроме того, выдаются директивы по вопросам участия/прекращения участия в иных организациях. Следует отметить, что даны отсылочные нормы, которые фактически не затрагивают положения рассмотренной выше [7, ст. 32.2]. Таким образом, исходя из буквального толкования норм законодательства, можно сказать, что требование об издании директив не распростра-

няется на решения по осуществлению вклада. Если принимается решение о внесении изменений в устав с целью включить норму, указывающую на возможность возложения обязанности вносить вклады в имущество, то общее собрание акционеров должно принять решение и, следовательно, издать директиву по голосованию представителю еще в момент одобрения повестки собрания акционеров советом директоров. Таким образом, можно констатировать, что издание директив не потребуется при принятии решения по вкладу в имущество лишь для публичных обществ. В данном случае возникает вопрос о совпадении интересов акционеров и экономической выгоды для государства.

Следует также отметить, что при внесении в качестве вклада не денежных средств в настоящее время не определена возможность применения данного механизма государством с учетом правовых особенностей приватизации имущества.

Приватизация государственного и муниципального имущества — это возмездное отчуждение имущества, находящегося в собственности Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, в собственность физических и/или юридических лиц [6, ст. 1]. Законодатель четко определяет принцип возмездности при приватизации государственного имущества. В контексте возможности осуществления вклада в имущества необходимо отметить несоответствие его безвозмездного характера указанному выше принципу [6, ст. 1]. Таким образом, с точки зрения законодательства не предусмотрена возможность внесения государством имущества (акции, доли, движимое и недвижимое имущество, подлежащее приватизации).

Особого внимания заслуживает тот факт, что ряд активов, принадлежащих государству, имеют специфику и порой не являются привлекательными для приобретения на открытых торгах либо могут быть приватизированы лишь в пользу отдельных компаний. В этом смысле дальнейшее развитие механизма вклада в имущество с точки зрения законодательства, безусловно, позволит открыть некоторые перспективы, однако по своей сути будет сравним с ящиком Пандоры. В данном случае особый интерес будут вызывать вопросы исполнения государством обязанности по вкладу (если такая будет предусмотрена). Можно предположить, что непубличные компании с долей участия государства не будут иметь возможности предусмотреть в уставе нормы, предполагающие наложение обязательств на акционеров по вкладу. Это будет обусловлено, прежде всего, рисками нанесения ущерба Российской Федерации. Таким образом, будет мала вероятность финансовой реанимации с применением нового механизма, в том числе для компаний с государственным участием, если только речь не будет идти о непропорциональном вкладе (вклад одного из акционеров, без участия остальных акционеров). Тогда выгода государства будет очевидна: увеличится реальная стоимость акций (долей), принадлежащих государству.

В настоящее время правоприменительная практика в отношении вкладов в имущество акционерных обществ еще не сложилась, хотя давно ведутся дискуссии на почве норм законодательства об обществах с ограниченной ответственностью. Новеллы акционерного законодательства еще не раскрыли весь спектр преимуществ и рисков, возникающих при применении механизма вклада в имущество акционерного общества. Роль государства и возможность применения такого механизма в отношении компаний с государственным участием остается дискуссионной, особенно для непубличных обществ.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (части 1, 2) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/.
3. Постановление Правительства РФ от 03.12.2004 № 738 (ред. от 28.01.2017, с изм. от 31.01.2017) «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("Золотой акции")» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_50597/.
4. Пояснительная записка к законопроекту № 734315–6 «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» (в части внесения вклада в имущество общества) // Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации. URL: http://asozd.duma.gov.ru/addwork/scans.nsf/ID/73E121CA879753BD43257DFC00562B3F/$File/734315–6_02032015_734315–6.PDF? OpenElement.
5. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/.
6. Федеральный закон от 21.12.2001 N 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35155/.
7. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/.

УДК 65.012.4

И. Ю. Беляева
Д.э.н., профессор, заместитель руководителя департамента по научно-исследовательской деятельности
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: belayeva@mail.ru

Х. П. Харчилава
К.э.н., доцент
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail:: leorem@yandex.ru

Оценка деятельности совета директоров в российских компаниях с государственным участием[1]

Аннотация. Рассматривается методика оценки совета директоров в российских компаниях с государственным участием. Проведен анализ практики оценки деятельности совета директоров в российских компаниях. Разработаны и предложены рекомендации по организации оценки совета директоров в российских компаниях с государственным участием.

Ключевые слова: корпоративное управление, кодекс корпоративного управления, компании с государственным участием, совет директоров, независимый директор.

.

I. Yu. Belyayeva
Doctor of Economics, Professor, Deputy Head of the Scientific Research
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: belayeva@mail.ru

Kh. P. Kharchilava
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: leorem@yandex.ru

Evaluation of the board of directors in Russian companies with state participation

Abstract. The technique of evaluating the board of directors in Russian companies with state participation are discussed. The practice of evaluating the board of directors in Russian companies is analyzed. The recommendations on the organization of evaluation of the board of Directors in Russian companies with state participation are developed and proposed.

Key words: corporate governance, corporate governance code, companies with state participation, board of directors, independent director.

1 Доклад подготовлен по результатам научно-исследовательской работы Государственного задания Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по теме: «Разработка методических материалов по совершенствованию корпоративного управления в компаниях с государственным участием».

Деятельность совета директоров оценивается с целью определить степень его эффективности. Это позволяет:

- повысить роль совета директоров;
- определить оптимальные структуру и состав совета директоров с учетом профессионального опыта, знаний, навыков и личностных качеств его членов;
- определить степень участия членов совета директоров в реализации стратегии общества и достижении его основных целей;
- выявить факторы, снижающие эффективность работы совета директоров;
- сформировать оптимальную систему мотивации;
- определить потребность в повышении квалификации членов совета директоров и формировании индивидуальных программ обучения (тренингов) [5].

В международной практике работа совета директоров регулярно оценивается в большинстве компаний. В ряде стран проведение оценки совета директоров является требованием органов регулирования [1]. По мнению членов советов директоров американских компаний, внедрение формальных процедур оценки советов директоров положительно сказывается на оценке компании в целом со стороны инвесторов. В то же время многие специалисты отмечают, что самооценка советом своей деятельности носит скорее формальный характер. При описании результатов такой оценки используются обтекаемые и обобщенные выражения, в результате акционерам довольно сложно сделать какие-либо выводы относительно эффективности совета директоров [4].

В России оценка деятельности советов директоров пока не нашла широкого применения. В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления совет директоров должен ежегодно проводить самооценку. Кодекс также рекомендует привлекать с этой целью внешнюю организацию, по крайней мере один раз в три года. Такая рекомендация соответствует международным подходам.

Кодекс корпоративного управления также рекомендует включать в годовой отчет описание порядка проведения оценки, ее основные итоги, итоговые рекомендации [1].

Для оценки работы совета директоров в российских компаниях с государственным участием необходимо разработать критерии, методологию и инструменты оценки. В соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления основу процесса составляют:

- оценка советом директоров общей эффективности своей работы, исполнения его членами своих важнейших обязанностей и условий работы совета;
- оценка индивидуальной работы каждого члена совета;
- оценка работы каждого комитета совета;
- оценка работы председателя совета.

Как правило, оценку проводят в срок, достаточный для обработки результатов оценки и включения их в годовой отчет общества [5].

Целесообразно разработать и утвердить положение о проведении оценки совета директоров, содержащее обоснование необходимости проведения оценки, виды оценки, процедуры и используемые инструменты оценки, формат информационного извещения о проведении оценки, предназначенного

для публичного раскрытия. Еще до начала оценки совету необходимо определить, какие результаты оценки будут предоставлены только членам совета директоров, а какие — акционерам и иным заинтересованным лицам [3].

Для получения значимых результатов необходимо следовать определенным принципам:

- регулярность проведения (ежегодно);
- сравнимость: результаты текущей оценки следует сравнить с результатами предыдущей, что позволяет проследить динамику — улучшение или ухудшение показателей;
- регулярность уточнения показателей и критериев;
- объективность, которая обеспечивается путем привлечения членов комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям или независимых экспертов к процедуре оценки;
- конфиденциальность информации о результатах оценки.

Качество работы совета директоров проявляется, прежде всего, в достижении основных целей, поставленных перед компанией акционерами (повышение рентабельности и капитализации, увеличение доли компании на рынке и др.). Как показывает практика, иногда работа совета директоров оценивается по формальным признакам (уровню профессиональной подготовки членов совета, их высокому социальному статусу, наличию независимых и внешних директоров и т.д.) и дает высокий результат, но при этом состояние дел компании оставляет желать лучшего. В то же время достижение целей бизнеса следует рассматривать с учетом влияния других факторов, не связанных с эффективностью функционирования совета (рыночная конъюнктура, вступление в действие определенных нормативно-правовых актов, ситуация в сфере экологии или запасов полезных ископаемых, долгосрочные последствия решений, принятых прежним составом совета, и т.д.) [5].

Основная цель оценки работы совета директоров — определение степени эффективности его работы как коллективного органа управления и соответствия деятельности потребностям развития компании. При правильной подготовке и правильном проведении оценки этот процесс должен стимулировать обсуждение роли и функций совета директоров, приоритетов работы, действующих процедур, сочетания знаний, умений, опыта и личностных характеристик, которыми должен обладать совет в целом, информационного обеспечения деятельности совета директоров, роли комитетов, практики подготовки и проведения заседаний, их регулярности.

Основой оценки должны служить цели и задачи, зафиксированные в положении о совете директоров и в плане его работы. Совет директоров как коллективный орган осуществляет стратегическое руководство деятельностью компании, определяет видение ее долгосрочного развития. Вместе с тем совет директоров является представителем интересов акционеров и доносит до менеджмента позицию собственников компании. Наконец, этот орган осуществляет регулярный контроль работы менеджмента компании. Зачастую принятые компанией системы оценки рассматривают качество совета директоров только с одной из указанных выше сторон. Эффективный совет директоров способен найти оптимальный баланс между этими составляющими: представлять интересы акционеров и контролировать менеджмент, не спускаясь до уровня оперативного контроля работы менеджмента, и четко формулировать видение долгосрочного развития компании. Соответственно, следует оценивать работу совета директоров по всем указанным направлениям [2].

Критериями оценки деятельности совета директоров являются документационное обеспечение работы совета, процедуры работы совета, информационное обеспечение его деятельности, состав и структура совета, роль и задачи совета, председателя совета, работа комитета по аудиту, взаимодействие совета с исполнительным органом, деятельность корпоративного секретаря, политика вознаграждения членам совета, обязанности и ответственность членов совета.

При оценке эффективности совета директоров в целом используются следующие показатели:

- **Достижение поставленных перед компанией целей.** Очевидно, что основное влияние на показатели деятельности компании оказывает ее менеджмент. Вместе с тем, если совет обеспечивает формирование высокопрофессиональной команды высших менеджеров, создает эффективные мотивационные механизмы, то способен влиять на высший менеджмент с тем, чтобы тот добросовестно исполнял свои обязанности. Более того, от сформулированной советом директоров стратегии зависит долгосрочный успех компании. Достижение поставленных перед компанией целей показывает, насколько эффективны усилия совета директоров по выстраиванию качественной системы корпоративного управления.
- **Наличие и качество необходимых внутренних документов.** Исполняя свои обязанности, совет директоров должен руководствоваться набором ясных и утвержденных процедур, закрепленных во внутренних документах. Данная практика должна быть распространена на все уровни организации. Очевидно, что масштаб такой практики будет варьировать в зависимости от размера компании. В крупной корпорации, где существует множество иерархических уровней, регламенты и процедуры нужно будет закрепить в отдельных внутренних документах, которые регулируют вопросы компетенции и полномочий, определяют механизмы взаимодействия между разными уровнями иерархии. Наилучшая практика корпоративного управления в целом выработала примерный перечень необходимых внутренних документов для нормального функционирования организации.
- **Влияние совета директоров на улучшение имиджа компании.** Совет директоров должен учитывать развитие всех видов капитала, в том числе репутационного капитала, который оказывает непосредственное влияние на репутацию компании в глазах инвесторов, контрагентов и клиентов. Вклад совета директоров в развитие репутационного капитала может выражаться в том, что он будет регулярно рассматривать вопросы улучшения имиджа компании, лично участвовать в создании позитивного имиджа компании.
- **Влияние совета директоров на кадровую политику компании на уровне высшего менеджмента.** На заседаниях совет директоров должен регулярно рассматривать вопросы привлечения и удержания менеджеров высшего звена, обладающих необходимыми навыками и компетенцией. Совет должен оценить, насколько его решения обеспечивают кадровый резерв для замещения должности главного управляющего и способствуют

привлечению высококлассных профессионалов на ключевые менеджерские позиции в компании.

- **Эффективность защиты интересов акционеров и иных участников корпоративных отношений.** Совет директоров является представителем интересов акционеров и должен оперативно реагировать на обращения акционеров.
- **Оценка качества работы совета директоров со стороны высшего менеджмента, конструктивность отношений с менеджментом.** Совет директоров должен регулярно взаимодействовать с высшим менеджментом компании, чтобы доводить до его сведения позицию совета и акционеров компании.
- **Эффективность системы внутреннего контроля.** Одной из основных задач совета директоров является регулярный контроль за деятельностью менеджмента. Совет должен гарантировать акционерам, что система внутреннего контроля в компании способствует надлежащему исполнению менеджментом своих функций, в том числе обеспечивает соблюдение положений внутренних документов. Основу для оценки по данному критерию может предоставить служба внутреннего аудита.
- **Наличие системы управления рисками.** Совет должен обеспечить создание системы управления рисками, возложив соответствующие практические задачи на высший менеджмент и контролируя их выполнение. Основой для такой оценки может выступать отчет члена высшего менеджмента, отвечающего за данное направление, и экспертная оценка качества системы управления рисками, данная независимыми экспертами или службой внутреннего аудита.
- **Соблюдение кодекса корпоративного управления компании и других норм корпоративного управления.** Следование этим обязательствам возможно только в случае регулярного обзора советом директоров реальной практики корпоративного управления компании. Совет директоров должен регулярно рассматривать вопросы соблюдения компанией принятого кодекса и делать соответствующие корректирующие шаги в случае его нарушения. Если компания приняла дополнительные документы (к примеру, кодекс деловой этики), регулирующие корпоративное поведение в компании, совет директоров также должен осуществлять контроль за соблюдением норм, закрепленных данными документами. В частности, он может назначить ответственное лицо, которое будет принимать жалобы на нарушение норм кодекса корпоративного управления и других принятых компанией документов, регулирующих корпоративное поведение. Оценка по данному критерию определяется на основе числа нарушений принятых в компании норм корпоративного поведения.
- **Степень исполнения решений совета директоров.** Без создания эффективных механизмов контроля исполнения решений значимость совета директоров понижается. Поэтому данный орган управления должен регулярно заслушивать доклады менеджмента об исполнении ранее принятых решений. Оценка по данному критерию должна быть основана на сравнении решений, принятых советом, и результатов их исполнения.

По итогам проведенной оценки Росимуществом могут приниматься решения о продолжении/прекращении деятельности конкретных членов совета директоров (наблюдательного совета) в качестве представителей интересов Российской Федерации в органах управления акционерных обществ с государственным участием.

Литература

1. Кодекс корпоративного управления / Банк России. М.: 2014.
2. Приказ Росимущества от 22.08.2014 № 306 «Об утверждении методики самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_168788/.
3. Письмо Росимущества от 29.04.2014 № ОД-11/18576 «О разработке ключевых стратегических документов в госкомпаниях» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=EXP; n=594457#0.
4. Проблемы мотивации представителей государства / И. Ю. Беляева, Т. В. Бутова, М. М. Пухова и др.; под ред. И. Ю. Беляевой, М. М. Пуховой. М.: Русайнс, 2015.
5. Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием / Под ред. И. Ю. Беляевой, Х. П. Харчилавы. М.: Русайнс, 2016.

УДК 338

М. Н. Ермакова
К.э.н., доцент
Департамент учета, анализа и аудита,
заместитель заведующего кафедрой
Кафедра «Эрнст энд Янг»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ermakova-fa@yandex.ru

Влияние корпоративного управления на эффективность деятельности организации

Аннотация. Рассматриваются вопросы, связанные с определением взаимосвязи между корпоративным управлением и эффективностью деятельности организации. Актуальность данной проблемы объясняется ограниченным количеством исследований, касающихся определения зависимости эффективности российских компаний от состояния корпоративного управления в них. Имеющиеся исследования в основном описывают состояние корпоративного учета на развитых рынках капитала. Описаны положительные и негативные стороны влияния одного из важных аспектов корпоративного управления — структуры собственности на эффективность деятельности.

Ключевые слова: устойчивое развитие, корпоративное управление, структура собственности, эффективность.

M. N. Ermakova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Accounting, Analysis and Audit
Deputy head
Ernst &Young Collaborative Provision Department
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ermakova-fa@yandex.ru

The influence of corporate governance on the performance of the organization

Abstract. The issues related to the definition of the relationship between corporate governance and performance of the organization are considered. The relevance of this problem is due to the limited number of studies on determining the dependence of the efficiency of Russian companies from the state of corporate governance in them. Existing studies mostly describe the state of corporate accounting in developed capital markets. It describes the positive and negative sides of the influence of ownership structure, one of the most important aspects of corporate governance, on the performance.

Keywords: sustainable development, corporate governance, ownership structure, efficiency.

На современных финансовых рынках заинтересованные стороны (от инвесторов до регулирующих органов) проявляют все больше внимания к вопросам устойчивого развития бизнеса. Для обеспечения устойчивости бизнеса организации стремятся максимально использовать доступный набор инструментов, позволяющих повысить эффективность их деятельности и создать стоимость для всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров).

Выявление инструментов, влияющих на эффективность деятельности организации, требует анализа взаимосвязей финансовых и нефинансовых факторов и достигнутых ею финансовых результатов. Многие ведущие российские и иностранные экономисты считают, что представление важных для развития бизнеса нефинансовых факторов в отчетности компании может помочь стейкхолдерам получить полную картину, отражающую риски и возможности.

К нефинансовым факторам относится информация по вопросам окружающей среды, социальным и управленческим факторам (environment, social and governance, ESG). Подходы к раскрытию этих факторов с позиций заинтересованных лиц описаны в нескольких работах [4; 5]. Согласно исследованиям международной аудиторско-консалтинговой компании KPMG, от 30 до 40% крупнейших инвесторов и управляющих фондами учитывают решения менеджмента, затрагивающие ESG-факторы, в компаниях, акциями которых они владеют [1]. Новые требования заинтересованных сторон вынуждают компании фокусироваться на факторах устойчивого развития и принимать во внимание ESG-факторы при создании стратегии компании.

В настоящее время не существует общепринятой модели раскрытия нефинансовой информации. В зависимости от отрасли и особенностей бизнес-модели для компаний могут быть существенны разные ESG-факторы *(см. таблицу)*.

ESG-факторы [4]

Экологический фактор (E)	Социальный фактор (S)	Корпоративное управление (G)
Потребление энергии Объем отходов Уровень загрязнения окружающей среды Защита природных ресурсов и др.	Отношения с работниками компании (их здоровье, безопасность, антидискриминационная политика) Отношения с поставщиками Отношения с клиентами Отношения с профсоюзами Отношения с покупателями Управление человеческим капиталом Соблюдение прав человека и др.	Структура капитала Прозрачность бизнеса Размер совета директоров Количество независимых директоров в совете Соблюдение прав акционеров Компенсационная политика Достоверность учета и др.

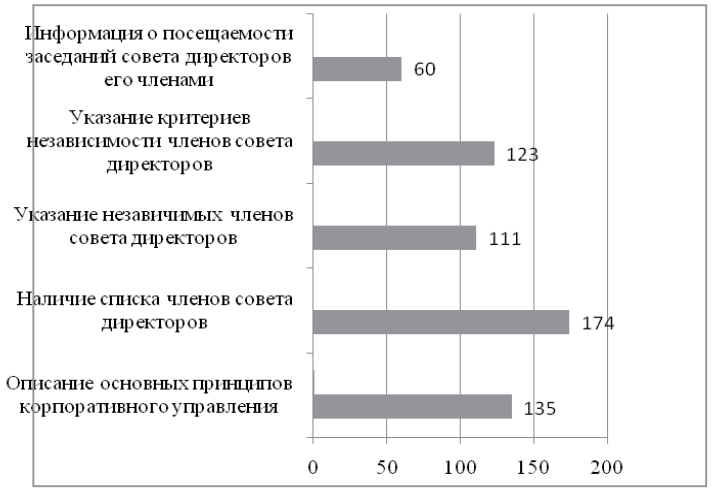
Вопросы охраны окружающей среды и экологической безопасности широко обсуждались на конференции в Дубне [7], социальные аспекты устойчивого развития подробно изложены в статьях М. М. Басовой [2; 3]. В данной статье корпоративное управление рассматривается как один из нефинансовых факторов, влияющих на эффективность деятельности компании. Корпоративное управление сформировалось как объективная необходимость ведения крупного бизнеса в условиях разделения управления и собственности. Наряду с другими механизмами корпоративного управления прозрачная структура акционерного капитала способствует эффективному использованию компаниями собственного и заемного капитала, а также обеспечению соблюдения интересов широкого круга стейкхолдеров.

Проведенные исследования, какой из трех ESG-факторов оказывает наибольшее влияние на финансовые результаты деятельности компании,

показали, что именно корпоративное управление является движущей силой всех трех ESG-факторов. Данный вывод получен на основе анализа 644 исследований, проведенных Deutsche Asset & Wealth Management и Гамбургским университетом [8].

Уровень качества корпоративного управления оценивают многие рейтинговые агентства, информационно-исследовательские центры и другие профессиональные организации. Например, международный совет по интегрированной отчетности имеет региональные представительства в 14 странах мира.

Российская региональная сеть (РРС) по интегрированной отчетности, существующая с середины 2012 года, ежегодно проводит исследование корпоративной прозрачности крупнейших российских компаний. Исследование, проведенное РРС в 2015 году [6], показало, что из 729 компаний только 135 компаний раскрывают основные принципы корпоративного управления *(см. рисунок)*.



Раскрытие информации о системе корпоративного управления, количество компаний

Не все крупнейшие российские компании имеют прозрачную структуру собственности: только 154 из 729 обследованных компаний публикуют информацию о структуре акционеров.

Из всего арсенала проблем, связанных с влиянием корпоративного управления на эффективность деятельности организации, мы выбрали вопрос влияния структуры акционерного капитала на стоимость компании и финансовые результаты ее деятельности. Проблема с эффективностью возникает, когда акционерная собственность распылена, прямое управление компанией акционерами становится экономически нецелесообразно и фактический контроль передается менеджеру. Наемные менеджеры чувствуют ослабление контроля, могут начать преследовать собственные цели, которые далеко не всегда будут соответствовать интересам акционеров, работать менее эффективно, реализовывать низкорентабельные или даже убыточные проекты и т.д.

Концентрация акционерного капитала, находящегося в собственности мажоритарных акционеров, может оказывать разнонаправленное влияние на финансовые результаты деятельности организации. Концентрация собственности имеет определенные преимущества:

- повышает заинтересованность в максимизации стоимости,
- уменьшает отделение собственности от контроля,
- обеспечивает более жесткий контроль команды менеджеров со стороны собственников.

С другой стороны, концентрации капитала вызывает негативные последствия:

- дополнительные издержки;
- ущемление прав миноритарных акционеров. Акционеры с крупными пакетами акций, имея возможность влиять на процесс принятия менеджерами управленческих решений, действуют с целью максимизировать собственную выгоду и лишают миноритарных акционеров остаточного дохода (извлечение частных выгод контроля) [9]. Примером является трансфертное ценообразование, при котором в группе компаний центр прибыли устанавливается за пределами той компании, в состав владельцев которой входят миноритарные акционеры;
- ликвидность акций компании снижается, что вызывает сокращение возможных вариантов диверсификации инвестиций и увеличивает стоимость привлеченного капитала;
- снижается степень внешнего мониторинга менеджеров со стороны участников фондового рынка.

Оптимизация структуры собственности — это структура, в которой удачно сочетаются такие факторы, как контроль со стороны крупных акционеров в своих интересах («премия за контроль») и финансовые издержки увеличения риска отдельного акционера при низкой диверсификации их вложений.

Кроме того, если в стране обеспечивается законодательная защита прав миноритарных акционеров, то негативные последствия концентрации собственности нивелируются, и высокая концентрация акционерного капитала может положительно влиять на эффективность компании.

Литература

1. **Барсола И., Косминская Е.** Ответственное инвестирование // Вестник KPMG. 2013. № 3: В фокусе: корпоративное управление и устойчивое развитие. С. 3–10.
2. **Басова М. М.** Анализ социальных аспектов охраны труда и промышленной безопасности в условиях устойчивого развития компании // Современные проблемы управления природными ресурсами и развитием социально-экономических систем: Матер. XII междунар. науч. конф.: В 4 ч. / Под ред. А. В. Семенова, Н. Г. Малышева, Ю. С. Руденко. М.: ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2016. Ч. 2. С. 33–43.
3. **Басова М. М.** Социальные аспекты устойчивого развития ОАО «РЖД» в концепции системы сбалансированных показателей // Современные проблемы совершенствования работы железнодорожного транспорта. 2015. № 11. С. 185–195.
4. **Ермакова М. Н.** Практика взаимодействия с заинтересованными сторонами — путь инновационного развития компании // Инновационное развитие экономики. 2014. № 4(21). С. 47–50.

5. **Ермакова М. Н.** Формирование отношений со стейкхолдерами как новая модель функционирования компании // Экономические аспекты и проблемы функционирования современных предприятий: Сб. ст. науч. докл. студентов, аспирантов, магистрантов по итогам науч.-исслед. работы по кафедре «Экономика организации» за 2014 г. / Под науч. ред. к.э.н., доц. М. А. Пономаревой и [др.]. М.: Финансовый университет, 2014. С. 39–42.
6. Исследование по корпоративной прозрачности российских компаний, 2015 // Российская региональная сеть по интегрированной отчетности. URL: http://ir.org.ru.
7. Материалы V Международной научной конференции по фундаментальным и прикладным проблемам устойчивого развития в системе «Природа — общество — человек»: проблемы измерения и управления устойчивым развитием в условиях глобальных вызовов, рисков и угроз. РФ, Московская область, г. Дубна, Государственный университет «Дубна» 21–22 декабря 2015 г. М., 2015.
8. Deutsche Asset & Wealth Management, ESD & Corporate financial performance: mapping the global difference, 2015
9. **Grossman S., Hart O.** One Share, One Vote and the Market for Corporate Control // Journal of Financial Economics. 1988. Vol. 20, N 1–2. P. 175–202.
10. Hespenheide E., Koehler D. A. Disclosure of long-term business value. Whatmatters, 2012.

УДК 338.242.2

Н. П. Козлова
К.э.н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Nadezda5665@yandex.ru

Качество корпоративного управления как условие формирования положительной деловой репутации

Аннотация. Рассматривается роль корпоративного управления в формировании и поддержании деловой репутации компании. Анализируется взаимосвязь эффективного корпоративного управления, инвестиционного и репутационного потенциалов компании. Оценивается влияние совета директоров на качество корпоративного управления и репутацию компании. Влияние корпоративного управления на деловую репутацию просматривается через призму взаимоотношений компании с регулирующими органами и собственными сотрудниками.

Ключевые слова: корпоративное управление, деловая репутация, стейкхолдер, инвестор, акционер, совет директоров.

N. P. Kozlova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Nadezda5665@yandex.ru

The quality of corporate governance as a condition for the formation of positive business reputation

Abstract. The role of corporate governance in the formation and maintenance of the business reputation of the company is discussed. Author analyze effectiveness of the corporate governance, investment and potential reputation of the company, the influence of the Board of Directors on corporate governance and the company's reputation. In the article author mentioned the influence of corporate governance on business reputation, which can be seen through the prism of its relationships with regulators and its own employees.

Keywords: corporate governance, business reputation, stakeholder, investor, shareholder, Board of Directors.

Проблема управления деловой репутацией современной компании становится в последнее время все более актуальной. Современный бизнес в полной мере осознал значимость этого важнейшего нематериального актива. Хорошая репутация повышает капитализацию компании, позволяет увеличить доход, делает компанию привлекательной для инвесторов и более устойчивой к кризисным ситуациям, в которых рано или поздно оказывается любая компания. Инвестиции в репутацию закладывают основу будущего благополучия, поскольку положительная деловая репутация свидетельствует о наличии у компании уникальных деловых качеств, благодаря которым она способна вести успешную конкурентную борьбу на соответствующем рынке.

Деловая репутация компании формируется под воздействием многих факторов, одним из них является качество корпоративного управления (corporate governance). Термин «корпоративное управление» стал популярным после того, как российские корпорации вышли на международные фондовые рынки. В 2014 году был принят Кодекс корпоративного управления [4], многие крупные компании включили в свои годовые отчеты разделы по корпоративному управлению. В научной среде активно обсуждаются вопросы, связанные с определением места корпоративного управления в системе управления компанией, его ролью в разрешении конфликтов интересов между участниками корпоративных отношений. Однако до сих пор не представлены убедительные доказательства связи качества корпоративного управления с репутационным потенциалом корпорации. В данной статье сделана попытка внести некоторую ясность в этот вопрос.

Основное назначение корпоративного управления заключается в разработке определенных правил, с помощью которых собственники корпорации (акционеры) смогут контролировать ее руководство (менеджмент) и влиять на него таким образом, чтобы действия менеджмента приводили к росту стоимости корпорации. От качества корпоративного управления зависит соблюдение интересов всех участников корпоративных отношений, выстраивание доверительных связей между ними.

Участниками корпоративных отношений выступают инвесторы, которые хотят иметь реальную возможность влиять на принятие важных управленческих решений в компании. Они предъявляют высокие требования к качеству корпоративного управления, уровню транспарентности корпорации, инвесторам важно знать, насколько эффективно используются их инвестиции. Инвесторы интересуются репутацией компании, составом ее руководства, структурой капитала, решениями, которые принимает менеджмент компании, возможностями повлиять на его решения. Эффективно выстроенная система корпоративного управления является свидетельством высокой репутации компании и становится значимым фактором при покупке ее акций, гарантией снижения рисков. Иными словами, инвестиции приходят туда, где соблюдаются права акционеров [1].

В системе корпоративного управления важное значение имеет выстраивание отношений с акционерами, особенно в части выплаты им дивидендов. В российских компаниях имеет место практика невыплаты дивидендов либо выплаты их не в полном объеме и не в установленные сроки. Такая практика, без сомнения, приводит к подрыву деловой репутации компании, снижению ее инвестиционной привлекательности, потере акционеров.

Эффективная система корпоративного управления позволяет также привлекать новых акционеров. При равных производственных, финансовых и иных базовых показателях компании с хорошей деловой репутацией в области корпоративного управления стоят намного дороже [2, с. 140].

На качество корпоративного управления и репутацию компании оказывает большое влияние деятельность совета директоров. Являясь субъектом корпоративного управления, совет директоров призван защищать интересы акционеров и других заинтересованных сторон перед менеджерами. Неэффективный совет директоров, прямой контроль в системе корпоративного управления приводят к конфликту интересов между акционерами и менеджментом, между крупными и миноритарными акционерами, в результате компания рискует потерять деловую репутацию.

За последнее время в практике корпоративного управления произошли позитивные перемены: совершенствуются внутрикорпоративные

отношения, улучшается работа советов директоров, повышается степень раскрытия информации,— все это позволило российским компаниям выйти на внешние финансовые рынки, разместить там свои ценные бумаги, заявить о себе как о надежном партнере, соблюдающем установленные правила и требования регулятора рынка. Уже само объявление о намерениях выйти с публичным размещением акций свидетельствует о наличии в компании хорошей деловой репутации.

Тесная связь корпоративного управления и деловой репутации прослеживается во взаимоотношениях с государственными регулирующими органами. Часто для покупки компаний или приобретения пакета акций за рубежом нужно получить разрешение уполномоченных государственных органов, при этом предполагаются прозрачность и легитимность доходов, раскрытие информации об акционерах компании-приобретателя. Принимая решение, уполномоченные лица ориентируются на репутацию компании и соблюдение норм корпоративного управления.

Важную роль в системе корпоративного управления играет выстраивание отношений с внутренними стейкхолдерами, от которых зависит деятельность корпорации. Как показывает практика, игнорирование их интересов приводит к снижению эффективности деятельности корпорации. Учет интересов стейкхолдеров будет способствовать повышению стоимости акций корпорации если не в краткосрочной, то в долгосрочной перспективе и в конечном итоге приведет к росту ее капитализации. Европейская практика корпоративного управления свидетельствует, что можно допустить сотрудников компании к участию в работе совета директоров, в этом случае будет больше гарантий, что их интересы будут соблюдены. Если и отечественные компании задействуют сотрудников в работе совета директоров или обяжут членов совета контролировать соблюдение интересов стейкхолдеров, то таким компаниям удастся заработать репутацию добросовестного работодателя у своих нынешних и потенциальных сотрудников, приобрести доверие со стороны инвесторов. Есть и противоположная точка зрения на эту проблему. По мнению ряда экспертов, в России предоставление менеджерам прав и функций в управлении компанией связано с риском использования ими своего влияния для получения прямых выгод методами, которые вряд ли приведут к росту благосостояния общества [3, с. 96]. Такая ситуация может привести и к снижению репутационного потенциала наших компаний.

И все-таки баланс интересов всех стейкхолдеров очень важен для обеспечения наиболее эффективного и стабильного функционирования компании. Не зря в российском кодексе корпоративного управления содержатся рекомендации руководству компании и членам совета директоров по соблюдению интересов всех стейкхолдеров (сотрудников, партнеров, федеральных и местных органов власти) [4]. Правда, положения кодекса носят рекомендательный характер, следовательно, нет гарантии, что все компании будут их придерживаться. В силу важности реализации прав стейкхолдеров представляется целесообразным закрепить эти обязательства на законодательном уровне, что, несомненно, приведет к росту репутации компаний, защищающих интересы всех стейкхолдеров.

Качественная модель корпоративного управления позволит отечественным компаниям повысить свою инвестиционную привлекательность, улучшить условия работы с партнерами, снизить риски, сбалансировать интересы заинтересованных сторон, адекватно разрешить противоречие между функциями собственности и управления, обеспечить рост рыночной капитализации компании, улучшить свою деловую репутацию.

Литература

1. **Бурлицкий А., Айбиндер Г., Головина К.** Роль корпоративного управления в повышении капитализации компании // Управление компанией. 2003. № 2 (21). С. 15–19.
2. **Козлова Н. П.** Особенности формирования деловой репутации современной компании. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014.
3. Национальный доклад по корпоративному управлению. Вып. 5. М.: НСКУ, 2012.
4. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06–52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/.

УДК 336

Е. В. Красильникова
Научный сотрудник
Центральный экономико-математический институт (ЦЭМИ РАН)
Москва, Российская Федерация
E-mail: bespechny_angel@list.ru

Влияние корпоративных и поведенческих особенностей на стратегии[1]

Аннотация. Корпоративное поведение различных экономических агентов отличается в связи с их предпочтениями и интересами, поведенческими характеристиками, проявляющимися в контексте прошлого опыта, определенными психологическими установками и нормами. Учет возможных поведенческих параметров в моделях способствует построению наиболее точных сценариев в принятии решений и в формировании стратегий. Особенно актуально учитывать поведенческие особенности доминирующих корпоративных собственников, которые непосредственно определяют развитие компании.

Ключевые слова: корпоративное поведение, стратегия менеджмента, стратегия инвесторов, агентская проблема.

E. V. Krasilnikova
Researcher
The Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences
Moscow, Russian Federation
E-mail: bespechny_angel@list.ru

The impact of corporate and behavioral characteristics on strategy

Abstract. Corporate behavior has a difference among economic agents concern with their preferences and interests, behavioral characteristics in the context of past experience, specific attitudes and norms. Taking into account behavioral parameters in the models contributes to create the most precise scenarios in decision-making and strategies. It is especially important to take into account the behavioral features of the dominant owners who directly determine the development of the company.

Keywords: corporate behavior, management strategy, investors strategy, agency problem.

В рамках настоящего исследования учитывается поведение менеджмента, собственников компании, работников и других основных стейкхолдеров. Не рассматриваются только предпочтения спекулятивного инвестора, ориентированного лишь на динамику котировок акций компании. Предполагается широкий подход к анализу рациональности.

Экономический агент не способен воспринимать все явления и события вокруг него рационально: на него влияют как внешние факторы, так и его внутренние психологические особенности, например черты характера, воспоминания и опыт. В теории ожидаемой полезности предположения о рациональности индивида ставятся под сомнение. Потребитель не всегда максимизирует свою полезность, он учитывает неопределенность. В условиях неопределенности, когда риск неизвестен, он ориентируется на свой предыдущий эмпирический опыт. Нерациональное восприятие информа-

1 Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 15-32-01297 «а2».

ции, субъективные взгляды и предпочтения в принятии решений зачастую приводят к нерациональному поведению. То же самое касается доступности одной и той же информации для всех инвесторов, ее одинаковой обработки и понимания, наличия одних и тех же целей.

В последние 20 лет проблематика поведенческих финансов в контексте анализа результатов деятельности компаний стала объектом исследования многих научных школ. В основном исследования были связаны только с котировками акций компаний, их динамикой в зависимости от появления инсайдерской информации, слухов или официальных прогнозов.

Индивидуальную оценку возможной реакции объявления новости, раскрытия информации или официального прогноза целесообразно проводить для каждой компании со всеми ее предпосылками и допущениями, а также для стейкхолдера конкретного типа. Для этого надлежит систематизировать поведенческие факторы или события, определить, на экономического агента какого типа преимущественно воздействует определенное событие; построить многоуровневую систему поведенческих факторов, эффектов и принятия решений, рассмотреть концепцию поведенческих параметров с точки зрения интересов самой компании, менеджмента, выбрать способы и формы предоставления информации в зависимости от ее вида, определить поведенческие эффекты для реципиента, получателя информации. Выделив специфические поведенческие эффекты для различных категорий стейкхолдеров, а не только для спекулятивных инвесторов, преимущественно рассматриваемых в научных работах, можно построить матрицу различных решений в зависимости от исходных условий.

В рамках исследования учитываются решения с позиции менеджмента компании: выбраны факторы, характеризующие его качество как управляющего потоками компании не только в краткосрочном периоде, определяются особенности проявления поведенческих эффектов при принятия решений в условиях растущего рынка капитала в сравнении с зарубежными моделями. Отечественные ученые не проводят спецификацию с учетом страновой принадлежности экономического агента.

Предполагается, что рынок может по-разному отреагировать на публикуемые новости различных типов. Важно учесть индивидуальные особенности компании, в частности ее структуру собственности, наличие агентских проблем, структуру совета директоров, финансовые результаты деятельности и стратегии развития. Так, например, хорошие и благоприятные новости могут не оказать никакого воздействия на компании со слабыми финансовыми и экономическими характеристиками, такими, как рентабельность активов и собственного капитала, маржа прибыли, ликвидность, высокий финансовый рычаг. Характерным примером можно считать новости о покупке «Трансаэро» «Аэрофлотом», тогда котировки «Трансаэро» резко выросли на 40,0%, затем скорректировались на рост до 15%. Однако позже было установлено снижение котировок до 7 руб. за акцию компании. В то же время котировки «Аэрофлота» снизились незначительно, на 5,5%.

Зачастую оценивается не только реакция рынка, выраженная в изменении котировок, но и изменение финансовых результатов. В данном случае исследуется компания как стратегический компонент, а не только предпочтения краткосрочных инвесторов, цель которых — «купить и продать». Эффект формулировок позволяет предоставить негативную информацию, чередуя с позитивными новостями, что снижает общий негативный фон. О противоречивых неположительных новостях предпочтительно информировать

в конце рабочей недели, поскольку предполагается, что эта информация окажет меньшее воздействие на котировки компании, чем в начале недели. Поведенческий эффект характеризует наименьший прирост котировок в выходные по сравнению с рабочими днями. Отрицательные новости, прогнозы следует публиковать к концу рабочей недели, чтобы негативный эффект, даже если он одномоментно сформируется, рассеялся к моменту принятия решения. Позитивные новости, напротив, даются в начале недели для поддержания эффекта формулировок. Также необходимо использовать эффект формулировки для представления одной и той же новости, но с разным набором слов. Более того, предполагается, что рынок сильнее реагирует на одну плохую новость, чем на несколько менее значимых негативных прогнозов. Спекулятивные инвесторы принимают решения, ориентируясь и на слухи, а не только на официальные прогнозы и комментарии менеджеров организации. Стратегические инвесторы склонны оценивать полученную информацию, запрашивать уточнения от менеджмента фирмы даже после объявления официальных прогнозов или поступления пресс-релизов. Индивидуальные инвесторы (не спекулятивные), напротив, стремятся принимать решения после рекомендаций менеджмента.

Для преодоления обозначенных проблем, связанных с психологическими аспектами в принятии решений, было создано новое направление — теория перспектив. Ее авторами являются Д. Канеман и А. Тверски.

Согласно теориям иерархии источников финансирования, основная предпосылка, определяющая выбор капитала,— асимметрия информации, доступной инвесторам и менеджерам. Она обуславливает первоначальное привлечение долга (в силу меньших издержек расхождения информации), только на следующем этапе рассматривается привлечение новых инвесторов-собственников. Действительно, так происходит скорее в крупных компаниях и в условиях высокой асимметрии информации, когда получаемая информация воспринимается иначе, с определенными отклонениями от изначально распространенной информации. Теории иерархии источников финансирования предполагают, что менеджмент не склонен к риску, собственный капитал компании используется как наиболее надежный, далее проводят выпуск долговых обязательств, привлекают кредиты и только потом осуществляют эмиссию акций. Таким образом, если предположить, что доходность компании положительно зависит от жизненного цикла компании, то молодые, менее доходные фирмы, не имеющие достаточных собственных ресурсов, будут наращивать долг, а при переходе к стадии зрелости — выпускать акции [2].

Рассмотрим на практическом примере, как поведение доминирующего собственника влияет на дальнейшее развитие компании. В качестве примера возьмем компанию «Лента», у которой изначально был один крупный собственник — предприниматель О. Жеребцов из Санкт-Петербурга. Для развития компании был привлечен иностранный инвестор А. Мейер, который преимущественно не участвовал в управлении компанией.

Агентский конфликт на стадии медленного роста компании. Основатель компании уволил генерального директора, когда иностранный инвестор был против. Проводились дублирующие собрания совета директоров.

Причины агентского конфликта:

- нежелание размывать свою собственность, склонность к предпринимательской инициативе и контролю;
- разные цели развития компании, развитие в регионах;
- отсутствие системной методики в определении возможности развития компании;

- высокая зависимость от заемного финансирования, ограниченность собственных средств;
- расходование основателем части получаемой прибыли на собственные нужды.

В 2009 году агентский конфликт был разрешен:

- назначение компромиссной кандидатуры на позицию генерального директора;
- проведен совместный поиск источников финансирования;
- основатель компании принял решение продать свою долю в акционерном капитале, поскольку капитализация «Ленты» растет быстрее ее прибыли, а значит, продажа акций выгоднее, чем кредитование.
- **Агентский конфликт на стадии роста компании.** Иностранный инвестор, который практически не участвовал в деятельности компании, инициировал увольнение генерального директора, обвинил ЕБРР в нарушениях при избрании совета директоров. Частные охранные предприятия во главе с бывшим генеральным директором «Ленты» взяли офис штурмом.

Причины агентского конфликта:

- разные стратегии развития компании;
- нежелание А. Майера терять контроль над компанией и размывать капитал в виде продажи Wal-Mart;
- активное увеличение стоимости для последующей продажи.

Агентский конфликт был разрешен после того, как А. Мейер и миноритарии продали около 44% доли акций компании «Лента» прочим акционерам. По мнению миноритария Д. Костыгина, сложно участвовать в борьбе с фондами, они нацелены на повышение количественных показателей роста, чтобы продать подороже и получить большую отдачу своих инвестиций.

Таким образом, у компании нет доминирующего собственника. Наличие сильного собственника определяет вектор развития компании. Отсутствие системной методики анализа компании-основателя не позволило оценить перспективы развития «Ленты». Участие иностранного акционера не всегда тождественно росту контроля, мониторинга, привлечению инноваций; а привлечение институционального инвестора не всегда означает стратегический рост.

Литература

1. **Kahneman D., Tversky A.** Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. 1979. Vol. 47, N 2. P. 263–292.
2. **Myers S.** The Capital Structure Puzzle // Journal of Finance. 1984. Vol. 39. P. 575–592.

УДК 336.22

Н. Ю. Псарева
Д.э.н., профессор
Кафедра «Международный туризм, гостиничный бизнес и социальный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: kaf-em@yandex.ru

Особенности налогообложения и контроля договорных отношений между холдинговой компанией и ее дочерними обществами

Аннотация. Договорные отношения в рамках холдингов выстраиваются в соответствии с частью 2 ГК РФ. Хозяйствующий субъект (холдинговая компания/дочернее общество), оплачивая товары, работы, услуги, перечисляет в бюджет налог на добавленную стоимость (ст. 146 НК РФ), а по результатам хозяйственной деятельности — налог на прибыль. На формирование этих налогов существенным образом влияют принимаемые в рамках группы компаний политика ценообразования и учетная политика. В отличие от хозяйствующих субъектов, не входящих в объединение, для группы компаний налоговое законодательство предусматривает ряд особенностей, учитывающих взаимодействие дочерних, зависимых обществ между собой и холдинговой компанией, обеспечивая контроль над деятельностью этих структур в аспекте правильности начисления налогов. Рассматриваются особенности исчисления налога на прибыль и контроль над трансфертным ценообразованием в рамках группы компаний.

Ключевые слова: прибыль, налог, дочернее общество, контролируемая сделка, консолидированный налогоплательщик.

N. Yu. Psareva
Doctor of Economics, Professor
Department of International Tourism, Hotel Business, and Social Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: kaf-em@yandex.ru

Peculiarities of taxation and control of contractual relations between holding company and its daughterly societies

Abstract. Contractual relations within the frames of holdings are built accordingly to Civil Code of the RF. Part 2. The subject of business activity (holding or daughter company) paying for goods, services, works enumerates into the budget the tax for added value (i. 146 of the Tax Code of the RF) and the tax for profit according to the results of business activity. Politics existing inside the companies regarding price creation and calculation has an essential impact for these taxes formation. Tax legislation provides some peculiarities for groups of companies as against isolated companies. These ones take into account interaction of daughters and depending companies between each other and with the holding company. The peculiarities provide control over these structures activity regarding correct tax for profit calculation and payment as well as control over transfer price creation inside of the group of these companies.

Keywords: profit, tax, daughterly society, controlled transaction, consolidated taxpayer.

Все отношения, возникающие между холдинговой компанией и ее дочерними обществами, можно разделить на договорные (на оказание работ, услуг) и финансовые (увеличение уставного капитала, предоставление займов, кредита, выплата дивидендов, пополнение чистых активов дочерних обществ).

В настоящей работе предметом исследования являются особенность исчисления налога на прибыль и трансфертное ценообразование в рамках группы компаний. Именно налог на прибыль и НДС формируют основную часть поступлений в государственный бюджет. Объектом изучения стали процессы формирования этих налогов в крупных российских холдингах, относящихся к транснациональным корпорациям.

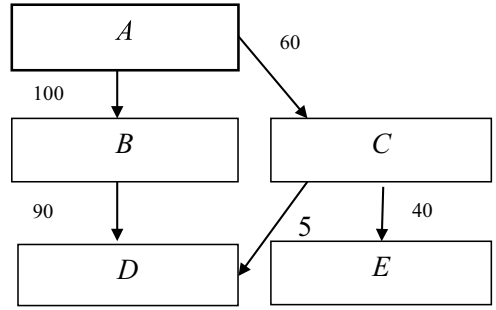
Для участников группы компаний нет особенностей исчисления НДС. Прежде всего, величина налога будет зависеть от применяемой цены и объемов продаж продукции и услуг, реализуемых участниками группы компаний. От этих параметров зависит и налог на прибыль. Поэтому налоговое законодательство уделяет особое внимание формированию цен в деятельности хозяйствующих субъектов, входящих в группу компаний, выделяя контролируемые сделки, требующие особый режим информирования налоговых органов о совершении таких сделок.

В рамках группы компаний (холдингов) предусмотрена возможность консолидации прибыли. Консолидированная группа налогоплательщиков (КГН) — добровольное объединение налогоплательщиков налога на прибыль организаций на основе договора о создании КГН [1]. Такая группа создается с целью исчислять и уплачивать налог на прибыль организаций с учетом совокупного финансового результата участников холдинга. КГН может быть создана организациями при условии, что одна организация непосредственно и (или) косвенно участвует в уставном (складочном) капитале других организаций и доля такого участия в каждой такой организации составляет не менее 90%. Указанное условие должно соблюдаться в течение всего срока действия договора о создании КГН.

Доля участия лица в организации определяется в виде суммы выраженных в процентах долей прямого и косвенного участия этого лица в организации. Определяется и доля косвенного участия лица в другой организации:

- определяются все последовательности участия лица в организации через прямое участие каждой предыдущей организации (иного лица) в каждой последующей организации соответствующей последовательности;
- определяются доли прямого участия каждой предыдущей организации (иного лица) в каждой последующей организации соответствующей последовательности;
- определяются доли косвенного участия одной организации (иного лица) в другой организации каждой последовательности, при этом доля косвенного участия определяется как произведение долей прямого участия первых двух организаций (иных лиц) в последовательности, а при наличии последующего участия — путем умножения получившегося произведения на долю следующего прямого участия в последовательности и каждого следующего получившегося произведения на каждую долю следующего прямого участия до последней организации в последовательности;
- при наличии нескольких последовательностей участия суммируются все доли косвенного участия лица в организации [1, ст. 105.2].

На *рисунке* представлена схема определения долей прямого и косвенного участия.



Определение прямого и косвенного участия лица в другой организации: A, B, C, D. E — компании; цифрами указана степень прямого участия в компании; степень косвенного участия *A* в *D* = (1,0 x 0,9) + (0,6 x 0,05) = 0,93; степень участия A в E = 0,6 x 0,4 = 0, 24

Все в совокупности организации, являющиеся участниками консолидированной группы налогоплательщиков, должны соответствовать определенным условиям:

«1) совокупная сумма налога на добавленную стоимость, акцизов, налога на прибыль организаций и налога на добычу полезных ископаемых, уплаченная в течение календарного года, предшествующего году, в котором представляются в налоговый орган документы для регистрации договора о создании консолидированной группы налогоплательщиков, без учета сумм налогов, уплаченных в связи с перемещением товаров через таможенную границу Таможенного союза, составляет не менее 10 миллиардов рублей;

2) суммарный объем выручки от продажи товаров, продукции, выполнения работ и оказания услуг, а также от прочих доходов по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности за календарный год, предшествующий году, в котором представляются в налоговый орган документы для регистрации договора о создании КГН, составляет не менее 100 миллиардов рублей;

3) совокупная стоимость активов по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности на 31 декабря календарного года, предшествующего году, в котором представляются в налоговый орган документы для регистрации договора о создании КГН, составляет не менее 300 миллиардов рублей» [2, ст. 25.2].

Анализ условий создания КГН свидетельствует о том, что договор о создании такой группы могут заключить только крупные корпорации, имеющие достаточно большой совокупный объем выручки, высокую совокупную стоимость активов общества, дочерние общества, в которых холдинговая компания прямо или косвенно владеет более 90% акций/долей в их уставных капиталах. Пример подобного объединения можно наблюдать в ПАО «Роснефть» и ПАО «Газпром». Одно из главных преимуществ КГН — это возможность вывести сделки между участниками группы из состава сделок, которые являются контролируемыми согласно законодательству о трансфертном ценообразовании [4]. Среди преимуществ КГН:

- возможность централизации процессов ведения налогового учета и подготовки отчетности по налогу на прибыль;
- улучшение процедур контроля, планирования и управления налоговыми платежами;

- снижение трудозатрат налоговых органов при проведении контрольных мероприятий;
- оптимизация платежей по налогу на прибыль для группы» [4].

При заключении договоров между холдинговой компанией и дочерним обществом, находящимся за рубежом, и взаимозависимыми обществами следует соблюдать требования НК РФ и быть готовыми к более жесткому контролю со стороны налоговых органов.

Контролируемыми сделками считаются те, что подлежат проверке Федеральной налоговой службой на предмет отсутствия у участников соответствующих сделок намерений уклониться от налогов (уменьшить их) посредством необоснованных манипуляций с ценами на товары и услуги, являющиеся предметом заключения соглашений. Так, уменьшив цену в контракте, плательщик может снизить налоговую базу, а увеличив — повысить базу для исчисления вычетов (например, по НДС). Данные действия противозаконны [1].

В общем случае контролируемыми считаются контракты между взаимозависимыми корпорациями, а именно те, что определяются исходя из установленных критериев [2, ст. 105.14]. Можно отметить, что спектр данных критериев весьма широк. К зависимым в целях определения контролируемости сделок приравниваются корпорации, соответствующие критериям [2, ст. 105.14, п. 1].

К контролируемым сделкам относятся сделки, отвечающие критериям, представленным в *таблице*.

Критерии для сделок, относимых к контролируемым

Сторона сделки	«Лимит» (за год)	Ссылка на нормативный документ
Между взаимозависимыми лицами		
По общему правилу	1 млрд руб. (с 2014 года)	[2, ст. 105.14, п. 2, пп. 1]
Одна из сторон — плательщик налога на добычу полезных ископаемых	60 млн руб.	[2, ст. 105.14, п. 3]
Одна из сторон — плательщик единого сельскохозяйственного налога или единого налога на вмененный доход	100 млн руб.	[2, ст. 105.14, п. 3]
Одна из сторон не является плательщиком налога на прибыль (в т.ч. применяет упрощенную систему налогообложения)	60 млн руб.	[2, ст. 105.14, п. 3]
Одна из сторон — резидент особой экономической зоны или участник регионального инвестиционного проекта	60 млн руб.	[2, ст. 105.14, п. 3]
Совершение сделок через независимого агента, не выполняющего никаких дополнительных функций и не несущего никаких рисков	—	[2, ст. 105.14, п. 1, пп. 1]
Одна из сторон не является резидентом РФ	—	[3]
Между независимыми лицами		
Одна сторона — резидент РФ совершает сделку в области внешней торговли товарами мировой биржевой торговли (нефть, металлы и пр.)	60 млн руб.	[2, ст. 105.14, п. 7]
Одна сторона сделки — резидент РФ, другая сторона — резидент офшора	60 млн руб.	[2, ст. 105.14, п. 7]

Налоговый кодекс РФ не дает однозначных требований по порядку составления документации по трансфертному ценообразованию, в связи с чем налоговые органы зачастую запрашивают намного больший перечень документов, чем это непосредственно регулируется в НК РФ. Уведомление о контролируемых сделках должно содержать следующую информацию:

- сведения о деятельности налогоплательщика, связанной с этой сделкой;
- описание контролируемой сделки, ее условий, включая описание методики ценообразования (при ее наличии), условия и сроки осуществления платежей по этой сделке, и прочую информацию о сделке;
- сведения о функциях лиц, являющихся сторонами сделки (в случае проведения налогоплательщиком функционального анализа), об используемых ими активах, связанных с этой контролируемой сделкой, и о принимаемых ими экономических (коммерческих) рисках, которые налогоплательщик учитывал при ее заключении;
- обоснование причин выбора и способа применения используемого метода, указание на используемые источники информации, расчеты и обоснования по определению рыночной цены и налоговой базы.

Налоговый кодекс РФ, по сути, регламентирует только перечень информации, которую налогоплательщик обязан предоставить, чтобы подтвердить рыночность своих цен. В отношении объема информации содержится только информация, что детальность и основательность документации, представляемой в налоговые органы, должна отражать сложность сделки и формирование ее цены.

При определении интервала рыночных цен или рентабельности необходимо выбрать обеспечивающий сопоставимость сделок подход, определить риски, возможные корректировки, обеспечивающие сопоставимость сделок. Необходимо дать качественную и количественную оценки различий контролируемой сделки от аналогичных сделок, определить условия ее сопоставимости с коммерческими (или) финансовыми условиями сравниваемых сделок, сделать расчет интервала рыночных цен (интервала рентабельности) по контролируемой сделке, а также произведенные корректировки налоговой базы и сумм налога.

Литература

1. Критерии контролируемых сделок — таблица на 2016 год // Налог-налог.ру. URL: http://nalog-nalog.ru/nalogovaya_proverka/kriterii_kontroliruemyh_sdelok_tablica_na_2016_god/.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 № 117-ФЗ // Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/.
3. Письмо Минфина России от 10.02.2014 № 03-01-18/5232 «О признании контролируемыми сделок между взаимозависимыми лицами, в которых одна из сторон не является налоговым резидентом РФ» // Консультант-Плюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=QUEST;n=134676#0
4. **Родионов Ю. В.** Консолидированная группа налогоплательщиков в действии // Налоговые споры. 2012. № 5. URL: http://www.n-kodeks.ru/journal/8734/70897/

УДК 332.1; 338.2

И. Н. Ткаченко
Д.э.н., профессор, завкафедрой
Кафедра корпоративной экономикии управления бизнесом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»
Профессиональный независимый директор
Росимущество РФ
Екатеринбург, Российская Федерация
E-mail: Tkachenko@usue.ru

Стратегии и долгосрочные программы развития компаний с государственным участием: ориентация на результат

Аннотация. Стратегическое управление компанией должно соотноситься с целями ее развития, быть ориентировано на количественно и качественно измеримые результаты. Целевое ориентирование направлено на достижение наибольшей эффективности функционирования системы стратегического планирования. Управление по целям пока не широко распространено в российских компаниях, в том числе в компаниях с государственным участием.

В публикации раскрывается опыт практической разработки стратегии и долгосрочной программы развития в небольшой компании с государственным участием. Рассматриваются проблемы методологического и прикладного характера. Обсуждаются дискуссионные моменты при разработке и утверждении ключевых показателей эффективности. Отмечается, что ключевые показатели эффективности воспринимаются в части российских компаний лишь как система мотивации, а не как интегрированная система управления по целям.

Ключевые слова: компания с государственным участием, стратегическое управление, долгосрочная программа развития, совет директоров, ключевые показатели эффективности.

I. N. Tkachenko
Doctor of Economics, Professor, Head of Department
Department of Corporate Economics and Business Governance Department
Ural State University of Economics
Professional independent director
Federal Property Management Agency of the Russian Federation
Yekaterinburg, Russian Federation
E-mail: Tkachenko@usue.ru

Strategy and long-term development programme for companies with state participation: focus on results

Abstract. Strategic management of the company must be related on its development goals and be focused on quantitatively and qualitatively measurable outcomes. Targeted orientation aimed at achieving maximum efficiency of the strategic planning system. Management by objectives is not yet widespread in Russian companies, including companies with state participation.

The publication reveals the experience of practical development strategies and long-term development program for a medium-sized company with state participation. We consider methodological problems and applied problems. We discuss the debatable points in the development and approval of key performance indicators. Noted that the key performance indicators are perceivedin the part Russian companies only as a system of motivation, and not as an integrated system of management at targets.

Keywords: companies with state participation, strategic management, long-term development program, board of directors, Key Performance Indicators.

В современных условиях динамичного развития экономики и бизнеса компаниям необходимо всесторонне использовать прогрессивные методы корпоративного управления для обеспечения конкурентных преимуществ на рынке, своевременного реагирования на новые вызовы. В последние годы государство как крупнейший собственник с контролирующей или блокирующей долей акций в компаниях с государственным участием активно проводит политику, направленную на стабилизацию работы таких компаний: последовательно внедряет стандарты корпоративного управления, систему долгосрочного стратегического планирования с использованием ключевых показателей эффективности (KPI), тем самым облегчая процесс выявления проблем и принятия управленческих решений. В компаниях с государственным участием роль регулятора исполняет Росимущество, оно же обеспечивает методологическую базу для эффективного развития. По разным оценкам, в настоящее время прямое и косвенное участие государства в российской экономике составляет более 50% [2, с.45].

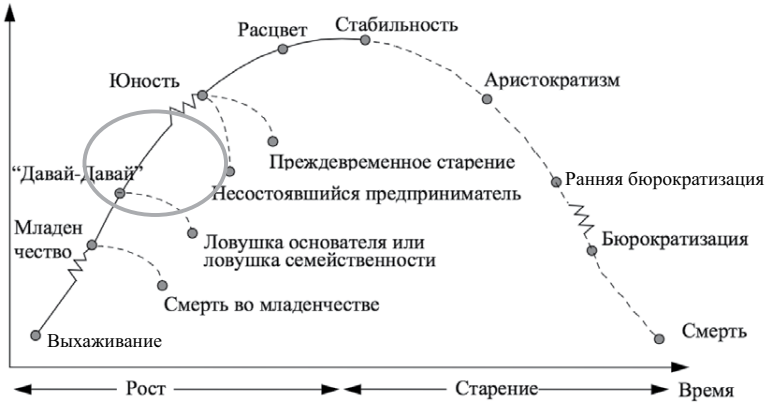
При разработке стратегии компании с государственным участием следует сформировать модель компании, какой ее видит в будущем государство-собственник, конкретные этапы развития, необходимые мероприятия для достижения поставленной цели. Задача Росимущества — четко сформулировать методологию стратегического планирования и контроля его выполнения; задача совета директоров — принять активное участие в разработке стратегического плана; задача исполнительной дирекции компании — приложить все усилия, чтобы максимально приблизить компанию к стратегической цели. Кроме собственно стратегии необходимы механизмы, позволяющие детализировать стратегические цели компании на всех уровнях управления и в дальнейшем контролировать, насколько эффективно компания достигает этих целей. Одним из таких механизмов является система ключевых показателей эффективности, включающая количественно и качественно измеримые финансовые и нефинансовые показатели. Хорошо выстроенная система ключевых показателей эффективности может обеспечить единство стратегического и оперативного уровней управления.

В 2014 году Росимущество приняло методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития (ДПР) для компаний с государственным участием [3]. В данной статье мы определяем особенности процесса разработки стратегии и долгосрочной программы развития, специфики разработки ключевых показателей эффективности, процесса внедрения ДПР с учетом нашего опыта руководства стратегическим комитетом в совете директоров открытого акционерного общества со 100%-ным госпакетом (компания SK).

Управленческая технология разработки стратегии включала три этапа:

- анализ исходной ситуации: анализ этапа жизненного цикла компании; формирование стратегических хозяйственных полей деятельности, SWOT-анализ внутренних и внешних факторов развития;
- разработка видения, миссии и целей развития предприятия, оценка стратегических альтернатив;
- выбор стратегии и разработка стратегических мероприятий с учетом сроков внедрения, объема инвестиций, лиц, ответственных за внедрение.

Для обоснования стратегического вектора развития проведена экспресс-диагностика стадии жизненного цикла организации, определены управленческие роли, необходимые компании на каждом этапе жизненного цикла, так называемый код Адизеса (PAEI) [1]. Диагностика по методологии И. Адизеса в отношении деятельности ключевых сотрудников показала, что компания находится на стадии перехода от этапа «Давай-давай» к «Юности» *(см. рисунок)*. Компания SK успешно и результативно прошла стадии выхаживания и младенчества. Основная цель организации на стадии позднего бурного роста «Давай-давай» — эффективно перейти в стадию юности. Компания нуждается в усилении функции А (упорядочение деятельности, администрировании, организации и стабилизации). После того как руководство выработает направление и стратегию развития, должен быть выработан механизм, направляющий организацию в сторону большей систематизации функциональной деятельности. Согласно методологии Адизеса, ключевая цель для бурно растущей организации — понять, чего не нужно делать. На данной стадии организации необходимо идентифицировать все проекты: те, что только начаты, те, которые уже близки к завершению, и те, что только обсуждаются. Затем руководители подразделений должны оценить ресурсы и время, необходимые для каждого проекта. Чем раньше организация осознает, что необходимо установить приоритеты, тем быстрее она вырастет. Важно осознать, что ресурсы ограничены, и в таких условиях необходимо сравнивать относительную стоимость каждой возможности. После того как установлены приоритеты, нужно детально проработать цели и задачи. Если на данном этапе развития компания не становится более организованной, она может попасть в «ловушку основателя», наступает преждевременное старение. Если удастся избежать подобной «ловушки», компания с успехом пройдет стадию взросления. В компании постепенно будет обеспечен адекватный баланс между А (администрированием) и Е (внутренним предпринимательством). В результате диагностики жизненного цикла были выявлены ключевые направления — фокусирование на функции Р (клиентоориентированность и целедостижение), усиление функции А (администрирование); правильная расстановка приоритетов, детальная проработка целей и задач.



Диагностика жизненного цикла организации позволила разработчикам определить стратегические приоритеты и учесть их при разработке

долгосрочной программы развития. Руководству организации было рекомендовано переходить от единоличного, предпринимательского стиля управления к функциональной структуре и профессиональному менеджменту, усиливать менеджмент среднего звена управления, постепенно изменять организационную структуру компании, системы управления и процессов в соответствии с принятой советом директоров стратегией и видением руководства, усиливать взаимодействие исполнительного руководства компании с профессиональным советом директоров.

При разработке стратегии была выработана миссия компании, которая должна быть реализована к 2022 году достижением стратегических целей: укрепления позиций на существующих рынках компании, диверсификации видов деятельности, увеличения масштаба и эффективности деятельности. Стратегия компании состоит в устойчивом развитии компании за счет оптимизации и обновления бизнес-портфеля компании, фокусировании активности на основных и наиболее эффективных направлениях деятельности и обеспечении устойчивой синергии между ними. Совет директоров компании определил, что для достижения поставленных стратегических целей компания должна развиваться по следующим направлениям:

- закрепление и увеличение доли на текущих рынках услуг компании;
- развитие новых направлений деятельности;
- обеспечение планомерного обновления активов с использованием инновационных технологий и решений;
- развитие партнерских отношений; организационное развитие.

При разработке стратегии компании (до 2022 года) и долгосрочной программы развития до 2020 года активно использовался инструментарий стратегического управления и планирования. Был сделан тщательный анализ макросреды компании, определено влияние внешних факторов и факторов изменения внутренней среды на состояние компании. Использовались методы SWOT-анализа, PEST-анализа, проведен финансовый анализ, выделены стратегические хозяйственные поля деятельности, по каждому из них была составлена матрица GE/McKinsey.

При разработке стратегии компании использовался сценарный подход, который позволил смоделировать будущее состояние компании. Совет директоров компании принял стратегию, ориентированную на консервативный сценарий как наиболее вероятный для реализации.

При разработке и реализации долгосрочных программ развития небольших компаний с государственным участием одной из важных методологических и практических проблем является отсутствие комплексного охвата всех уровней управления (стратегического, тактического и оперативного) инструментарием системы ключевых показателей эффективности (КПЭ). Даже в крупных корпорациях, где существуют традиции плановой деятельности, есть целая система планов, начиная от оперативно-календарных до стратегических, есть проблемы, связанные с внедрением ДПР(долгосрочной программы развития), формализм, что проявляется, например, в отсутствии соответствия ключевых показателей эффективности долгосрочных программ развития и КПЭ менеджмента [5, с. 192]. В небольших компаниях с «иным» корпоративным управлением все проблемы еще более остры.

Важной составной частью стратегического управления компании является система, которая переводит миссию и стратегию компании в интегри-

рованный комплекс показателей эффективности. Разработка КПЭ производилась в соответствие с «Методическими указаниями 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» [4]. В качестве КПЭ были предложены финансово-экономические показатели: выручка, EBITDA, рентабельность акционерного капитала, маржинальный доход, чистые активы, объем инвестиций без НДС и отраслевые показатели: индекс удовлетворенности потребителей, количество реализованных проектов, производительность труда. В числе показателей КПЭ мы видим и такой редко применяемый в качестве социальных ключевых показатель эффективности, как индекс удовлетворенности потребителей. Это относительный показатель, характеризующий степень удовлетворенности клиента продукцией и услугами компании. Его рассчитывают как отношение количества клиентов, удовлетворенных качеством продукции и услуг, к общему числу опрошенных клиентов (определяется на основе анкетного опроса). В ряде публикаций эксперты обращают внимание, что для деятельности компаний с государственным участием «социальные» показатели не являются основными, их количество лимитируется [6, с. 79–80].

Управление по конечным целям развития организации представляет собой использование принципов формирования, постановки, контроля и анализа достижения целей организации при соблюдении широкого круга интересов стейкхолдеров. Пока такое управление не нашло широкого применения в российских компаниях. Ключевые показатели эффективности воспринимаются лишь как система мотивации (в рассматриваемом нами случае система мотивации только генерального директора компании «SK»), а не как интегрированная система управления по целям. Тем не менее система КПЭ является передовым методом управления бизнесом и персоналом одновременно, что предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей [7, с. 66–67]).

Анализируя наш опыт разработки и дальнейшей реализации ДПР в компании с государственным участием, можно отметить недостаточно развитые системы планирования и управленческого учета, непонимание исполнительной дирекцией необходимости реально совершенствовать экономико-управленческие механизмы развития компании, отсутствие внимания к самому процессу разработки ДПР со стороны первых лиц организации, что делает саму долгосрочную программу развития компании формальным документом.

Литература

1. **Адизес И.** Управление жизненным циклом корпорации.СПб.:Питер, 2007.
2. **Вербицкий В.** Из идеального реальному: что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices. М.: Альпина Паблишер, 2015.
3. Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов Минэкономразвития РФ, Росимущество РФ. URL:http://economy.gov.ru//minec/about/structure/depreal/201404222.
4. 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.
5. **Михеев А. А., Ваганов Д. А.** Долгосрочные программы развития компаний с государственным участием: предварительные итоги разработки стратегических документов с применением ключевых показателей эффективности // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. № 1(25). С. 190–197.
6. **Симонова Ю. В., Смирнова О. О.** Стратегии развития госкорпораций — локомотивы планового роста развития регионов и обеспечения экономической безопасности России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015, Т.6, № 2, ч. 2. С. 77–82.
7. **Янченко А. Ю., Колобкова И. Е.** Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями предприятия // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. 2016. № 2.С. 65–72.

УДК 330.1

Д. П. Устиненко
Аспирант
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
e-mail: ustinenko-d@bk.ru
Научный руководитель: Б. С. Батаева, д.э.н., профессор

Внутренний контроль в области предупреждения и противодействия коррупции в российских компаниях

Аннотация. Рассматриваются основы организации процессов управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции и даются рекомендации по проведению антикоррупционной экспертизы внутренних документов в российских компаниях.

Ключевые слова: внутренний контроль, предупреждение и противодействие коррупции, комплаенс, коррупционные риски, антикоррупционная экспертиза.

D. P. Ustinenko
Postgraduate Student
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ustinenko-d@bk.ru
Scientific advisor: B. S. Bataeva, Doctor of Economics, Professor

Internal control in the field of preventing and combating corruption in russian companies

Abstract. The article deals with the basics of the organization of the risk management and internal control system in the field of preventing and combating corrupt practices and provides recommendations for the anti-corruption expertise of the internal documents in Russian companies.

Keywords: internal control system, preventing and combating corrupt practices, compliance, corruption risks, anti-corruption expertise

В коммерческих компаниях коррупция понимается как дача взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование работниками своего положения вопреки законным интересам компании в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами, а также совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица [5].

Процессы управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции входят в общекорпоративную систему управления рисками и внутреннего контроля и системно организуются с целью обеспечить единый и интегрированный подход компании к разработке и внедрению мер, направленных на предупреждение и противодействие коррупции [2].

При организации указанных выше процессов необходимо обеспечить, чтобы совет директоров систематически рассматривал вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего

контроля в области предупреждения и противодействия коррупции, четко определить роли и полномочия работников на всех уровнях управления, непрерывно выявлять и оценивать коррупционные риски, сформировать культуру неприятия коррупции в компании, разработать эффективные и экономически обоснованные мероприятия по предупреждению и противодействию коррупции и вести мониторинг эффективности мероприятий по предупреждению и противодействию коррупции [4].

Для рассмотрения вопросов, связанных с соблюдением антикоррупционного законодательства, и анализа сделок/операций с высоким коррупционным риском эффективной мерой является создание комплаенс-комитета и профильного подразделения, которое организует выявление и оценку рисков, мониторинг областей, где характерны коррупционные риски, а также координирует и обеспечивает разработку и поддержание мероприятий по предупреждению и противодействию коррупции. Мероприятия должны быть зафиксированы в основных профильных внутренних документах компании, например в антикоррупционной политике и кодексе этики компании [2]. Перечень внутренних документов операционного уровня зависит от специфики деятельности компании.

В целом процесс управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции подчиняется следующему порядку:

- выявление и оценка коррупционных рисков, областей (бизнес-процессов) и операций, подверженных рискам коррупции;
- оценка эффективности существующих мероприятий по предупреждению и противодействию коррупции;
- разработка новых и совершенствование существующих мероприятий по предупреждению и противодействию коррупции [1].

К областям деятельности / бизнес-процессам, потенциально подверженным коррупционным рискам, относятся: приобретение активов (слияния и поглощения), переход имущественных прав, заключение договоров, получение лицензий и разрешений, реализация спонсорских программ, взаимодействие с агентами и посредниками, бухгалтерский учет и отчетность, прием на работу, проведение представительских мероприятий и др. [3].

Далее рассмотрим подробнее порядок проведения в компании антикоррупционной экспертизы внутренних документов. Антикоррупционная экспертиза понимается как деятельность с целью предупредить включение в проекты внутренних документов положений, способствующих созданию условий для проявления коррупции, выявить и устранить такие положения в действующих внутренних документах.

Антикоррупционная экспертиза преследует несколько целей:

- выявление коррупциогенных факторов — положений внутренних документов, в том числе устанавливающих необоснованно широкие пределы усмотрения или возможность необоснованного применения исключений из общих правил и неопределенные требования, что создает условия для появления коррупции (отсутствие четкой регламентации прав, употребление неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера (юридическо-лингвистическая неопределенность));
- предотвращение включения коррупциогенных факторов во внутренние документы;
- устранение коррупциогенных факторов из внутренних документов.

Коррупциогенными факторами считаются действия (бездействие) работников компании, органов управления компанией и третьих лиц, положения внутренних документов, содержащие признаки коррупции или способствующие ее проявлениям.

Далее представлены рекомендации по практическому осуществлению антикоррупционной экспертизы внутренних документов.

Во внутренних документах может быть допущена возможность использования предоставленных полномочий по своему усмотрению, вне зависимости от конкретных обстоятельств/условий. Такого рода полномочия могут закрепляться формулировками: «при наличии уважительных причин вправе предоставить…», «в исключительных случаях вправе предоставить…», «может разрешить…», «решение может быть принято, если это не противоречит интересам…» и т.п.

Во внутренних документах компании необходимо предусматривать четкие процедуры принятия решений, совершения определенных действий, в том числе:

- конкретные сроки принятия решения (коррупционная опасность повышается при увеличении сроков принятия решения, при отсутствии такого срока);
- конкретный порядок принятия решения (данный коррупциогенный фактор присутствует, если не определен четкий и последовательный порядок действий при принятии решения);
- условия (основания) принятия решения (риск коррупции повышается при увеличении числа вариантов принятия решения и отсутствии точного определения условий принятия того или иного решения);
- отсутствие дублирующих полномочий (коррупционную опасность повышают положения, устанавливающие дублирующие полномочия работников структурных подразделений компании, ответственность нескольких работников компании за одно и то же решение);
- минимизация определения компетенции работников компании при помощи формулировок «вправе», «может», «по усмотрению»;
- возможность произвольного изменения объема прав, процедура реализации которых ставится в зависимость от усмотрения уполномоченной стороны.

Необходимо максимально исключить:

- наличие во внутренних документах компании возможности предоставления работникам компании прав устанавливать необоснованные запреты и ограничения либо прав делать исключения, предоставлять преимущества, привилегии;
- подмену терминов, обозначающих обязательность действий работников компании (например, «рассматривает», «осуществляет», «принимает» и т.п.), терминами, отражающими одну лишь возможность решения или действия (например, «может», «вправе» и т.д.).

Наличие чрезмерной свободы проявляется в том, что важные вопросы могут регламентироваться внутренними документами более низкого уровня. Этот коррупциогенный фактор может быть выявлен путем проверки не только конкретного внутреннего документа компании, но и принимаемых на его основе документов. Обычно на его наличие указывают содержащиеся в тексте документа бланкетные положения, например: «Порядок и сроки (тех или иных действий) определяются уполномоченным структурным подразделением компании».

Рекомендуется избегать излишне широкого объема бланкетных и отсылочных норм в тексте внутреннего документа.

Риск коррупции повышает использование неустоявшихся терминов, понятий и формулировок, категорий оценочного характера с неясным, неопределенным содержанием, допускающих различные трактовки. Обозначение одних и тех же явлений различными терминами может искажать смысл положений внутренних документов, что повышает вероятность их произвольного применения [3].

По результатам антикоррупционной экспертизы внутренних документов необходимо подготовить заключение, указав конкретные положения внутреннего документа, способствующие созданию условий для проявления коррупции, и выявленные коррупциогенные факторы. Заключение должно содержать предложения, как устранить выявленные во внутреннем документе положения, способствующие созданию условий для проявления коррупции. Соблюдение предложенных выше рекомендаций позволит своевременно выявлять и устранять коррупциогенные факторы.

Литература

1. Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации от 02.03.2016 № 80 // Федеральное агентство по управлению имуществом. URL: http://rosim.ru/activities/corp/methodology/documents/metod_ukaz_norm_dok.
2. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06–52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/.
3. Указ Президента РФ от 02.04.2013 № 309 (ред. от 21.02.2017) «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона “О противодействии коррупции”» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144338/.
4. Указ Президента РФ от 01.04.2016 № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016–2017 годы» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196138/.
5. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273 «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/.
6. Хартия Российского союза промышленников и предпринимателей от 20.09.2012 года «Антикоррупционная хартия российского бизнеса» // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: http://www.rspp.ru/simplepage/.

УДК 338.012

П. С. Щербаченко
К.э.н., доцент
Департамент корпоративных финансов и корпоративное управление»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: PSherbachenko@fa.ru

Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор развития компании

Аннотация. Для развития компании необходимо выстроить и наладить систему взаимодействия со стейкхолдерами. Представлено определение стейкхолдеров и раскрываются его современные виды. Анализ стейкхолдеров позволяет понять необходимость их внедрения. Как один из выводов статьи можно считать необходимость интеграции концепции корпоративной социальной ответственности в институциональную структуру компании, во все бизнес-процессы.

Ключевые слова: стейкхолдер, социальная ответственность, эффективность организации, корпорация.

P. S. Sherbachenko
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: PSherbachenko@fa.ru

A system of interaction with stakeholders as a factor of the development of the company

Abstract. For the development of the company needs to build and establish a system of interaction with stakeholders. A definition of stakeholders is presented, and its modern forms are disclosed. Analysis of stakeholders allows us to understand the need for their implementation. As one of the conclusions of the article can be considered as the need to integrate the concept of corporate social responsibility in the institutional structure of the company, in all business processes.

Keywords: stakeholder, social responsibility, the effectiveness of the organization, corporation.

Теория заинтересованных сторон (stakeholder theory) впервые была представлена в работе Эдварда Р. Фримена, профессора школы «Дарден» в Университете штата Вирджиния [2]. Термин «стейкхолдер» впервые был употреблен в значении «внешняя сторона, интересы которой важно учитывать». Стейкхолдеров принято разделять на внутренних (персонал, акционеры, совет директоров) и внешних (деловые партнеры, государственные органы, местные сообщества). М. Кларксон предлагает другую классификацию стейкхолдеров по управленческим приоритетам:

- первичные стейкхолдеры — наиболее важные для компании стейкхолдеры: акционеры и инвесторы, работники, потребители, поставщики, государство, местные сообщества, которые создают инфраструктуру и рынки, издают законы, обязательные для исполнения;

- вторичные стейкхолдеры — не вовлечены в непосредственное взаимодействие с компанией и не являются жизненно необходимыми для ее существования: СМИ и группы по интересам [1, p. 87].

Кроме того, М. Кларксон предложил принципы управления заинтересованными сторонами (принципы М. Кларксона) — рациональные правила управления всей корпоративной деятельностью.

Взаимодействие со стейкхолдерами — важная составная часть управления, включая интеграцию отношений и интересов различных заинтересованных сторон (акционеров, совета директоров, сотрудников, потребителей, поставщиков, местных сообществ и других) таким образом, чтобы обеспечить долгосрочный рост стоимости организации. Теория заинтересованных сторон в управлении компанией предполагает управление компанией с учетом оценки отношений внутри и снаружи для продвижения общих интересов.

Принципы М. Кларксона

- Менеджеры должны осознавать и активно поддерживать свою озабоченность состоянием всех легитимных заинтересованных сторон и, соответственно, принимать во внимание их интересы при принятии решений и осуществлении операций.
- Менеджеры должны прислушиваться к мнению заинтересованных сторон и открыто обсуждать с ними возникающие проблемы и возможности сотрудничества, а также риски, которые они несут, вступая во взаимодействие с корпорацией.
- Менеджеры должны адаптировать процессы и модели поведения к интересам и возможностям заинтересованных сторон.
- Менеджеры должны осознавать взаимозависимость своих действий и их результатов, воздействующих на заинтересованные стороны, должны стремиться к достижению справедливого распределения между заинтересованными сторонами выгод и обременений, связанных с деятельностью корпорации, принимая во внимание соответствующие риски и степень уязвимости заинтересованных сторон.
- Менеджеры должны сотрудничать с другими организациями, как государственными, так и частными, для минимизации рисков и ущерба, связанных с деятельностью корпорации или, в случае невозможности избежать их, их достойной компенсации.
- Менеджеры должны полностью исключать деятельность, способную подвергать опасности неотъемлемые права человека, такие, как право на жизнь, либо вызывать риски, которые по результатам анализа были бы очевидно неприемлемы для соответствующих заинтересованных сторон.
- Менеджеры должны сознавать потенциальные конфликты между их собственной ролью как корпоративной заинтересованной стороны, их правовой и моральной ответственностью перед интересами других сторон. Они должны разрешать такие конфликты путем открытых коммуникаций, соответствующей отчетности, систем поощрения и, при необходимости, аудита третьей стороны.

Стейкхолдер (заинтересованная сторона) — это группа, организация или индивидуумы *(рис. 1)*, которые оказывают влияние на деятельность

компании либо подвергаются воздействию *(рис. 2)* с ее стороны в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

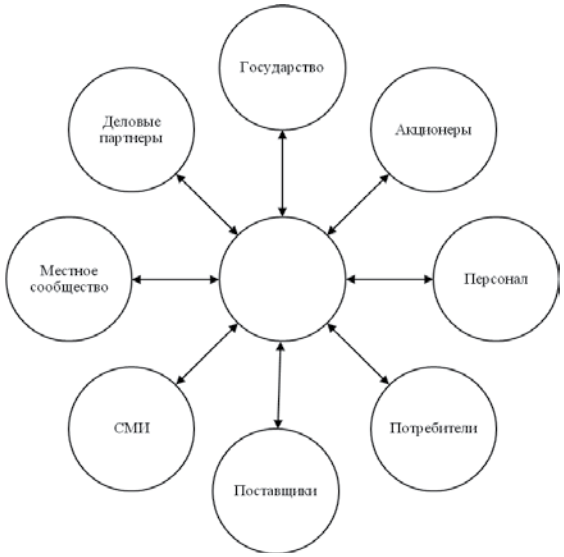


Рис. 1. Карта стейкхолдеров

Рис. 2. Механизм взаимодействия со стейкхолдерами

Крупные компании испытывают серьезное давление со стороны своих стейкхолдеров. В сфере корпоративной набор основных требований стейкхолдеров широк: от использования более экологически чистых материалов в продукции до удовлетворения интересов конкретных некоммерческих организаций.

Для анализа стейкхолдеров необходимо выделить 2 параметра: интерес стейкхолдера (желание влиять на организацию) и власть стейкхолдера (способность влиять) *(рис. 3)*. На их основе строим матрицу приоритетов: по нижней шкале отражаем степень интереса стейкхолдеров, по верхней — степень влияния. В матрице – 4 блока: нижний левый — наименее важные стейкхолдеры (минимальные усилия, мониторинг время от времени), верхний правый — наиболее важные (должны быть всегда довольны и вовлечены в проект). Два промежуточных блока: нижний правый — стейкхолдеры, которых надо рассмотреть (выяснять, что волнует, информировать), верхний левый — стейкхолдеры, чьи потребности надо удовлетворить (самые сложные стейкхолдеры, как правило, сильные игроки, которые настроены нейтрально или негативно; вторая по приоритетности зона внимания).

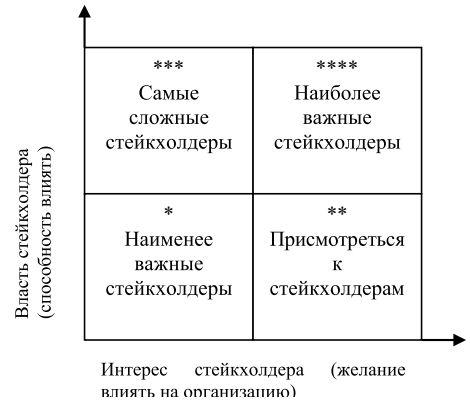


Рис. 3. Матрица приоритетов взаимодействия стейкхолдеров

На основе выработанных приоритетов выбираем ключевых стейкхолдеров и выстраиваем политику компании по взаимодействию с ними *(рис. 5)*. Для составления программы развития компании, для написания и анализа нефинансового отчета необходимо пройти все четыре этапа взаимодействия со стейкхолдерами:

- анализ заинтересованных сторон и их ожиданий;
- подготовку плана взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами;
- оценку и совершенствование системы взаимодействия.

Рис. 5. Уровни взаимодействия со стейкхолдерами

Эффективное взаимодействие со стейкхолдерами может:

- направлять компанию к справедливому и устойчивому развитию;

- обеспечить управление нефинансовыми рисками и улучшение деловой репутации компании;
- помочь собрать необходимые ресурсы (знания, кадры, деньги и технологии) для решения проблем и достижения целей;
- комплексно оценивать внешнюю среду бизнеса;
- выбрать новые стратегические возможности;
- выстроить доверительные отношения между компанией и ее стейкхолдерами.

Для компании результатом эффективной работы со стейкхолдерами является создание различных социальных программ, снижение нефинансовых рисков, приоритетов развития компании в области корпоративной социальной ответственности, а также выпуск нефинансовой отчетности. Одновременно с реализацией различных социальных программ компания стремится укрепить веру стейкхолдеров в то, что бизнес может быть инициатором позитивных социальных изменений.

Литература

1. **Clarkson M.** The Corporation and its stakeholders – the Classic and Contemporary Readings. Toronto: University of Toronto Press, 1998.
2. **Freeman R. E.** Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

Оценка эффективности и качества управления в организации

УДК 331.103.5+001.895

Р. А. Долженко
К.э.н., доцент
Кафедра стратегического маркетинга
НИУ «Высшая школа экономики»
Москва, Российская Федерация
E-mail: snurk17@gmail.com

Современный инструментарий оценки эффективности и качества использования аутсорсинга в организации

Аннотация. В условиях кризиса многие организации обращаются к аутсорсингу с целью оптимизировать расходы на персонал. Для того чтобы принять такое решение, необходимо взвесить все последствия и точно рассчитать как преимущества, так и возможные издержки. Приведена методика оценки эффективности использования аутсорсинга в организации. Рассмотрены компоненты, из которых складывается позитивный экономический итог, представлены формулы для расчета показателей эффективности аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, оценка эффективности.

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

Modern tools of evaluation the effectiveness and quality of outsourcing in the organization

Abstract. In a crisis, many organizations are turning to outsourcing for optimize the staff costs. But to make such a decision, it is need to evaluate the consequences and accurately calculate both the benefits and the possible costs. The method of evaluating the outsourcing effectiveness in the organization is described. We consider the components that make up the positive economic outcome, presents the formula for the calculation of indicators of efficiency of outsourcing.

Keywords: outsourcing, the evaluation of the effectiveness.

В условиях, когда необходима эффективная организация деятельности, многие отечественные компании используют различные инструменты оптимизации. Одним из них является аутсорсинг — делегирование заказчиком определенных функций сторонней организации (а значит, возможная передача персонала, имущества и т.п.), выполнение которых будет осуществляться по стандартам, установленным заказчиком [1]. Некоторые крупные консалтинговые компании утверждают, что внедрение аутсорсинга в практику отечественных компаний необратимо. Рыночная экономика показывает, что универсальных рычагов увеличения эффективности нет, инструменты, которые работают в одних условиях, в других могут дать сбой и привести к необратимым последствиям. Именно поэтому нужно взвешенно подходить к оценке возможности использовать аутсорсинг.

Перед принятием окончательного решения об использовании аутсорсинга руководитель должен точно знать, каковы выгоды и издержки аутсорсинга для компании. Он может прикинуть, что аутсорсинг будет эффективен, если при выполнении непрофильных функций сторонними лицами будет заплачено меньше, чем работникам организации. На самом деле эффективность аутсорсинга рассчитать не так просто.

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

В настоящее время в научной практике накоплены исследования по оценке эффективности аутсорсинга [2; 3; 5], однако все рассмотренные нами подходы сильно отличаются друг от друга, поскольку разработаны они для разных отраслей или видов аутсорсинга. Универсальных методик, которые могли бы использовать любые компании, либо нет, либо они тщательно охраняются и не афишируются авторами.

Мы сделали попытку разработать методику оценки эффективности внедрения аутсорсинга, которая может быть использована в любой организации. Прежде чем переходить к изложению ее содержания, определимся с основными допущениями. Основные количественные допущения:

- расчет проводится в рублях РФ;
- при расчете используются цены с НДС, если не указано обратное;
- для целей прогноза изменение собственных удельных затрат организации признано равным инфляции, если не указано обратное;
- оценка проводится по базовому периоду — один календарный год;
- оценка эффективности аутсорсинга проводится за 5 лет.

Основные качественные допущения:

- расчет не учитывает влияние аутсорсинга на эффективность бизнес- и управляющих процессов организации.
- предполагается, что качество услуг, предоставленных аутсорсинговой компанией, не отличается от качества предоставленных услуг собственными подразделениями организации (если аутсорсинговая компания оказывает услугу более высокого уровня качества, чем ее выполнение собственными силами, и более высокий уровень является целевым, то при расчете эффективности учитываются расходы, которые необходимо было понести, чтобы собственными силами оказывать услуги на целевом уровне).

Единица услуги аутсорсинга — наименьшая логическая часть обслуживающего процесса, передаваемого на аутсорсинг, создающая отделимый результат и предоставляемая на одинаковых условиях.

Оптимальный показатель эффективности аутсорсинга, с нашей точки зрения, чистая приведенная стоимость денежных потоков от возникновения дополнительного дохода, изменения операционных расходов и капитальных затрат, возникающих при переходе на аутсорсинг.

Критерий экономической эффективности аутсорсинга — положительная величина чистой приведенной стоимости за прогнозный период: $NPV > 0$.

Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{1}^{n} \frac{CF_i}{(1+r)^{i-1/2}} + FCF_0, \quad (1)$$

где *NPV* — чистая приведенная стоимость; *CFi*— денежный поток на собственный капитал *i*-го периода; *r* — ставка дисконтирования, устанавливаемая финансовым подразделением на квартальной основе; *i* — номер периода; — число периодов, за которые производится расчет; FCF_0 — денежный поток нулевого периода;

Денежный поток *i*-го периода рассчитывается по формуле:

$$CF_i = \Delta OPEX_i + \Delta CAPEX_i + \Delta Income_i, \quad (2)$$

где $\Delta OPEX_i$— экономия на операционных расходах, возникающая в *i*-м периоде при переходе на аутсорсинг; $\Delta CAPEX_i$ — экономия от изменения капитальных затрат, возникающая в *i*-м периоде при переходе на аутсорсинг; $\Delta Income_i$— дополнительный доход, возникающий в *i*-м периоде при переходе на аутсорсинг. Экономию на операционных расходах можно рассчитать по формуле:

$$\Delta OPEX_i = (O_i^{FTI(1)} + O_i^{FTI(2)} + O_i^{FTI(3)} + O_i^{tp} - O_i^{outsour} + O_i^{other}) * (1 - t_{prof}) \quad (3)$$

где $O_i^{FTI(1)}$ — уменьшение операционных расходов, напрямую связанное с сокращением полных штатных единиц (ПШЕ); $O_i^{FTI(2)}$— сокращение операционных расходов, напрямую связанное с высвобождением ПШЕ; $O_i^{FTI(3)}$ — сокращение операционных расходов, напрямую связанное с отказом от найма ПШЕ для обеспечения роста объемов предоставленных услуг; O_i^{tP}— сокращение операционных расходов за счет снижения выплат по налогу на имущество; $O_i^{outsour}$ — рост затрат на оплату услуг аутсорсинговой компании; O_i^{other}— изменение операционных расходов, непосредственно связанных с функцией, передаваемой на аутсорсинг, и не вошедших в $O_i^{FTI(1)}$, $O_i^{FTI(2)}$, $O_i^{FTI(3)}$, $O_i^{outsour}$, O_i^{tA}; t_{prof}— налог на прибыль.

Для данной методики ПШЕ понимается как снижение штатной численности структурного подразделения без необоснованного увеличения штатной численности в других структурных подразделениях. Увеличение штатной численности должно быть обосновано ростом числа, продолжительности или характера операций. Высвобождение ПШЕ понимается как снижение штатной численности структурного подразделения за счет перевода сотрудников в другое структурное подразделение. Отказ от найма — сохранение штатной численности подразделения при увеличении количества операций и/или времени выполнения одной операции.

Большинство методик оценки эффективности аутсорсинга учитывают лишь затраты организации на оплату услуг аутсорсера. Мы считаем, что при оценке эффективности аутсорсинга необходимо учитывать как заявленную поставщиком стоимость услуг, так и планируемую сумму издержек, которые возникают, если организация использует рыночный механизм распределения ресурсов. Если невозможно выделить единицу услуги аутсорсинга и определить ее цену, то в расчете эффективности используется стоимость услуг аутсорсинговой компании, указанная в договоре.

Если по условию договора периодичность индексации стоимости аутсорсинга превышает один год, то при построении прогноза индексация учитывает период неизменности цен.

Продолжим анализ экономии затрат по формуле (2) и обратимся к ее второму компоненту — экономии от изменения капитальных затрат, возникающей в *i*-м периоде при переходе на аутсорсинг:

$$\Delta CAPEX_i = \sum_{j=1}^{m} CN_{ij} + \sum_{j=1}^{p} CS_{ij}, \quad (4)$$

где *m*— общее число активов, подлежащих возобновлению; CN_{ij}— эффект капитальных затрат из-за отказа от возобновления актива; *p* — общее число реализованных активов; CS_{ij}— эффект капитальных затрат из-за реализации актива.

При расчете эффективности аутсорсинга учитываются расходы, которые не воспроизводятся при переходе на аутсорсинг в связи с отказом от их возобновления. Для данных расчетов учитываются следующие активы:

- актив, который ранее был отражен на балансе организации;
- исторически данный актив, который возобновлялся с определенной периодичностью.

При расчете показателя эффект снижения капитальных затрат учитывается начиная с периода, в котором должно было бы осуществиться возобновление актива.

Третий компонент формулы (2) — дополнительный доход, возникающий от реализации либо сдачи в аренду высвобожденного имущества. Для всех периодов, кроме последнего, дополнительный доход рассчитывается как

$$\Delta Income_i = I_i^{sale} + I_i^{rent}, \quad (5)$$

где I_i^{sale}— чистый доход от реализации высвободившегося оборудования или объектов недвижимости в *i*-м периоде; I_i^{rent} — чистый доход от сдачи в аренду высвободившегося оборудования или объектов недвижимости в *i*- периоде.

Для последнего периода дополнительный доход рассчитывается:

$$\Delta Income_5 = I_5^{sale} + I_5^{rent} + A^{sale}, \quad (6)$$

где I_5^{sale} — чистый доход от реализации высвободившегося оборудования или объектов недвижимости в пятом году; I_5^{sale}— чистый доход от сдачи в аренду высвободившегося оборудования или объектов недвижимости в пятом году; — эффект восстановления активов.

Для калькуляции *NPV* необходимо рассчитывать денежный поток нулевого периода:

$$FCF_0 = I_0^{sale} + O_0^A + Eq(OUT)_0, \quad (7)$$

где I_o^{sale} — чистый доход от реализации актива, относящийся на начало первого года (возникает, если актив реализуется в первом году непосредственно при переходе на аутсорсинг); O_0^A — экономия операционных расходов, относящаяся на начало первого года (к O_0^A в том числе относится и НДС по капитальным затратам для тех активов, от возобновления которых отказываются в первом году, в результате перехода на аутсорсинг); $Eq(OUT)_0$— отвлечение капитала, возникающее, если учесть отказ от возобновления актива в первом году.

Если калькуляция значения показателя чистой приведенной стоимости (*NPV*) по формуле (1) покажет, что итоговый *NPV* использования аутсорсинга окажется больше нуля, следовательно, он будет эффективен.

В заключение важно отметить, что ключевое достоинство использования новых форм трудовых отношений в компании связано с тем экономическим эффектом, который они могут обеспечить. Уменьшаются затраты организации на выполнение непрофильных функций. Нет необходимости держать в штате лишних сотрудников. Из организационной структуры исчезают целые подразделения. Организация получает возможность сконцентрировать все свои усилия на тех функциях или процессах, которые обеспечивают реализацию ценности клиентам, не распыляя имеющийся потенциал. В кратко- и среднесрочной перспективе использование новых форм трудовых отношений позволяет снизить финансовые издержки,

а в долгосрочной — обеспечить прочные позиции на рынке за счет выпуска конкурентоспособной продукции и предоставления высококачественных услуг, формирующих достойный имидж организации.

Литература

1. **Бравар Ж. Л., Морган Р.** Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых решений. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
2. **Груничев Ю. А.** Оценка экономической эффективности аутсорсинга ИТ-услуг // Век качества. 2009. № 5. С. 54–56.
3. **Котляров И. Д.** Оценка экономического эффекта от использования аутсорсинга в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2014. № 3. С. 20–23.
4. Современный экономический словарь / Под ред. Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовского, Е. Б. Стародубцевой. М., 1998.
5. **Сосунова Л. А., Карпова Н. П.** Критерии оценки целесообразности аутсорсинга // Российское предпринимательство. 2011. № 3. Вып. 2 (180). С. 38–43.

УДК 65.01

Р. М. Нижегородцев
Д.э.н., завлабораторией
Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН
Москва, Российская Федерация
E-mail: bell44@rambler.ru

Критерии эффективности принятия решений и институциональные ловушки

Аннотация. Обсуждаются различные подходы к понятию эффективности и к выработке критериев эффективности. Рассматриваются различные институциональные ловушки, проявляющиеся в управленческой деятельности: ловушка унификации, ловушка измеримости, ловушка детализации, ловушка линейного планирования, ловушка диверсификации и ряд других.

Ключевые слова: эффективность, принятие решений, управленческая деятельность, критерии эффективности, институциональные ловушки.

R. M. Nizhegorodtsev
Doctor of Economics, Head of laboratory
V.A.Trapeznikov Institute of Control Sciences of Russian Academy of Sciences
Moscow, Russian Federation
E-mail: bell44@rambler.ru

Criteria of decision making efficiency and institutional traps

Abstract. The different approaches to the concept of efficiency and to working out the criteria of efficiency are discussed. It considers various institutional traps in managerial activity: trap of uniformity, trap of measurability, trap of particularity, trap of linear planning, trap of diversity and some others.

Keywords: efficiency, decision making, managerial activity, criteria of efficiency, institutional traps.

Эффективность любого действия, предпринимаемого агентом, складывается по меньшей мере из трех составных частей, по которым она может быть оценена:

- точность (целевая эффективность) — степень соответствия полученных результатов изначально поставленным целям;
- ресурсоотдача (ресурсная эффективность) — отношение достигнутого эффекта к затраченным на его достижение ресурсам всех видов: к затратам труда, времени, материально-технических, энергетических, информационных, финансовых; отдельная (и очень важная) составляющая ресурсоотдачи — оперативность, т.е. эффект, достигаемый в единицу времени;
- результативность (условная эффективность) — соотношение между итоговыми фактическими значениями целевых параметров и прогнозными значениями тех же параметров, которые наблюдались бы в отсутствие предпринятых действий.

Каждый представленный подход обладает целым рядом недостатков и достоинств.

Точность (целевая эффективность). Подход характерен для управленческой науки и хорош в тех случаях, когда изначально поставленная цель имеет количественное выражение, а результат подлежит сопоставимой

количественной оценке. Например, стоит задача за пять лет снизить количество аварий на автомагистрали на 10%. Прошло 5 лет, измерили количество дорожно-транспортных происшествий и узнали, насколько удалось достичь поставленной цели. Далее начинаются вопросы: если цель достигнута, то за счет каких источников и факторов? если нет — каковы причины этой неудачи? Возможно, неправильно выбран способ достижения цели или сама цель была поставлена волюнтаристским образом, без учета реальных обстоятельств.

Результат соотносится с изначально поставленной целью. Подход оправдывает себя и в тех случаях, когда достижение цели является жизненно важным, так что более или менее высокий уровень затрат не является основным критерием при принятии решений. Например, если человек стремится исцелиться от болезни, то эффективность усилий следует измерять по тому, насколько полным и достаточным оказалось это исцеление, а не тем, во сколько оно ему обошлось. Отчасти это объясняется и тем, что эффект в данном случае трудно выразить в стоимостной форме, поэтому соотносить его с затратами в денежном выражении было бы не слишком разумно. Аналогичные рассуждения касаются, например, оборонных расходов.

Ресурсоотдача (ресурсная эффективность). Подход традиционен для современной экономической науки и почти незаменим в тех случаях, когда проводится определенная кампания под лозунгом, имеющим «качественный» характер: углубить, расширить, усовершенствовать и т.п. Есть возможность постоянно соизмерять эффект от принимаемых мер с издержками на его достижение. Когда становится очевидной убывающая отдача, можно вовремя остановиться, прервать соответствующую кампанию и сказать, что в рамках данной парадигмы мы исчерпали возможности для развития, и далее следует решать ту же задачу по-другому либо на определенное время забыть о необходимости ее решения.

Результативность (условная эффективность). Подход свойствен для задач прогнозирования. Он хорош для тех случаев, когда можно более или менее достоверно спрогнозировать логику и основные параметры поведения управляемой системы. Основной недостаток — сослагательность: обсуждается вопрос о том, каким было бы развитие системы в отсутствие принимаемых мер. Экономисты нередко с пренебрежением относятся к данному подходу, впрочем, не имея рациональных оснований для этого. Когда мы употребляем категории «упущенная выгода», «альтернативная стоимость», «вмененные издержки» и др., мы также неявно опираемся на сослагательное наклонение, исподволь проникающее в рассуждения большинства экономистов.

Однако таким же образом проявляется и сильная сторона данного подхода. Если мы пытаемся оценить эффективность крупных народнохозяйственных проектов, например строительство Крымского моста через Керченский пролив, необходимо соотносить стоимостной эффект, который получит экономика от реализации данного проекта, не с затратами на его возведение, а с потерями, которые несет экономика в отсутствие этого моста.

Такой подход хорош в тех случаях, когда есть возможность отделить результат принятых мер от траектории развития самой системы в отсутствие управляющих воздействий. Он часто применяется в рамках сценарного анализа, когда можно выделить несколько базовых сценариев, по которым может развиваться управляемая система, и есть разумные соображения, позволяющие идентифицировать и разделить эти сценарии.

Кратко охарактеризуем основные управленческие ловушки, выявляющиеся при попытках оценить эффективность принимаемых управленческих решений.

Ловушка детализации. Каждый этап цикла принятия и реализации управленческих решений характеризуется определенной частичной эффективностью. Рассматривая эти детали слишком подробно, мы поневоле должны задуматься над тем, одинаково ли понимается эффективность разных этапов и одинаково ли они измеряются.

Любое действие, состоящее из ряда последовательных этапов, можно воспринимать как совокупность нескольких разрозненных, лишь отчасти связанных друг с другом действий и попытаться оценить эффективность отдельных действий. Например, эффективность усилий, связанных с поглощением обеда, можно так или иначе разделить на эффективность зачерпывания ложкой супа, эффективность поднесения ложки ко рту, эффективность проглатывания, эффективность переваривания пищи и пр.

Насколько разумно пытаться оценить эффективность посевной кампании, не дожидаясь результатов жатвы? Оценивая результаты жатвы, правомерно ли связывать их с управленческими решениями, принятыми во время посева?

Всегда возникает вопрос: насколько осмысленно подобное дробление? Не лучше ли применить комплексный показатель, в котором результируются эффективности частных операций? Дробление не лишено оснований именно в тех случаях, когда можно обособить, выделить эффект от каждой частной операции. В других случаях измерение частичной эффективности, как правило, неуместно.

Ловушка измеримости. Обсуждая соотношение эффекта и затрат, необходимых для его достижения, следует задуматься над тем, насколько эффект и затраты измеримы вообще и, в частности, в стоимостных категориях. Задача оптимального распределения ограниченных ресурсов требует формализованного описания стоимостных потоков. Обсуждая логику принятия решений, экономисты нередко привлекают уже не функцию полезности как таковую, не удовлетворенность жизнью, а соотношения стоимостных параметров. Однако попытки выразить функцию полезности в стоимостной форме иногда приводят к абсурдным результатам. Из того, что благо А стоит дороже, чем благо Б, не вытекает, что в обществе найдется хотя бы один агент, для которого обладание благом А сильнее увеличивало бы его функцию полезности, чем обладание благом Б. Если в кафе вам поставили рядом с чашкой кофе сахарницу, из которой вы можете насыпать сколько хотите, то едва ли вы насыплете все, что в ней найдете. Скорее всего, вы ориентируетесь на свою истинную потребность в текущий момент и положите столько сахару, сколько вам будет нужно, но не более.

Если для отдельного человека плата за пользование водой не зависит от объема ее фактического расхода, то это не значит, что он будет лить на себя только кипяток просто потому, что это благо дороже, чем холодная вода. Нет, он сделает воду нужной ему температуры, так чтобы ему было наиболее комфортно.

Принимая решение о создании, накоплении или потреблении благ, агент максимизирует свою функцию полезности, а не совокупную цену располагаемых благ. Этого часто не могут понять теоретики, отождествляющие ценность благ с их стоимостью и полагающие (вслед за Альфредом Маршаллом), что обе категории находят выражение в цене. Особенно популярно это заблуждение среди экономистов, применяющих аппарат количественного анализа. Измерять функцию полезности деньгами — неправильно в принципе, и подобное «естественное» упрощение порой приводит к гибельным и абсурдным рекомендациям в экономической политике.

Одним из широко известных инструментов стратегического менеджмента является цикл Шухарта — Деминга: plan — do — check — act. Его содержание заключается в повторении определенных операций, осуществляемых при планировании и реализации любых изменений в бизнес-процессах. В данном цикле заслуживают особого внимания планирование и извлечение уроков, не связанные с материальным, осязаемым итогом. Значимость этих этапов возрастает с переходом к информационному производству, распространение которого в качестве доминирующей основы производственных процессов означает становление так называемой экономики знаний (knowledge based economy). Реальность экономики знаний обостряют коренные противоречия между «осязаемыми» и «неосязаемыми» видами деятельности. Все большее значение приобретают именно неосязаемые операции, основным итогом которых становится не материальный продукт, а новое качество агента, который их осуществляет. Этот факт вносит существенные коррективы в системы мотивации и стимулирования определенных видов действий.

По мере изменения технологий и методов достижения цели нужно менять и критерии эффективности своих усилий, и способы измерения этих критериев. В любой области человеческой деятельности существует неустранимое противоречие между формой и содержанием. В учебном процессе это противоречие выражается в том, что мы готовим не специалистов в конкретной области знаний, а специалистов по сдаче зачетов и экзаменов. В управлении производством то же самое противоречие предполагает, что менеджер получает деньги не за результат своей работы, а за красиво составленный отчет о ее выполнении. Такая система стимулирования отучает руководителей производства думать стратегически: для них имеет ценность только то, что можно включить в отчет.

Задача заключается в том, чтобы в корне изменить отношение к «неосязаемым» операциям, которые сами по себе, возможно, не поддаются обычным методам контроллинга, но являются необходимым звеном совокупного успеха компании или конкретного бизнес-проекта. Понимание этого факта отличает современных менеджеров, способных управлять процессами в условиях становления экономики знаний, когда ключевое значение приобретают перемещение и обработка не вещества и не энергии, а информации, при помощи которой можно управлять вещественными факторами производства, направляя энергию людей и машин на решение задач, стоящих перед компанией.

Ловушка унификации. Одним из важнейших моментов, предопределяющих качество процессов управления, является идентификация целевой функции. Как правило, современные учебники, написанные в рамках парадигмы неоклассического синтеза, оставляют в стороне экономический смысл этой проблемы. Между тем, любая задача оптимизации предполагает, что управляющий агент имеет определенные представления о цели управления. В частности, во все учебники вошло представление об оптимальном объеме производства фирмы-квазимонополиста, который соответствует равенству между ее предельными выгодами и издержками (MR = MC). Однако данный оптимум осмыслен лишь в предположении, что целевой функцией фирмы является ее чистая прибыль (TR TC). Если есть иные цели (например, максимизация нормы прибыли), результат оптимизации будет существенно отличаться.

Исследователи, оценивающие и прогнозирующие поведение хозяйственных агентов, и государственная власть, регулирующая их деятельность, нередко пытаются приписать этим агентам определенные стандартные критерии, которых они якобы должны придерживаться, принимая решения и оценивая эффективность собственных действий. Стэнли Бир приводит по этому поводу следующий пример. В крупном универсальном торговом центре эффективность работы торговых точек и отделов проверяли по вполне разумному критерию — чистой прибыли на квадратный метр. Самым успешным в этом плане оказалось кафе-кондитерская. Разве другим отделам (менее эффективным в соответствии с данным критерием) необходимо потесниться ради увеличения совокупной эффективности? В процессе такого вытеснения торговых точек кафе будет терять клиентов, пришедших в торговый центр за покупками, а не только в это кафе.

Кроме того, переливы ресурсов возможны и уместны только тогда, когда различные агенты, арендующие площади в одном и том же торговом центре, принимают для себя один и тот же критерий эффективности своих усилий — чистую прибыль на квадратный метр. Если же для них критерии успеха отличаются, то различия по данному показателю эффективности мало что означают с точки зрения принятия решений о перераспределении площадей, арендуемых в торговом центре. Более того, критерий чистой прибыли в расчете на квадратный метр занимаемой площади является разумным с точки зрения арендодателя, поскольку сдаваемая в аренду площадь составляет его основной хозяйственный ресурс и его интересует прежде всего отдача от этого ресурса. Арендаторы, ведущие экономическую деятельность на этих площадях, как правило, рассуждают в соответствии с иными критериями, учитывающими более широкий спектр вовлекаемых ими хозяйственных ресурсов.

Таким образом, приписывая агентам некие унифицированные подходы к оценке эффективности хозяйственной деятельности, легко можно получить неправдоподобные выводы относительно их рыночного поведения и принятия решений о развитии, перемещении или прекращении хозяйственных процессов.

В числе других распространенных управленческих ловушек можно отметить: смешивание интегральных и дифференциальных целей; смешивание эффекта с издержками, необходимыми для его достижения; смешивание конечных и промежуточных целей и ряд других.

УДК 658.562

В. И. Королев
Д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
Кафедра менеджмента и маркетинга
ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли»
Москва, Российская Федерация
E-mail: janiven@rambler.ru

Необходимость и пути качественного совершенствования менеджмента в российских компаниях

Аннотация. Рассматриваются условия становления менеджмента в российских компаниях. Обращено внимание на проблемы, с которыми сталкиваются современные российские компании. Обоснована необходимость перехода от количественного роста числа менеджеров к их качественному совершенствованию. Дана характеристика условий, необходимых для совершенствования работы менеджеров в российских компаниях. Определены основные направления преобразований российского менеджмента на современном этапе. Отмечаются первоочередные задачи, которые необходимо решить в связи с качественным совершенствованием менеджмента.

Ключевые слова: менеджмент, развитие, экономическая система, качественное совершенствование, административные методы управления, парадигма управления, инновационное развитие, компания.

V. I. Korolev
PhD in Economics, Professor, Head of the Department
Department of Management and Marketing
Russian Foreign Trade Academy
Moscow, Russian Federation
E-mail: janiven@rambler.ru

Necessity and ways of qualitative improvement in russian companies' management

Abstract. The conditions of establishment of management in Russian companies are considered. Attention is paid to the problems faced by the modern Russian companies. The necessity of transition from a quantitative increase in the number of managers to their qualitative improvement is substantiated. An overview of the conditions necessary for improving the work of managers in Russian companies is provided. The key directions of the Russian management changes up to date are described. Priority tasks that are to be resolved in connection with improving the quality of management are mentioned.

Key words: management, development, economic system, quality improvement, administrative managerial methods, paradigm of governance, innovative development, company.

Смена экономической системы и всего общественного устройства в 1990-е годы вызвала необходимость кардинально пересмотреть взгляды на управление российскими предприятиями. Взятая за основу концепция реформирования российской экономики вызвала у руководителей предприятий больше вопросов, чем ответов. По мнению научного экспертного сообщества, она была ошибочна по своей сути. Проблема состояла в том, что прежняя система

управления на государственном уровне и уровне хозяйствующих субъектов стала стремительно разрушаться, провозглашенный рыночный механизм только начинал формироваться. Большинство предприятий перестали получать государственную поддержку, оказались не готовы к работе в условиях экономического хаоса. Предприятиям, не прекратившим свою деятельность, позволял выживать административный экономический рычаг. Данный способ управления подвергался жесточайшей критике, но он давал возможность предприятиям сохраниться.

Реформировалась вся система экономики, этот процесс затронул и систему управления. Возникла настоятельная потребность подготовить управленцев нового типа — менеджеров. Практически во всех вузах, имеющих экономические отделения, была введена новая специальность. Были разработаны необходимые программы, взятые, как правило, из зарубежных учебников. С начала 1990-х годов были подготовлены десятки и сотни тысяч менеджеров, которые, по замыслу, должны были придать новый облик нашим предприятиям и экономике в целом. Но этого не произошло. Качество управления многих наших предприятий по-прежнему остается на низком уровне. Практика дает немало примеров. Правительство Москвы пыталось вывести завод им. И. А. Лихачева из кризисного состояния. Была разработана специальная антикризисная программа с несколькими направлениями: развитие маркетинговой службы, международных связей, реструктуризация производственных мощностей, модернизация оборудования и т.п. Казалось, сделано было все, но при этом качество управления не изменилось. Результат — провал антикризисной программы.

На проблемы российского менеджмента обращают внимание и сами руководители компаний. Так, председатель правления Сбербанка Г. Греф в одном из выступлений заметил, что у России две ключевые проблемы — плохая инфраструктура и никудышный менеджмент. В настоящее время подготовка менеджеров напоминает подготовку инженеров в 1980-х годах — перепроизводство. Количество растет, а эффективность и качество управления не меняются или меняются, но чрезвычайно медленно. Анализ причин такого положения выходит за рамки данной статьи. Присутствуют как объективные, так и субъективные причины. Нельзя считать, что собственники и руководители компаний мало что делают, чтобы исправить положение. Во многих крупных компаниях созданы центры по подготовке и переподготовке кадров, сотрудникам предлагаются программы бизнес-образования в ведущих университетах, осуществляются другие мероприятия. Но если говорить в целом, то радикальных изменений в качестве менеджмента не произошло. Анализ работы российских компаний показывает, что во многих случаях по-прежнему сохраняются административные методы управления.

Таким образом, проблема заключается в необходимости перейти от количественного роста числа менеджеров к их качеству. Качество менеджмента компании определяется его способностью адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды и обеспечивать конкурентоспособность выпускаемой продукции и оказываемых услуг. По качественным признакам российские менеджеры во многом уступают своим зарубежным коллегам.

Какие проблемы возникают на пути качественного совершенствования российского менеджмента? Их достаточно много как на макро-, так и на микроуровне. На макроуровне проблемы связаны в первую очередь с общим состоянием экономики. Хотя ей придан официальный статус рыночной, но в действительности важнейшие инструменты такой экономики (инфраструктура

рынка, конкуренция, государственное регулирование) являются недостаточно совершенными. К этому надо добавить отсутствие внятной экономической политики правительства в условиях экономического кризиса. В таких условиях менеджменту компаний зачастую сложно выстраивать долгосрочную политику. Следует принимать во внимание и микроэкономические проблемы, связанные с медленным отходом от консервативных тенденций на уровне предприятий. Причем речь идет не только о сохранении авторитарных методов руководителей. Проблемы касаются также и работников предприятий. Авторитарный стиль вызывает у работников страх. Опасаясь потерять работу, люди боятся возражать, высказывать свою точку зрения. На это обращают внимание известные зарубежные специалисты в области менеджмента. Так, часто бывающий в России Ицхак Адизес отмечает: «В России боятся публично возражать высокопоставленному лидеру, это считается нарушением субординации и может быть небезопасно для человека, таким образом выразившего себя» [1].

Переход к новому качеству менеджмента связан с необходимостью решить целый ряд вопросов. Следует критически переосмыслить имеющийся опыт и определить приоритетные направления развития. К числу первоочередных задач необходимо отнести подготовку новой генерации менеджеров. Лозунг 1930-х годов «Кадры решают всё!» приобретает новую актуальность. Если продолжать готовить менеджеров в высших учебных заведениях по существующему шаблону, то рассчитывать на существенные изменения не приходится. Зачастую специалист, закончивший обучение, на практике вынужден заново осваивать азы менеджмента. Сохраняется застарелая болезнь нашей системы подготовки специалистов — отрыв от практики. В то же время в нашей высшей школе наработано немало способов решения этой проблемы, широко используются активные формы обучения (тренинги, деловые игры, дискуссии и т.п.), к этому процессу привлекают практических работников, организуют стажировки в различных компаниях как внутри страны, так и за рубежом. Процесс обучения не заканчивается в вузе. Чтобы он был постоянным, важно создавать для этого необходимые условия в самих компаниях. Здесь полезен опыт японских фирм, где менеджер или другой сотрудник, не повысивший свой профессиональный уровень хотя бы один раз за пять лет, не может рассчитывать на продвижение по службе и профессиональный рост.

В настоящее время нужно переосмыслить саму парадигму управления. Долгое время господствовало представление, что основная задача любой компании — сохранение в условиях конкурентной борьбы. В таких условиях развитие оказывалось на втором плане. Основная задача менеджеров состояла в том, чтобы иметь как можно больше ресурсов и более рационально использовать их. Сейчас условия изменились. Основная задача менеджмента заключается в его приспособлении к окружающей среде. Ресурсов становится все меньше. Компании обеспечивают свое существование, только находясь в постоянном поиске и совершенствовании. В связи с этим современная парадигма управления меняет акценты в соотношении сохранения и развития. Ее можно выразить тезисом «сохранение посредством развития». На первый план ставится развитие. Что из этого следует? В существенном изменении нуждаются системы управления российскими компаниями. Они должны обладать гибкостью, постоянно совершенствоваться. Современные системы управления должны иметь небольшие подразделения, где меньше людей, но у них выше квалификация; небольшое количество уровней управления; адаптивные структуры, сформированные по типу команд специалистов; максимально ориентированные на потребителя характеристики продукции.

Особое место в процессе решения задачи качественного совершенствования менеджмента занимают инновации. Именно они определяют облик современной экономики. Способность к инновационным решениям является одним из основных признаков качественного менеджмента. В области инновации разворачивается конкурентная борьба. Именно по этой причине многие ведущие зарубежные компании рассматривают инновации как одно из стратегических направлений своего развития, несмотря на высокие инвестиционные и временные затраты на разработку и использование инноваций. Доля инновационно активных предприятий у нас невысока, но возможности здесь далеко не исчерпаны. Вызывают интерес программные инновации стратегического характера, они заранее продуманы, основаны на понимании ситуации на рынке и нацелены на перспективу. Опыт предприятий, использующих такие инновации, показывает, что они осуществляются в первую очередь не под воздействием внешних факторов, а по инициативе менеджеров.

Сам по себе менеджмент не может справиться с решением задачи качественного совершенствования без участия персонала компаний. Речь идет о переосмыслении места и роли формального и неформального менеджмента. Административные методы управления основаны на формальном менеджменте. Его проявлением является недооценка человеческого фактора. Жесткий и постоянный контроль, регламентация всех процедур, команды ведут к тому, что менеджмент становится механистическим, бездушным, что снижает его эффективность. В настоящее время работа на основе только формального менеджмента рассматривается как отрицательное явление. Значительно более высокий результат достигается при гибком сочетании формального и неформального менеджмента, разумеется, с учетом особенностей коллектива. Имеется в виду применение психологических методов управления: доверие, взаимоуважение, взаимопомощь. Имея на вооружении данные методы, менеджер приобретает основное качество руководителя — умение работать с людьми [5].

Литература

1. **Галяутдинов Р. Р.** Проблемы российского менеджмента // Малый бизнес. URL: http://www.small-business.web-3.ru.
2. **Друкер П.** Практика менеджмента. М.: Вильямс. 2007.
3. Интенсивный курс MBA / Под ред. В. К. Фальцмана, Э. Н. Крылатых. М.: Инфра-М. 2011. 544с.
4. **Конюховский А.** Российский менеджмент в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 7. С. 217–225.
5. **Королев В., Королева Е.** Перспективы российского менеджмента: переход к новому качеству // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 4. С. 103–109.
6. Современные технологии менеджмента / Под ред. В. И. Королева. М.: Магистр, 2012.
7. **Темплер Р.** Правила менеджмента. М.: Альпина Паблишер. 2011.
8. Три модели русского менеджмента // Институт проблем предпринимательства. URL: http://www.ippnou.ru.

УДК 334

А. В. Логачева
К.э.н., ассистент
Кафедра операционного менеджмента
Институт «Высшая школа менеджмента СПбГУ»
Санкт-Петербургский государственный университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: logacheva@gsom.pu.ru

А. С. Веселова
К.э.н., ассистент
Кафедра операционного менеджмента
Институт «Высшая школа менеджмента СПбГУ»
Санкт-Петербургский государственный университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: a.s.veselova@gsom.pu.ru

Формирование устойчивых цепей поставок для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ компании

Аннотация. Рассматриваются понятие и элементы устойчивых цепей поставок, ключевые стратегии их формирования (оптимизация снабжения, ориентация на совместное улучшение, совместное принятие решений), обеспечивающие формирование и развитие конкурентных преимуществ компаний. Обоснована применимость концепции циркулярной экономики для объяснения принципов формирования устойчивых цепей поставок.

Ключевые слова: устойчивость, цепь поставок, кооперация.

A. V. Logacheva
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Operations Management
Graduate School of Management, St. Petersburg State University
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: logacheva@gsom.pu.ru

A. S. Veselova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Operations Management
Graduate School of Management, St. Petersburg State University
St. Petersburg, Russian Federation
E-mail: a.s.veselova@gsom.pu.ru

Sustainable supplu chains development for longterm competitive advantage of the firm

Abstract. It defines the notion and elements of sustainable supply chains, as well as key strategies of their formation (procurement optimization, orientation at joint improvement, joint decision-making) stimulating creation and development of company's competitive advantages; to justify applicability of circular economy concept to explain the principles of sustainable supply chains formation.

Keywords: sustainability, supply chain, cooperation.

В современных условиях, когда увеличивается интенсивность и сложность международных операций крупных компаний и, как следствие, происходит реконфигурация их глобальных цепей поставок, все больше внимания уделяется вопросам формирования их устойчивости в долгосрочной перспективе. Постоянно увеличивается число заинтересованных лиц: поставщиков, покупателей, сотрудников, акционеров; все большее влияние оказывают государственные институты, заинтересованные в обеспечении социальных гарантий, снижении вредного влияния на окружающую среду, поддержании высокого качества и безопасности товаров и услуг, то есть во множестве характеристик деятельности организаций, казалось бы, не способствующих повышению их доходов и налоговых отчислений [5]. Тем не менее все больше и больше компаний по собственной инициативе демонстрируют готовность реализовывать проекты вторичного использования сырья или защиты прав работников, формируют стратегии реагирования на глобальные климатические изменения. Но могут ли компании предпринимать все эти действия, не имея потенциальной отдачи от них? Могут ли лидеры цепи поставок обеспечивать устойчивость всей цепи без участия поставщиков и потребителей? Вовлечение все большего числа компаний в систему управления устойчивостью цепи поставок позволяет дать отрицательные ответы на поставленные вопросы.

Глобальные цепи поставок характеризуются чувствительностью к рискам в глобальном масштабе. Все больше компаний относится к формированию устойчивых цепей поставок не как к чему-то «роскошному», а как к обязательному принципу менеджмента, оказывающему определяющее влияние на результат деятельности. Для рыночных гигантов одной из самых серьезных проблем является вовлечение сети поставщиков в процесс управления устойчивостью, хотя именно такое вовлечение способно существенно сократить как их индивидуальные риски, так и совокупные риски всей цепи поставок.

Отсутствие единой метрики и единой системы понятий также является достаточно большим препятствием на пути к кооперации. Достаточно сложно сопоставлять показатели компаний и формировать целевые значения: например, объемы выбросов углекислого газа разными компаниями рассчитываются по-разному как в абсолютных, так и в относительных показателях. Несмотря на разночтения информации по параметрам устойчивости, снижение расходов в результате внедрения более современных двигателей или за счет сокращения соответствующих затрат поставщиков можно рассчитать и интерпретировать одинаково.

Выделяются три наиболее успешные стратегии, позволяющие внедрять принципы устойчивого развития: оптимизация снабжения, ориентация на совместное улучшение вместо жалоб, совместное принятие решений. Оптимизация снабжения ориентирована на работу с поставщиками, их вовлечение в совместные проекты по сокращению выбросов вредных веществ, контроль за соблюдением прав работников, внедрение стандартов качества. Многие компании вводят устойчивость в стратегические приоритеты развития, детализируя этот принцип в тактических и даже оперативных планах организации. Такого рода совместные программы зачастую приводят к переформированию участников цепи поставок и исключению тех, кто не поддерживает соответствие общим требованиям [4].

Для того чтобы не повышать риски цепи поставок, усложняя критерии отбора ее участников, эффективно применяется вторая стратегия, направленная на совместное развитие. Компания — лидер цепи поставок, аккумулирующая наибольший объем информации, способна эффективно применять эту информацию, адаптируя поставщиков и других партнеров, подсказывая новые пути развития, направленные на повышение эффективности всей цепи поставок. Среди успешных проектов, реализующих подобные стратегии за рубежом, можно привести Walmart и Schneider Electric, отслеживающие многосторонне состояние не только своих поставщиков, но и поставщиков их поставщиков, финансирующие проекты развития и поощряющие долго-

срочные отношения. Безусловно, стратегия, позволяющая более эффективно выстраивать политику принятия совместных решений, опирается на применение информационных технологий для анализа больших данных и интеграции всех участников цепи поставок.

Процесс интеграции, противоположный диверсификации, приводит к тому, что образуется большее число альянсов, поглощений и случаев перекрестного владения акциями участников цепи поставок. Целью такой интеграции выступает не снижение уровня конкуренции на базе сговора, а именно повышение устойчивости всей цепи.

В практике российских компаний ведение учета и подготовка отчетности по характеристикам устойчивости цепи поставок встречается не так часто. Пока можно говорить, в первую очередь, об отраслевых стандартах. Например, компании нефтегазовой отрасли предоставляют отчетность, соответствующую международным стандартам. Кроме того, все больше российских компаний, выступающих поставщиками в глобальных цепях поставок, включаются в процесс интеграции, направленный на повышение устойчивости и обеспечение долгосрочного сотрудничества.

Наиболее интересно обеспечение устойчивых цепей поставок путем формирования новых форм бизнес-моделей в соответствии с концепцией циркулярной экономики [6]. Данная концепция предлагает рассматривать процесс потребления как многоуровневый и не заканчивать жизненный цикл продукта этапом его потребления, а рассматривать все возможные формы его использования, позволяющие удлинить или даже сделать бесконечным цикл его потребления.

В условиях ограниченности ресурсов, причем не только энергетических, все больше компаний находят свою рыночную нишу, выбирая бизнес-модель, основанную на применении наиболее доступных ресурсов — вторичного сырья. Стоимость закупаемых ресурсов у традиционных компаний составляет приблизительно 50% всех затрат, у производственных компаний превышает 70%. В таких условиях непросто осуществлять эффективную экономическую деятельность. Новый тип бизнес-моделей ориентирован на использование вторичного сырья, оно не такое дефицитное и более доступное. Подобные компании появляются в качестве элемента глобальной цепи поставок, обслуживающего возвратные потоки, превращая их не в затраты, а в доходы. Таким образом, возвратный поток становится не завершающим этапом жизненного цикла продукта, а началом нового его этапа, удлиняя цепь поставок, повышая ее совокупную доходность.

Литература

1. **Миндич Д. А.** ЭТП в России. Стратегии бизнеса // Электронный научно-экономический журнал. 2014. № 6(8), http://www.strategybusiness.ru/jour/article/viewFile/135/130.
2. Объем госзакупок вырос в 2015 году на 10% // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depfks/2016160105
3. **Bughin J., Chui M., Manyika J.** Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch // McKinsey Quarterly. 2010. August. URL: http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/clouds-big-data-and-smart-assets-ten-tech-enabled-business-trends-to-watch.
4. **Hanifan G. L., Sharma A. E., Mehta P.** Why a sustainable supply chain is good business // Outlook. 2012. Vol. 3. P. 1–7.
5. **Smith C.,** Golicic S. The payoff from environmentally sustainable supply chain practices // CSCMP Hot Topics. 2013. Nov. P. 1-5.
6. Towards the circular economy. Vol. 2: Opportunities for the consumer goods sector. [S.a.,] 2013. URL: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-the-circular-economy-vol-2-opportunities-for-the-consumer-goods-sector.

УДК 334.723:005.591.6

Ю. И. Растова
Д.э.н., профессор
Кафедра менеджмента организации
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: rastova.yu@mail.ru

Национальная технологическая инициатива: показатели эффективности реализации

Аннотация. Национальная технологическая инициатива рассматривается как эффективный инструмент реализации концепции, сформулированной как Контуры инновационного роста «Группы двадцати» на встрече G20 5 сентября 2016 года. Приводятся аргументы, подтверждающие программный характер планов мероприятий («дорожных карт») Национальной технологической инициативы. Обосновывается целесообразность использования накопленного опыта в области оценки эффективности реализации федеральных и ведомственных целевых программ в части используемых для такой оценки показателей.

Ключевые слова: Национальная технологическая инициатива, дорожная карта, эффективность реализации, показатели оценки.

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

National technology initiative: performance indicators implementation

Abstract. National Technology initiative is seen as an effective tool for implementing the concept, formulated as the contours of innovative growth “Group of Twenty” at the G20 meeting September 5, 2016. Arguments supporting programmatic nature of action plans (“road maps”) of the National Technology Initiative are considered. The expediency of using the experience gained in assessing the effectiveness of the implementation of federal and departmental target programs in part used for this assessment indicators is supported.

Keywords: National Technology Initiative, the Road Map, effectiveness of implementation, evaluation indicators.

Напряженность между мировыми центрами силы и усиление геополитического соперничества определяют необходимость воспользоваться теми историческими возможностями для роста, обеспечения национальной безопасности, повышения качества жизни людей, развития отраслей нового технологического уклада, которые открывает технический прогресс.

В 2014 году Президент РФ обозначил в качестве одного из приоритетов государственной политики реализацию Национальной технологической инициативы (НТИ) — долгосрочной комплексной программы по созданию условий для обеспечения лидерства российских компаний на новых высокотехнологичных рынках, которые будут определять структуру мировой экономики в ближайшие 10–20 лет [4]. Следует сказать, что такой подход соответствует

концепции, сформулированной как контуры инновационного роста Группы двадцати на встрече G20 5 сентября 2016 года: инновации возможны во многих областях, но центральное место принадлежит инновациям в научно-технической области как фактору, играющему основополагающую роль в содействии экономическому росту, поддержке создания новых рабочих мест, предпринимательства и структурных реформ, повышении производительности и конкурентоспособности.

Инновации неразрывно связаны со сложным процессом формирования и реализации стратегии участников рынка. Инновационное развитие не может быть понято вне контекста организации или отдельно от людей, определяющих ее стратегию [1, с. 106]. Управление инновационной деятельностью на основе программ инновационного развития стало одной из областей стратегического управления в большинстве крупных отечественных компаний [3, с. 99].

НТИ призвана объединить усилия представителей бизнеса, исследователей, разработчиков, способных развивать и использовать самые передовые технологии, чтобы выяснить, какие барьеры необходимо снять и какая поддержка им нужна. Реализация НТИ должна обеспечить существенные изменения в отраслях, где она реализуется, и формирование рынков новых продуктов (EnergyNet, FoodNet, SafeNet, HealthNet, AeroNet, MariNet, AutoNetFinNet, NeuroNet) с устойчивым долгосрочным социально-экономическим эффектом.

В широком понимании программно-целевой подход в управлении — способ решения крупных и сложных проблем посредством выработки и проведения комплекса программных мер, ориентированных на цели, достижение которых обеспечивает решение возникших проблем. Существенными признаками проблем, требующих решения программно-целевыми средствами, являются сложность, масштабность, настоятельность, полисистемность, информативность, комплексный характер процессов принятия решений, практическая невозможность решить проблему традиционными методами, без сосредоточения, концентрации, дополнительного привлечения ресурсов, использования специфических форм и методов организации, управления, оказания государственной поддержки [2, с. 6].

Бесспорно, всеми приведенными выше признаками обладают планы мероприятий («дорожные карты») НТИ. «Дорожная карта», как любая программа, не является исключительно инструментом планирования. Следует говорить о единстве ее содержательной части, с одной стороны, и формирования и использования организационного и финансового механизмов реализации и контроля — с другой. Утверждены Правила разработки и реализации планов мероприятий («дорожных карт») НТИ и «Положение о разработке, отборе, реализации и мониторинге проектов в целях реализации планов мероприятий («дорожных карт»)» НТИ, Правила предоставления субсидий из федерального бюджета на реализацию проектов в целях реализации планов мероприятий («дорожных карт») НТИ [5].

В октябре 2015 года были одобрены четыре «дорожные карты» НТИ: AutoNet (беспилотный автотранспорт), NeuroNet (развитие нейротехнологий), MarinNet (беспилотный морской транспорт) и AeroNet (беспилотный авиатранспорт), на реализацию которых в бюджете 2016 года было предусмотрено 8 млрд руб. Однако до конца 2016 года финансирование мероприятий, предусмотренных «дорожной картой», не началось, так как выяснилось, что НТИ не вписывается в существующие форматы финансируемых

государством проектов, а собственная схема выделения средств для нее не была своевременно утверждена.

На наш взгляд, недостаточно проработан механизм мониторинга реализации планов мероприятий («дорожных карт») НТИ. В официальных документах речь идет только о мониторинге проектов НТИ как о системе мероприятий, направленных на оценку эффективности их реализации. Для оценки эффективности реализации плана мероприятий («дорожной карты») НТИ в целом можно использовать алгоритм, аналогичный применяемому для оценки реализации ведомственных целевых программ, использующий комплекс индикаторов результативности — показателей оценки достижения целей и задач (значимых контрольных результатов) при фактически достигнутом уровне расходов бюджета, направленных на их достижение, за отчетный период (год).

Каждая конкретная цель и задача мероприятий плана оценивается индикатором I_i, рассчитываемым в следующем порядке:

- если положительным результатом считается превышение фактического показателя над плановым, индикатор результативности равен:

$$I_i = \frac{i_ф}{i_п} \cdot 100,$$

где $i_ф$ — фактическое значение показателя; $i_п$ — плановое значение показателя;

- если положительным результатом считается снижение фактического показателя по сравнению с плановым, расчет имеет вид:

$$I_i = \left(\frac{i_ф}{i_п}\right)^{-1} \cdot 100.$$

Индикаторы результативности — число баллов, соответствующее степени достижения показателя результата.

Расчет оценки выполнения задач, предусмотренных планом, производится следующим образом:

$$I_з = \frac{\sum_{i=1}^{n} I_i}{n},$$

где $I_з$ — суммарное значение выполнения индикаторов задачи программы; n — количество задач в плане мероприятий.

Аналогично рассчитываются показатели достижения целей плана мероприятий («дорожной карты») НТИ. Расчет интегрального значения показателя эффективности реализации «дорожной карты»:

$$R_{д.к} = L_1 \cdot I_ц + L_2 \cdot I_з,$$

где $R_{д.к}$ — интегральная оценка «дорожной карты»; L_1, L_2 — весовые коэффициенты, присваиваемые для целей и плана мероприятий «дорожной карты» соответственно; $I_ц$ — значение оценки индикатора цели; $I_з$ — значение оценки индикатора задач.

На основании оценки эффективности реализации плана мероприятий («дорожной карты») НТИ может быть сделан вывод:

- 90 баллов и выше — эффективная реализация;
- от 50 до 90 баллов — недостаточно эффективная реализация;
- менее 50 баллов — неэффективная реализация.

По итогам оценки эффективности реализации планов мероприятий («дорожных карт») НТИ могут быть сформулированы предложения по

корректировке цели, задачи, перечень мероприятий плана, сокращению финансирования, досрочному прекращению и т.д.

Реализация «дорожных карт» осуществляется в форме проектов, их организационно-технической и экспертно-аналитической поддержки, информационного и финансового обеспечения. В результате мониторинга могут быть выявлены обстоятельства, позволяющие инициировать внесение изменений в проекты НТИ:

- неполное или несвоевременное выполнение, в том числе по обстоятельствам, не зависящим от действий участников реализации проектов;
- отклонение достигнутых значений целевых показателей от целевого уровня;
- отклонение фактических затрат на реализацию проектов от установленного планом значения;
- утрата актуальности целей и задач;
- отсутствие бюджетных ассигнований на государственную поддержку проектов НТИ в федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период;
- существенные риски, мероприятия по минимизации которых требуют дополнительных ресурсов или времени.

В отношении проектов, по которым достигнутые целевые показатели ниже плановых, предусматривается применение штрафных санкций к получателям субсидий на финансовое обеспечение затрат на реализацию проектов НТИ и даже взыскание их в полном объеме в доход федерального бюджета.

Для оценки эффективности реализации проектов НТИ (особенно по созданию, развитию и продвижению передовых технологий, продуктов и услуг), кроме собственно индикаторов достижения целевых показателей, следует использовать число неначатых работ, число незавершенных работ, число перенесенных работ, число прекращенных работ, а также работ, по которым нарушены сроки, не признаны положительные результаты или результаты которых не могут быть использованы [6, с. 12].

Показатели «работы, выполнение которых не начиналось» (число и удельный вес в общем количестве работ), позволяют оценить эффективность планирования НИОКР в рамках проектов НТИ. Незавершенные работы свидетельствует о неэффективности организации сдачи результатов НИОКР [2, с. 75].

Совершенствование оценки эффективности реализации «дорожных карт» позволит НТИ стать надежным звеном в цепи создания, развития и продвижения передовых технологий, продуктов и услуг, включая совершенствование нормативно-правовой базы и устранение барьеров для использования передовых технологических решений, формирования системы стимулов для их внедрения, совершенствования системы образования для обеспечения перспективных кадровых потребностей новых глобальных рынков, развития системы профессиональных сообществ.

Литература

1. Государство и рынок. Механизмы и методы регулирования в условиях перехода к инновационному развитию: В 2 т. СПб.: Астерион, 2010. Т. 1.
2. **Кузнецов С. В., Неустроев С .С.** Программно-целевой подход в управлении инновационным развитием экономики. СПб.: Изд-во ГУАП, 2012.
3. **Масино Н. Н., Растов М. А.** Стратегическая карта инновационного развития как инструмент интеллектуальной системы стратегического управления // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2015. № 2. С. 97–102.
4. // Президент России. URL: http://kremlin.ru/events/president/news/47173/
5. Постановление Правительства РФ от 18.04.2016 № 317 (ред. от 20.12.2016) «О реализации Национальной технологической инициативы» (вместе с «Правилами разработки и реализации планов мероприятий (“дорожных карт”) Национальной технологической инициативы», «Положением о разработке, отборе, реализации и мониторинге проектов в целях реализации планов мероприятий (“дорожных карт”) Национальной технологической инициативы», «Правилами предоставления субсидий из федерального бюджета на реализацию проектов в целях реализации планов мероприятий ("дорожных карт") Национальной технологической инициативы») // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196930/.
6. **Растов М. А.** Совершенствование деятельности компаний с государственным участием на основе программ инновационного развития: Автореф. дис. канд. экон. наук. СПб., 2015.

УДК 338:37 (37.014.5)

К. А. Тазабеков
Профессор, первый проректор
Университет «ТУРАН»
Алматы, Казахстан
E-mail: turpost@list.ru

Г. Ж. Нурмуханова
Д.э.н., профессор, декан
Экономический факультет
Университет «ТУРАН»
Алматы, Казахстан
E-mail: gnurmukhanova@mail.ru

Конкурентоспособность образовательных услуг и образовательных учреждений: подходы к проведению оценки

Аннотация. Рассмотрены направления модернизации высшего образования и совершенствования качества образовательных услуг. Уточнено содержание категорий «конкурентоспособность образовательных услуг» и «конкурентоспособность вуза». Исследованы подходы к оценке конкурентоспособности образовательных услуг и вузов на основе определения критериев и методов. Обоснована методика проведения оценки, модель конкурентоспособности вуза и определены ключевые факторы воздействия на конкурентоспособность.

Ключевые слова: рынок образовательных услуг, рынок труда, высшее учебное заведение, предпринимательский университет, выпускники вуза, конкурентоспособность, стратегия, методика оценки, комплексность, факторы взаимодействия и влияния, критерии оценки, модуль, инновационность, инклюзивное образование.

K. A.Tazabekov
Professor, First Vice-Rector
TURAN University
Almaty, Republic of Kazakhstan
E-mail: turpost@list.ru

G. Zh.Nurmukhanova
Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty
Faculty of Economics
TURAN University
Almaty, Republic of Kazakhstan
E-mail: gnurmukhanova@mail.ru

The competitiveness of educational services and educational institutions: evaluation approaches

Abstract. The article considers ways of higher education modernization and quality improvement of educational services. The author defines the content of categories “competitiveness of educational services” and “competitiveness of higher school”. Approaches to competiveness evaluation of educational services and higher school based on criteria and methods defining are researched. Methods of evaluation, competitiveness model of higher school are substantiated and key factors of the effect and competitiveness are defined.

Keywords: market of educational services, labor market, higher school, entrepreneurial university, graduates, competitiveness, strategy, method of evaluation, complexity, factors of interaction and effect, criteria of evaluation, module, innovativeness, inclusive education.

Формирование конкурентоспособной национальной экономики в современных условиях глобализации немыслимо без подготовки высококвалифицированных кадров новой формации, не только имеющих базовые академические знания, понимание специфики бизнес-среды, но и обладающих релевантным практическим опытом. Образование является основным индикатором развития во всех цивилизованных странах мира, и, по сути, конкурируют не только товары и услуги, но и системы общественных ценностей и системы образования. Казахстанское общество в полной мере осознает, что в дальнейшем роль образования будет усиливаться и станет ключевой в достижении долгосрочной конкурентоспособности нашей республики.

Система высшего образования должна стать особой сферой, приобрести новое качество, общественный статус, характеризоваться гибкостью и адаптивностью. Сегодня образование — это экономические инвестиции, а не социальные затраты, так как образование играет ключевую роль в формировании социальных, эмоциональных и других жизненно необходимых навыков и компетенций с раннего возраста, образование способствует формированию ч еловеческого капитала, общества, где присутствуют развитое гражданское участие, высокая социальная сплоченность и интеграция. Это, в свою очередь, становится убедительными аргументами в пользу дальнейшего развития всего спектра образовательных услуг.

Модернизация системы высшего образования и повышение качества предоставляемых вузами образовательных услуг на казахстанском рынке осуществляются в соответствии с Государственной программой развития образования в Республике Казахстан на 2011–2020 годы [1]. К 2020 году Казахстан станет страной с высоким образовательным уровнем, «умной» экономикой, соответственно, главной целью документа является повышение конкурентоспособности образования, развитие человеческого капитала путем обеспечения доступности качественного образования для устойчивого роста экономики.

Понятие конкурентоспособности является многогранным и отражает не только различные аспекты деятельности образовательного учреждения и качество оказываемой им образовательной услуги. Многочисленные исследования показывают достаточно широкий спектр определений конкурентоспособности. Однако в качестве классического подхода мы используем теорию конкуренции М. Портера, по мнению которого, конкуренция на любом уровне и рынке определяется способностью постоянно развиваться: сначала добиваясь конкурентного преимущества, изменяя основу конкуренции, а затем сохраняя свое преимущество, совершенствуя продукт (услугу), способы производства и другие факторы, причем так динамично, чтобы конкурентам было не под силу догнать и перегнать. Именно совершенствование и обновление — непрерывный процесс, который позволяет создать конкурентные преимущества [3].

Говоря о рынке образовательных услуг и роли системы высшего образования в формировании конкурентоспособности образовательной сферы, необходимо разделять понятия конкурентоспособности образовательной услуги и конкурентоспособности вуза (образовательного учреждения). На наш взгляд, конкурентоспособность образовательной услуги —

совокупность показателей, характеризующих степень ее привлекательности на рынке образования. Конкурентоспособность образовательной услуги оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность вуза в целом. Чем выше показатели конкурентоспособности образовательной услуги: востребованности на рынке, качества, соотношения доходов и затрат, эффективности продвижения, инновационности образовательных программ и др., тем выше конкурентоспособность высшего учебного заведения [4]. Следовательно, конкурентоспособность вуза можно рассматривать как способность высшего учебного заведения эффективно функционировать в рыночной конкурентной среде, привлекать и удерживать потребителей путем постоянного совершенствования качества предоставляемых образовательных услуг, внедрения инновационных подходов и поиска новейших методов и инструментов продвижения, обеспечивающих жизнедеятельность и способствующих укреплению рыночных позиций в долгосрочной перспективе.

В последние годы для казахстанского высшего образования одним из стратегических ориентиров является переход от классического усвоения знаний к порождению новых знаний и, как следствие, развитие предпринимательских университетов инновационного типа. Многие казахстанские вузы ориентируют стратегию своего развития именно на предпринимательскую модель.

Поскольку конкурентоспособность образовательного учреждения определяется его конкурентными преимуществами, необходимо учитывать внешние и внутренние факторы. Повлиять на внешние факторы вуз часто не в состоянии, но руководство организации может целиком определить внутренние факторы, т. е. менеджмент организации имеет все необходимые условия для контроля этих факторов.

Многообразие факторов можно сгруппировать следующим образом. К внешним факторам относятся:

- уровень конкурентоспособности страны, региона, сферы деятельности;
- демографическая ситуация и система подготовки и переподготовки кадров в стране;
- степень государственной поддержки и правовое регулирование;
- открытость общества и рынков, уровень интеграции;
- научный уровень управления экономикой и качество информационного обеспечения;
- налоговые ставки;
- наличие природных ресурсов и климатические условия.

Классификация внутренних факторов представлена в *таблице.*

Классификация внутренних факторов влияния на конкурентоспособность вуза

Группа факторов	Показатель влияния
Структурные факторы	Производственная и организационная структура организации Миссия, цели и задачи организации Специализация производства Уровень унификации и стандартизации выпускаемого продукта (оказываемой услуги) Персонал Информационная и нормативно-методическая база управления Сила конкуренции на входе и выходе системы

Классификация внутренних факторов влияния на конкурентоспособность вуза
(Продолжение)

Группа факторов	Показатель влияния
Ресурсные факторы	Поставщики Доступ к ресурсам Оптимизация эффективности использования ресурсов
Технические факторы	Патенты, технологии Оборудование Соответствие качества оказания услуги
Управленческие факторы	Система менеджмента и менеджеры Лидерство и инновации Качество и сроки выполнения заданий Уровень удовлетворенности клиентов Сертификация продукции и систем
Рыночные факторы	Доступ к рынку ресурсов и новых технологий Доля рынка Политика ценообразования и рыночной инфраструктуры Эксклюзивность товара (услуги), каналов распределения, системы сбыта и сервиса
Эффективность функционирования организации	Показатели доходности Интенсивность использования капитала Финансовая устойчивость

Учет и оценка влияния внешних и внутренних факторов лежат в основе разработки общей стратегии развития вуза и выбора отличительных конкурентных преимуществ для позиционирования в конкурентной среде. Как правило, вузы выбирают стратегии, следуя которым образовательные учреждения могут добиться конкурентных преимуществ:

- предоставление образовательных услуг высокого качества, но по низкой стоимости (доступность образовательных услуг);
- широкий спектр образовательных программ, направлений подготовки (дифференциация);
- ориентация на потребителей для более полного удовлетворения их потребностей, интересов, запросов в образовательных услугах (клиентоориентированность).

Принимая во внимание специфику образовательной отрасли, следует отметить, что ускорение изменений в окружающей образовательной среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, рост конкуренции, интернационализация и глобализация образования, внедрение инноваций, развитие информационных технологий, делающих возможным стремительное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому росту значения стратегического планирования и управления в сфере образования. Стратегия развития образования должна служить основой формирования конкурентоспособной национальной системы образования в долгосрочной перспективе и давать возможность вузам определять ориентиры своего развития не только в собственных интересах, но прежде всего в интересах общества и страны. Решая данную задачу, важно реалистично и адекватно происходящему осуществлять оценку конкурентоспособности образовательных учреждений и анализировать качество предоставляемых образовательных услуг.

Существующие в настоящее время методики оценки конкурентоспособности вузов носят скорее качественный характер: слабая ориентация на спрос потребителей, отсутствие научно обоснованной системы интегральных показателей оценки, снижающие объективность получаемых результатов. В этом случае необходим комплексный подход, конкурентоспособность и качество образовательных услуг следует оценивать как интегральный показатель, включающий в себя ряд характеристик: уровень подготовленности профессорско-преподавательского состава, качество и адекватность развития материально-технической базы, объем библиотечного фонда, качество и содержание учебных программ и т.д.

Комплексность должны учитывать внешняя и внутренняя оценки. Цель и направленность оценки должны учитывать специфику рынка образовательных услуг, состояние и специфику рынка труда, мнения разных категорий потребителей услуг вуза *(рис. 1).*

Рис. 1. Определение комплексного показателя конкурентоспособности вуза [4]

Согласно методике, предлагаемой российскими коллегами, алгоритм определения комплексного показателя конкурентоспособности вуза представлен следующими шагами.

В зависимости от цели выбираются наиболее значимые показатели, способные указать основные направления (или прогнозировать тренды), на основе которых строится модель развития конкурентоспособности как вуза, так и рынка образовательных услуг.

В качестве ключевых модулей, по которым разбиты многочисленные показатели конкурентоспособности, выделены:

- управленческий модуль — УМ
- модуль кадрового потенциала и контингента обучающихся — МКПКО
- модуль качественной научно-образовательной деятельности — МКНОД
- инновационный модуль — ИМ
- модуль доступности образования — МДО
- информационно-рекламный модуль — ИРМ
- материально-технический модуль — МТМ
- модуль финансовой обеспеченности вуза — МФОВ

Расчет комплексного показателя конкурентоспособности вуза (КпКв) будет определен как функция [2]:

КпКв = *f* [УМ; МКПКО; МКНОД; ИМ; МДО; ИРМ; МТМ; МФОВ].

Рис. 2. Модель конкурентоспособности вуза

В отличие от существующих подходов и методик оценки конкурентоспособности вуза и образовательных услуг, считаем целесообразным включить в систему модулей конкурентоспособности необходимость решения важной государственной социально-правовой задачи— доступность образовательных услуг через развитие инклюзивного образования, что нашло отражение и в Государственной программе развития образования до 2020 года. Это новое направление государственной политики в сфере развития системы общего и высшего образования, в частности, для устранения барьеров и обеспечения активного участия всех обучающихся в образовательном процессе. В предлагаемой системе модулей нужно систематизировать показатели для объективности понимания их влияния на уровень конкурентоспособности, что значительно упростит процедуры оценки. Система модулей позволит выявить достижение стратегических целей по достижению конкурентоспособности вуза, покажет результаты оперативного (тактического) планирования и даст возможность последующего контроля и мониторинга. В результате рассматриваемый подход позволит повысить эффективность принятия управленческих решений не только на всех уровнях иерархии вуза, но и в сфере управления конкурентоспособностью на рынке услуг.

Таким образом, наиболее правомерным подходом к оценке многогранных и достаточно сложных дефиниций «конкурентоспособность образовательных услуг» и «конкурентоспособность образовательных учреждений» является системный подход, способствующий оценке взаимосвязей между составляющими ее параметрами и показателями.

Ключевыми факторами воздействия на конкурентоспособность образовательных услуг и вузов являются:

- эффективное взаимодействие рынка образовательных услуг с рынком труда, который формирует спрос на высококвалифицированных специалистов и предъявляет основные требования к их качеству через согласование объема и уровня знаний, умений и компетенций, необходимых для получения работы; возможность устройства на работу и перспектива карьерного роста для выпускников, безусловно, важный момент при выборе образовательных услуг и вуза потребителями;
- целенаправленная деятельность вуза с целью обеспечить востребованность выпускников на рынке труда, основанная на результативности общей подготовки потребителя образовательных услуг к будущей профессии (включая специфику инклюзивного образования и его контингента); потенциал потребителя через количество абитуриентов и его обучаемость (студенческий потенциал) будет рассматриваться в качестве результата образовательного процесса.
- степень превосходства вуза над конкурентами за счет конкурентных преимуществ, т.е. критериями оценки должны стать деловая активность вуза и его имидж.

Литература

1. Государственная программа развития образования в Республике Казахстан на 2011–2020 годы. Указ Президента РК от 7 декабря 2010 года № 1118. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30906915.
2. **Данилова С. В.** Балльно-рейтинговая методика оценки конкурентоспособности вузов // Вестник СамГУ. 2013. № 4 (105). С. 19–25.
3. **Портер М.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
4. Управление высшим учебным заведением: Учебник / Под ред. С. Д. Резника, В. М. Филиппова. Пенза: ПГУАС, 2009.

Управление устойчивостью социально-экономических систем

УДК 338.24.01

Г. В. Закиматов
Инженер
ООО «ЦВС»
Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: zackimatov@yandex.ru

Рыночная экономика с централизованным директивным планированием — экономика нового типа и новых возможностей

Аннотация. Описана двухсекторная планово-рыночная экономика, в которой координация и управление предприятиями (фирмами) осуществляются с помощью централизованного государственного директивного планирования и рыночного саморегулирования.

Ключевые слова: плановая экономика, рыночная экономика, «казенные» деньги, директивное планирование, государственный заказ.

G. V. Zakimatov
Engineer
Ltd "CVS"
St. Peterburg, Russian Federation
E-mail: zackimatov@yandex.ru

Market economy with centralized directive planning — a new type of economy and new opportunities

Abstract. The article describes the two-sector planned-market economy, in which coordination and management of enterprises (companies) are carried out with the help of state directive planning and market self-regulation.

Keywords: planned economy, market economy, state money, directive planning, state order

Россия имеет природные условия, уникальные с точки зрения негативного влияния на производственную деятельность. Суровый климат и большие транспортные расстояния обуславливают повышенные по сравнению с другими странами издержки производства, снижающие конкурентоспособность отечественной продукции. Так, доля транспортных затрат в себестоимости нашей продукции составляет 15–20% против 7–8% в странах с развитой рыночной экономикой, энергоемкость ВВП России в 2,5–3,5 раза выше, необходимость защищать самую большую в мире территорию также требует значительно больше ресурсов, чем в других странах [3; 4]. Вторичные негативные факторы — низкая мобильность и дороговизна рабочей силы, сравнительно низкий выход готовой сельхозпродукции и более дорогое строительство. Богатые запасы природных ресурсов оказались причиной «голландской болезни», стимулирующей развитие добывающих отраслей в ущерб развитию обрабатывающих отраслей и сельского хозяйства, критически важных для благосостояния страны и ее безопасности.

Для того чтобы успешно развиваться, России необходимо иметь свою национальную экономическую стратегию, адекватную природным условиям и способную реализовать национальную модель экономики.

Национальная экономическая стратегия должна содержать как минимум экономическую политику, направленную на противодействие и нейтрализацию негативных природно-климатических факторов. Имеется в виду:

- поддержание низких внутренних цен на сырьевые товары и продукты их первых переделов (наше единственное конкурентное преимущество);
- импортозамещение, позволяющее в существенной мере переключить потребление на отечественные сырьевые товары, развить собственное производство и обеспечить военную и экономическую безопасность страны;
- управляемый инвестиционный процесс, позволяющий государству стимулировать развитие обрабатывающих отраслей вопреки действию рыночных сил, чреватым деградацией из-за преимущественной торговли сырьем;
- политика поддержания повышенного уровня инвестиций с целью преодолеть отставание от ведущих стран мира и решить критически важные для страны проблемы (демография, модернизация экономики, оборона и др.), в российской экономике они составляют лишь 18% от ВВП при 25–30% в развитых странах и более 40% в Китае [5];
- разумный протекционизм.

Национальную экономическую стратегию невозможно реализовать в условиях используемой модели либеральной рыночной экономики из-за отсутствия у нее рычагов прямого управления предприятиями со стороны государства в виде централизованного директивного планирования (ЦДП). В сложных экономических условиях, связанных, прежде всего, с природной средой и не только, когда снижается эффективность рыночных механизмов координации, только с помощью прямого управления предприятиями можно мобилизовать ресурсы и направить их на цели развития. Поэтому рыночная экономика нуждается в дополнении механизмами ЦДП, тогда она станет экономикой нового типа с качественно иными свойствами и возможностями — двухсекторной планово-рыночной экономикой (ДПРЭ) [1; 2] .

Отличительной особенностью ДПРЭ является то, что предприятия будут одновременно работать в плановом секторе экономики (ПСЭ) под управлением государства и в рыночном секторе экономики (РСЭ) по условиям свободного рынка. Если они выполняют обязательный госзаказ, не занимающий все производственные мощности, то могут самостоятельно выпускать любую продукцию. В качестве валюты, обслуживающей РСЭ, используются существующие деньги. Для обслуживания ПСЭ используются бюджетные деньги, которые фактически превращаются во вторую квазивалюту с условным названием «казенные деньги» (КД) и денежной единицей «казенный» рубль (КР), предполагается, что на стадии производства продукции их пути обращения будут отделены от сферы обращения остальной денежной массы. Отделение осуществляется за счет использования выделенных банковских счетов, только между ними КД смогут перемещаться, и отдельного бухучета. Этими деньгами государство оплачивает госзаказ, ими же расплачиваются между собой предприятия в процессе изготовления продукции по госзаказу на протяжении всей производственной цепочки, начиная с добычи сырья и кончая оплатой готовой продукции. Изготовление промежуточной и инвестиционной продукции, оплачиваемой КД, приравнивается к обязательному для исполнения госзаказу. Статус КД сохраняется до момента их обратной автоматической конвертации в пропорции один к одному в деньги при оплате предприятиями затрат на труд и при оплате государством своих расходов, не связанных с госзаказом (трансферты населению, зарплата сотрудникам госучреждений и др.) .

В ПСЭ используются номинально низкие государственные цены и тарифы. Для этого с предприятий не взимаются налоги, отсутствуют выплаты в фонды обязательного страхования, государство регулирует уровень оплаты труда работающих, введя ограничение на максимальную и минимальную зарплаты как внутри предприятий, так и на отраслевом и региональном уровнях. Также используется завышенный фиксированный курс обмена КД на иностранную валюту, нормируется рентабельность производства, вся нормируемая прибыль может использоваться только в качестве инвестиций и др.

В ДПРЭ банковская система делится на два сектора — управляемый государством плановый сектор (ПСБС), обслуживающий ПСЭ, и работающий на рыночных условиях рыночный сектор (РСБС), обслуживающий РСЭ. Название «казенные деньги» удобно при описании организации ДПРЭ и для использования в процессе ее функционирования, сами по себе КД не являются полноценными деньгами. В их основе лежит искусственное расширение свойства дифференциации покупательной способности денег (ДПСД) за счет введения еще одного самого низкого уровня государственных цен. ДПСД означает, что у денег различная покупательная способность в зависимости от того, в чьих руках они находятся. Так обстоит дело с деньгами у розничных, мелкооптовых, оптовых и крупнооптовых покупателей, использующих разные уровни цен. Аналогичная ситуация имеет место и на валютном рынке. Здесь в зависимости от масштаба сделки используются разные курсы обмена иностранной валюты на рубли. Следует указать, что ДПСД касается не всех видов обменных операций и транзакций. Например, она не затрагивает оплату труда, выплату налогов и др. Заметим, что ДПСД также создает возможность получить спекулятивный доход за счет использования разного уровня цен. В ДПРЭ уровень государственных цен используется в сделках купли-продажи при выполнении госзаказа по всей производственной цепочке, начиная с добычи сырья и кончая оплатой готовой продукции. Только государство и агенты рынка, которым оно делегирует это право, имеют право принимать обычные деньги и получать дополнительный доход за счет повышения их покупательной способности при переходе на использование государственных цен (получение статуса КД) в ДПРЭ. По существу, «казенные» деньги являются обычными деньгами, использующими самый низкий уровень государственных цен.

В ДПРЭ имеются функциональные механизмы, придающие ей новое качество:

- увеличение реальных доходов государства предполагается за счет автоматической конвертации денег, поступающих в бюджет, в пропорции один к одному в дорогие КД;
- госпредпринимательство, дающее дополнительные доходы в бюджет за счет перепродажи изготовленной по госзаказу за КД части потребительской и экспортной продукции по высоким рыночным ценам на внутреннем и внешнем рынках, перепродажей заняты сами предприятия;
- подавление монетарной инфляции (ПМИ), использующее свойство стабильности государственных цен и тарифов в ПСЭ в условиях инфляции, что позволяет выводить из оборота излишнюю денежную массу;
- субсидированное кредитование, предполагающее, что в соответствии с нормативами часть инвестиционного кредита предприятиям выдается в дорогих КД, а погашается дешевыми деньгами, которые поступают в ПСБС и конвертируются в пропорции один к одному в КД;

- двойное субсидирование предприятий, работающих в РСЭ, дорогими КД, не увеличивающее налоговую нагрузку в экономике;
- двухуровневое банкротство нерентабельных предприятий. В ДПРЭ сначала становится убыточной работа предприятий в РСЭ, но сохраняется рентабельность в ПСЭ, что дает время и возможность восстановить их рентабельность за счет финансового оздоровления, модернизации и реконструкции. Этот механизм не дает развиться лавинообразным процессам банкротств в экономике по технологически связанным цепочкам предприятий, а также не создает серьезных социальных проблем, обычно сопутствующих этому процессу;
- снижение цен предприятиями-монополистами: селективное увеличение госзаказа на их продукцию заставит монополистов увеличить выпуск продукции на рыночных условиях в РСЭ ради сохранения доходов и снизить цены из-за увеличения предложения его продукции с учетом продукции ПСЭ на рынке;
- сквозной контроль расходования бюджетных средств за счет выделенных банковских счетов в контролируемом государством ПСБС на всем пути изготовления продукции по госзаказу и за счет возможности сравнения издержек производства на физическом уровне при работе предприятия в ПСЭ и РСЭ.

По своей сути, плановый сектор экономики представляет собой суперконцерн общегосударственного масштаба, созданный на основе производственных мощностей предприятий, привлекаемых для работы в ПСЭ. Внутри этого суперконцерна действует административно-плановое управление государством на основе обязательного для исполнения госзаказа, используется своя система номинально низких государственных цен и тарифов и свой, устанавливаемый государством, фиксированный обменный курс рубля. Этот суперконцерн выступает в качестве одного из агентов на внутреннем и внешнем рынках, торгуя своей ликвидной потребительской и экспортной продукцией. При этом он не вступает в конкурентную борьбу с самими предприятиями, так как последние выступают в качестве торговых агентов, реализующих как свою продукцию, так и продукцию ПСЭ по единой рыночной цене. По заказу государства и агентов рынка, которым передано право пользоваться уровнем государственных цен, суперконцерн изготавливает инвестиционную продукцию и продукцию, используемую в качестве общественных благ. В профиль деятельности этого концерна входит большинство видов производственной деятельности, существующих в экономике страны. Следует заметить, что реальная эффективность планового сектора экономики не может быть ниже эффективности рыночного сектора, так как одни и те же предприятия работают в обоих секторах экономики одновременно, используя одни и те же технологии, орудия труда, материалы и трудовые ресурсы.

В отличие от РЭ, в ДПРЭ государство получает иностранную валюту не на валютном рынке, покупая ее за рубли, а за счет госпредпринимательства на внешних рынках, что значительно дешевле. За счет валютных доходов осуществляются:

- оплата собственных валютных расходов;
- пополнение бюджета путем продажи валюты на валютном рынке, что является одновременно важнейшим рычагом регулирования обменного курса рубля;

- обеспечение валютой предприятий, работающих в ПСЭ, путем обмена «казенных денег» по фиксированному обменному курсу на валюту, необходимую им для закупки импортной производственной продукции, и импортных экономических ресурсов;
- создание резервного валютного фонда;
- закупка импортной продукции, используемой в качестве общественных благ.

В ДПРЭ качественно улучшается финансовая ситуация. Благодаря тому что государство получает валюту за счет госпредпринимательства, уменьшаются объемы торгов на валютном рынке. В результате можно поддержать стабильный обменный курс за счет меньших по объему золотовалютных резервов Центробанка и, соответственно, меньшего объема рублевой эмиссии для их пополнения, что является важной мерой по снижению монетарной инфляции;

При сжатии валютного рынка спрос на валюту снижается в меньшей степени, чем предложение, так как меньше меняется спрос со стороны домохозяйств. В результате отпадает необходимость в дополнительной рублевой эмиссии для поддержания заниженного обменного курса рубля. Снижение рублевой эмиссии, использование механизма подавления инфляции и проведение жесткой антимонопольной политики позволяют радикально подавить инфляцию и удешевить кредиты.

Сжатие валютного рынка и механизм получения государством валюты за счет госпредпринимательства на внешнем рынке создают большие возможности поддерживать стабильность на валютном рынке, в том числе при долговременном снижении доходов от экспорта. В ДПРЭ снижаются объемы необходимых валютных интервенций со стороны ЦБ для поддержания стабильного курса рубля при его краткосрочных колебаниях. Возможность прямого управления объемами потребляемой валюты в экономике через управление объемами производства в ПСЭ и регулирование объемов продажи валюты государством для получения дополнительных бюджетных доходов создают новые возможности для регулирования спроса и предложения на валютном рынке и обеспечения его стабильности в долговременной перспективе.

В ДПРЭ создаются качественно новые возможности для проведения модернизации и структурной перестройки экономики. ПСЭ позволяет существенно увеличить реальные доходы государства, в том числе за счет эмиссионного, не вызывающего инфляцию, финансирования бюджета, и увеличить на десятки процентов объемы госинвестиций. В то же время благодаря обязательному для исполнения госзаказу появляется возможность направить их на инновационное развитие и модернизацию обрабатывающих отраслей, сельского хозяйства и инфраструктуры вопреки действию рыночных сил.

В ДПРЭ также качественно расширяются возможности государственно-частного партнерства по реализации инвестиционных проектов за счет использования субсидированного кредитования и улучшения условий хозяйствования в РСЭ. Только при работе предприятия в РСЭ есть возможность получать доход от капитала, это явится серьезным стимулом для их собственников к развитию РСЭ. Улучшение рыночных условий в ДПРЭ достигается за счет радикального подавления инфляции, снижения рыночных кредитных ставок, поддержания заниженного и стабильного обменного курса рубля, частичного сглаживания уровня доходов населения и, как следствие, повышения спроса на отечественную продукцию, снижения уровня монополизма. Следует отметить, что в ДПРЭ за счет появления качественно нового источника бюджетных доходов в виде госпредпринимательства и увеличения реальных доходов государства за счет использования государственных цен имеется реальная возможность снизить налоговую нагрузку на предприятия и домохозяйства. Теоретически возможно полное освобождение предприятий от налогов при более значительном снижении регулируемого уровня оплаты труда в ПСЭ. В ДПРЭ имеется также возможность инвестирования за счет КД из сформированного на предприятиях фонда развития производства, куда поступают амортизационные отчисления и нормируемая прибыль при их работе в ПСЭ.

В целом ДПРЭ обладает свойствами, характерными как для плановой, так и для рыночной экономики, и значительно лучше приспособлена для функционирования в российских условиях. Экономика такого типа должна стать базисом нового общественного строя, представляющего собой конвергенцию капитализма и социализма, где гармонизированы отношения между трудом и капиталом и где нет такого гипертрофированного, как сейчас, расслоения населения по доходам, обеспечены высокий уровень жизни, социальная стабильность. В отличие от «шоковой терапии», переход к ДПРЭ может быть реализован плавно, без существенных потрясений. При этом требуется большая подготовительная, в том числе исследовательская, работа.

Литература

1. **Закиматов Г.** Двухсекторная экономика — выход из кризиса // Обозреватель. Observer. 2000. № 6.
2. **Закиматов Г. В.** Централизованное директивное планирование в рыночной экономике — новое качество экономики // Экономика и управление. 2014. № 6. С. 66.
3. Приказ Минтранса РФ от 12.05.2005 № 45 «Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2020 года» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99374/.
4. Распоряжение Правительства РФ от 27.12.2010 № 2446-р (ред. от 16.02.2013) «Об утверждении государственной программы "Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года"» // КонсультантПлюс. RUL http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_109625/.
5. **Сулакшин С. С.** Российская экономика: от сырья к знаниям (технология перехода). М.: Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования, 2008.

УДК 336

В. А. Иванюк
К.э.н., доцент
Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: ivaver6@gmail.com

Тенденции развития мировой экономики (на примере ВВП)

Аннотация. Проанализированы тенденции развития мировой экономики и выявлен факт неравномерности общемировых тенденций в экономике. Проверена гипотеза о неравномерности экономического распределения.

Ключевые слова: валовый внутренний продукт, моделирование, мировая экономика.

V. A. Ivanyuk
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Analysis, Decision-Making and Financial Technology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: ivaver6@gmail.com

Trends of the world economy (on the example of GDP)

Abstract. The trends of development of world economy are considered. The fact of the unevenness of global trends in the economy is revealed. The hypothesis that the uneven economic distribution is checked.

Keywords: system analysis, factors of growth of GDP, mathematical modeling

Валовый внутренний продукт — макроэкономический показатель, отражающий рыночную стоимость всех конечных товаров и услуг, произведенных за год во всех отраслях экономики. Для анализа был выбран показатель «Валовый внутренний продукт» по паритету покупательной способности (ВВП (по ППС)), исчисляемый в международных долларах.

В работе использованы статистические данные, предоставленные Международным валютным фондом.

На *рис. 1* представлено распределение ВВП (по ППС) по странам мира.

Проанализировав распределение по ВВП (ППС) стран мира в динамике за последние несколько лет *(рис. 1, см. таблицу),* можно сделать вывод о снижении мультимодальности распределения. В мире происходит более равномерное по сравнению с прошлыми годами распределение ресурсов и уровня дохода на душу населения, то есть очень бедных и очень богатых стран становится меньше. Многие страны из первого кластера (моды) с течением времени стремятся перейти во второй кластер (вторую моду), их уровень ВВП с течением времени увеличивается. Третий кластер стран постепенно сокращается, так как из него очень богатые страны перемещаются во второй кластер. Не в последнюю очередь это связано с тем, что уровень жизни самых богатых стран мира, преимущественно экспортеров нефти, напрямую зависит от цены на нефть. Поскольку пик добычи нефти пройден, следовательно, объемы ее добычи в мировом масштабе будут сокращаться. Не исключено, что наступит тот период, когда самые богатые нефтедобывающие страны перейдут в разряд бедных, так как кроме запасов нефти они не обладают ничем, и при сокращении добычи этого полезного ископаемого их доходы будут падать.

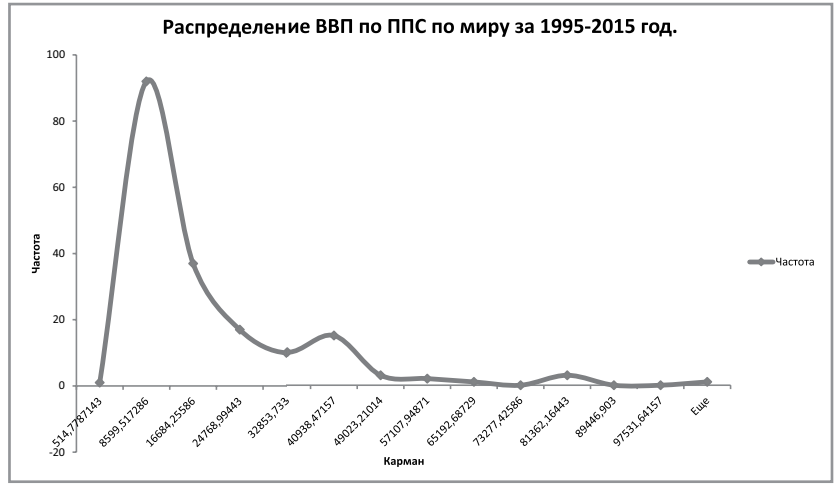


Рис. 1. Распределение ВВП (по ППС) по странам мира за 1995–2015 годы

Таблица
Частотный анализ. Средние значения ВВП (по ППС) за 1995–2015 годы

ВВП (ППС)	Количество стран
514,7787	1
8599,517	92
16684,26	37 24768,99
17	10
40938,47	15
49023,21	3
57107,95	2
65192,69	1
73277,43	0
81362,16	3
89446,9	0
97531,64	0
Более	1

Проанализировав тенденции развития мировой экономики и выявив факт неравномерности общемировых тенденций в экономике, введем и проверим гипотезу о неравномерности экономического распределения. Вследствие межстрановой эксплуатации и неравномерного географического расположения природных ресурсов распределение подушевого ВВП по ППС должно иметь признаки мультимодальности (выделения отдельных групп стран по доходам) и асимметричности (наличия большего количества бедных, нежели богатых, стран).

Для оценки гипотезы будем использовать следующие методы: критерий Жака — Бэра (для проверки гипотезы о нормальном распределении выборки) и оценку асимметрии и эксцесса. Критерий Жака — Бэра используется

для проверки гипотезы о нормальном распределении выборки и рассчитывается по следующей формуле:

$$JB = \frac{N-k}{6}\left(S^2 + \frac{(K-3)^2}{4}\right),$$

где N — количество наблюдений; k — количество объясняющих переменных; K — показатель эксцесса; S — коэффициент асимметрии. Полученное значение сравнивается с табличным значением распределения хи-квадрат с двумя степенями свободы. Если расчетное значение статистики меньше табличного, гипотеза принимается, выборка признается нормально распределенной. В противном случае гипотеза отклоняется.

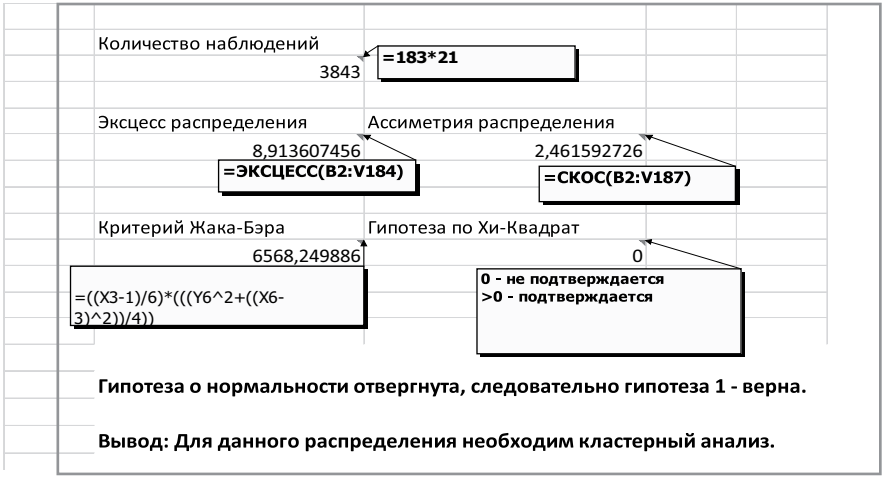


Рис. 2. Проверка гипотезы о неравномерности экономического распределения

Проверим гипотезу о неравномерности экономического распределения. При проверке указанной гипотезы получены следующие значения: количество наблюдений — 3843, эксцесс распределения — 8,913607456, асимметрия распределения — 2,461592726, критерий Жака— Бэра — 6568,249886, гипотеза по хи-квадрат — 0 (рис. 2). Следовательно, гипотеза верна.

Литература

1. **Иванюк В. А., Нижегородцев Р. М., Волкова В. М.** Применение генетического алгоритма к задаче оценки потенциального ВВП страны // Вестник экономической интеграции. 2011. № 1. С. 93–97.
2. **Иванюк В. А., Цвиркун А. Д., Горошникова Т. А.** Прогнозирование темпов развития мировой экономики в условиях финансового кризиса // Известия Волгоградского государственного технического университета. Сер. «Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива)»: Межвуз. сб. науч. ст. Волгоград, 2012. Т. 13, № 7(94). С. 162–169.
3. Международный доллар // Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Международный доллар.
4. International Monetary Fund.

УДК 338.242.44

Н. И. Киселева
к.соц.н., доцент, заместитель руководителя департамента
Департамент социологии
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: silinat@yandex.ru

Социальный механизм управления устойчивостью социально-экономических систем

Аннотация. Трансформация социально-экономических систем побуждает формировать новые экономические решения, обеспечивающие долгосрочное развитие экономики. Раскрыт социальный механизм реализации устойчивого развития для реализации политики реиндустриализации.

Ключевые слова: социально-экономические изменения, устойчивое развитие, социальный институт, управленческий механизм, социальный механизм, управленческое решение.

N. I. Kiselyova
PhD in Sociology, Associate Professor, Deputy Head of the Department
Department of Sociology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: silinat@yandex.ru

Social mechanism for managing the sustainability of socio-economic systems

Abstract. The transformation of the socio-economic system encourages us to create new economic solutions that provide long-term economic development. Revealed a social mechanism for the implementation of sustainable development to implement policies of re-industrialization.

Keywords: socio-economic changes, sustainable development, social institutions, management mechanism, social mechanism, administrative solutions

Современная экономика вновь стоит на пороге революционной трансформации производственных сил общества. Для достижения ожидается новый прорыв — реиндустриализация экономики, но для созидания обновленного общества, ориентированного не только на «здесь и сейчас», но и на будущее, необходимы политическая воля, совокупность ресурсов и механизмы реализации.

В основе социально-экономического развития и формирования новых отношений в обществе лежит конфликт. Российское общество всегда находится в состоянии нестабильности, в нем происходит перманентная борьба между различными социальными группами и институтами, отстаивающими свои социально-экономические потребности и интересы. Разрешение этих конфликтов неоднократно меняло промышленную политику путем реформ, преобразований или кардинальных изменений.

Поддержка населением антисанкционной политики и доминирование социалистических и социал-демократических взглядов (34%) [1; 5] свидетельствуют о коллективном ожидании, что государство создаст управленческий механизм регулирования ключевых экономических процессов.

Социальный механизм позволяет определить глубинные и скрытые социальные процессы и изменения, сопровождающие реиндустриализацию

страны, и механизм регулирования и управления социальной системой. Сформировалось системное представление о социальном механизме экономики как взаимосвязи социальных институтов и различных групп общества. Также считается, что результаты экономического развития не являются следствием прямого действия органов управления, а опосредованы активностью социальных групп, т.е. их деятельностью, доверием, готовностью к действиям, поведением и взаимодействиями.

Теоретико-методологические подходы к исследованию социального механизма раскрыты в работах Г. Г. Силласте [7], Т. И. Заславской и Р. В. Рывкиной [2], а в контексте финансово-экономической сферы деятельности их рассматривали О. Д. Слабкий [8], А. К. Капелюш [3] и Н. В. Стоян [10]. Социальный механизм представляет собой систему из пяти взаимосвязанных между собой социальными отношениями блоков: управленческого, статусного, социокультурного и поведенческого.

Управленческий блок является ключевым и системообразующим. Управленческий блок является сложной структурой, объединяющей в себе все социальные институты: государство, экономику, финансы, право, общественное мнение и социальный контроль, а также социальные силы, противодействующие этому процессу (организации, социальные группы). Управление выступает в качестве процесса, который обуславливает действие социальных институтов, соблюдение социальных интересов не только населения, но государства в целом. Управление основано на достоверном знании о систематическом воздействии субъекта управления (государства) на социальный объект (общество) [9]. Социальные институты, участвующие в индустриализации и представляющие собой управленческий блок органы, призваны обеспечивать функционирование социально-экономической системы. Управленческие решения определяют изменение социальных характеристик общества, структуры и состава его классов и групп. Таким образом, управленческий блок формирует статусный блок.

Статусный блок отражает социальную структуру общества на определенном этапе его развития. Социальный статус понимается как интегративный показатель положения социальной группы и ее представителей в обществе, в системе социальных связей и отношений.

Сложившаяся в российском обществе система распределения и перераспределения благ привела к известной поляризации населения по уровню дохода, престижа и доступа к власти, регламентировав отношения между различными социальными группами и сформировав негативные социальные стереотипы различных социально-демографических, социально-профессиональных и иных групп [4, с. 41–49].

Опосредованность социального статуса либеральными ценностями и системой управления фактически привели к тому, что образование и наука перестали выполнять функцию базового социального лифта. Несмотря на высокий уровень образованности населения, профессиональный опыт и квалификацию, рынок труда и занятости не готов предоставить большинству населения возможности реализовать все экономические, трудовые, а тем более карьерные интересы. В условиях индустриализации требуются качественные изменения подготовленности кадров, от них ожидают высокого профессионализма и подготовленности в соответствии с новыми технологическими задачами. За счет высокой образованности, социальной мобильности и низкой стоимости трудовых ресурсов возможно формирование новой промышленной социальной группы населения.

Социокультурный блок отражает все социальные реакции представителей различных статусов: морально-нравственные ценности, социально-этические нормы, иерархия ценностей, стереотипы, привычки, традиции, обычаи.

Культура является ведущей сферой деятельности общества, так как экономический, политический и духовный прогресс определяется именно ее уровнем и содержанием [6, с. 13]. Сформировался новый вид промышленной и экономической культуры — индустриальная культура, которая раскрывает степень совершенства индустриализации.

Поведенческий блок отражает поведенческие установки, формы социального поведения, которые проявляют статусные группы. Руководствуясь своими культурными нормами и социальными ценностями, обычаями и традициями, трудовой культурой, представители различных статусных групп по-разному реагируют на конкретную социальную ситуацию в экономике.

Экономическое поведение определяется не только индивидуальными императивами, отношением и доверием к ведущим социальным институтам, адаптационными способностями, но и доминирующими в обществе ценностями, моделями поведения и ощущением справедливости и последовательности социально-экономической политики государства, готовностью к форматированию новых форм поведения. Следовательно, многие экономисты и управленцы ошибаются, считая, что низкие темпы экономического развития государства в основном обусловлены такими факторами, как низкая производительность труда, недостаточная заинтересованность работников в результатах труда, слабость трудовой дисциплины, низкое качество выполненной работы, социальная инертность, безразличное отношение к выполняемому труду, низкая самоценность труда как средства самореализации и невысокий уровень нравственности.

Блок социальных результатов позволяет сделать вывод о результативности управленческих решений. Социальные результаты понимаются как ожидаемые, планируемые или стихийно возникающие результаты преобразований в обществе, сказывающиеся как результат социальных отношений групп. Положительных социальных результатов пока нет.

Описанная структура социального механизма индустриализации экономики не является замкнутой, она активно интегрируется в экономику государства и социальную систему. Для объяснения характера процессов между блоками социального механизма экономики важно систематически проводить мониторинг его составляющих (блоков) и выявлять факторы, обуславливающие его действие. В свете вышесказанного следует повторить, что нынешний социальный механизм развития экономики не обеспечивает достойных результатов.

Экономика во многом определяет состояние социальных отношений в производственной сфере жизнедеятельности. И вместе с тем социальные отношения оказывают воздействие на экономическое развитие, стимулируя либо, напротив, затормаживая его.

Масштабы и активизация негативных социально-экономических явлений, низкие темпы роста производства являются следствием разлаженности социального механизма развития экономики. В настоящее время этот механизм пока не настроен на активизацию. Управленческий блок самый слабый, зависит от политической воли и ресурсов российской власти. Трудовые ресурсы более всех готовы к индустриализации экономики.

Нарушение связей между структурными элементами нарушает работу механизма в целом. Не имея возможности взаимодействовать с другими элементами, каждый элемент перестает эффективно выполнять свои функции.

Таким образом, построение социального механизма индустриализации может позволить создать систему, структурные блоки которой позволят обеспечить обратную связь во взаимоотношении населения и государства и построить социально-ориентированную экономическую политику.

Литература

1. Западные санкции: не дождетесь! // ВЦИОМ. 2017. 17 марта. № 3329. URL: https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116113.
2. **Заславская Т. И., Рывкина Р. В.** Социология экономической жизни. Очерки теории. Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1991.
3. **Капелюш А. К.** Социальный состав российской банковской клиентуры и ее поведенческие установки на рынке банковских услуг: Дис. … канд. социол. наук. М., 2007.
4. Международные подходы к измерению бедности и ее сокращению в условиях глобализации: Сб. науч. тр. / Под ред. Г. Г. Силласте; сост.: Н. И. Киселева, М. Е. Родионова. М.: Финансовый университет, 2014.
5. Политические взгляды россиян // Левада-Центр. 2013. 23 авг. URL: http://www.levada.ru/2013/09/23/politicheskie-vzglyady-rossiyan/
6. **Радаев В. В., Шкаратан О. И.** Социальная стратификация. М.: Аспект Пресс,1996.
7. **Силласте Г. Г.** Экономическая социология: Учеб. пос. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альфа-М; Инфра-М, 2012.
8. **Слабкий О. Д.** Социальный механизм налогообложения и критерии его эффективности в российском обществе в условиях рыночных отношений: Дис. … канд. социол. наук. М., 2009.
9. Социология: Энциклопедия / Сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Велькин и др. Минск: Книжный Дом, 2003.
10. **Стоян Н. В.** Процесс конкуренции отечественных и иностранных страховых компаний на российском рынке и его социальные последствия: Дис. … канд. социол. наук. М., 2005.

УДК 338.242

А. С. Лифшиц
Доктор экон. наук, доцент, профессор
Кафедра «Менеджмент»
ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»
Иваново, Российская Федерация
E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru

Диагностические возможности контроллинга в системе антикризисного управления промышленными предприятиями

Аннотация. Раскрываются возможности использования контроллинга как диагностического инструмента в системе антикризисного управления промышленными предприятиями. Определены особенности постановки целей на кризисном промышленном предприятии. Доказана необходимость гибкого экономического поведения при отказе от некоторых устоявшихся универсальных правил и ложных представлений.

Ключевые слова: контроллинг, гибкая настройка системы управления, экономический кризис, промышленное предприятие, цели кризисного промышленного предприятия, золотое правило экономики предприятия, технический прогресс и стоимость рабочей силы.

A. S. Lifshits
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
Department of Management
Ivanovo State University
Ivanovo, Russian Federation
E-mail: ark.lifshits2011@yandex.ru

Diagnostic possibilities of controlling in the industry crisis management system

Abstract. The article reveals the possibility of controlling the use as a diagnostic tool in the industry crisis management system. The features of goal setting on the crisis the industrial enterprise are defined. It has proved necessity of a flexible economic behavior in case of failure of some of the established universal rules and misconceptions.

Keywords: controlling, flexible configuration management system, economic crisis, industrial enterprise, goal of the crisis of industrial enterprise, the golden rule of business economics, technological advanced and the cost of labor.

Для современного менеджмента характерно иное, отличное от классической административной школы управления, понимание процессного подхода. Если Анри Файоль понимал процесс управления как последовательный плавный переход от одной управленческой функции к другой [7, с. 12], то в настоящее время процессный подход противопоставляется функциональному. В отличие от функционального, процессный подход подразумевает целостный, а не дробный охват управленческих функций. Современное понимание процессного подхода дало практический результат — появление и развитие таких инструментов менеджмента, как реинжиниринг бизнес-процессов и контроллинг. В решении актуальных задач обеспечения гибкости и устойчивости функционирования и развития объектов управления контроллингу принадлежит особая роль.

Синтез планирования и контроля позволяет развивать и совершенствовать направляющую и регулирующую функции менеджмента путем определения актуальных целей предприятий и организаций, систем целевых показателей и стандартов, масштабов допустимых, предупредительных и критических отклонений от стандартов экономической эффективности и результативности и плановых заданий. Становится реальным сочетание управления по отклонениям, опережающего управления (управления на основе экстраполяции тенденций) и управления на основе предвидения изменений.

Важнейшая функция контроллинга — диагностическая. Как известно, диагностика (выявление проблем, их причин) приобретает особое значение в кризисных ситуациях. Для реализации диагностической функции в рамках контроллинга используется не только информационная база данного предприятия, но и информация о предприятиях-конкурентах, обезличенная статистическая информация по видам экономической деятельности.

Концепция контроллинга непременно должна быть «вписана» в теорию и практику целевого управления. Только тогда можно говорить о создании полноценных предпосылок для гибкого и последовательного управления по целям.

Для того чтобы выявить особенности целевого управления на кризисных предприятиях, обратим внимание на то, что существуют разные кризисы: кризис платежеспособности, кризис результативности и эффективности, стратегический кризис (кризис недостаточности экономического потенциала или чрезмерной величины невостребованного потенциала). Все эти кризисы относятся к экономическим. Иногда в литературе противопоставляют экономические и финансовые кризисы: к первым относят кризисы производства и реализации товара, отношений экономических агентов, кризисы неплатежей, конкурентных преимуществ, банкротства, ко вторым — крайнее обострение и расстройство состояния финансовой системы [4, с. 17–18]. Представляется, что такое разделение оправдано на макроэкономическом уровне, где существуют самостоятельные финансовые институты (Центральный банк, Министерство финансов). На микроэкономическом уровне финансы являются функциональной подсистемой предприятия (организации), а приемлемое финансовое состояние является важнейшим условием экономической безопасности хозяйственных социально-экономических систем микроуровня. Очевидно, что вышеназванные виды экономических кризисов могут быть как предсказуемыми, так и неожиданными, легкими и глубокими, кратковременными и затяжными. Кризисы неплатежеспособности, результативности и эффективности хозяйственной деятельности являются явными (хотя возможны сложности с диагностикой их причин). Кризисы потенциала до поры до времени остаются латентными (скрытыми), развиваются незаметно и крайне опасны.

Необходимо констатировать, что в настоящее время для значительной части российских предприятий и организаций характерно сочетание кризиса неплатежеспособности, кризиса результативности и эффективности, кризиса потенциала. По результатам проведенного Росстатом наблюдения финансового состояния крупных и средних российских организаций реального сектора экономики за 2006–2015 годы ученые Финансового университета при Правительстве Российской Федерации отметили, что в среднем по России и по многим отраслям экономики отечественные организации реального сектора убыточны. В среднем убыточны более 30% всех организаций, а по некоторым отраслям — до 50%. Они находятся в глубокой зависимости от внешнего банковского финансирования, т.е. не обладают финансовой устойчивостью к возможным кризисным явлениям [6, с. 146]. Кризисные явления очевидны в

экономике промышленности Ивановской области. В первую очередь бросается в глаза (за редким исключением) отрицательная динамика и отрицательные значения сальдированного финансового результата за последние годы. В 2012 году сальдированный финансовый результат составлял 714,9 млн руб., в 2013 году — 668,7 млн руб.), в 2014 году — 545,1 млн руб. [1, с. 223]. Если взять данные первых двух месяцев 2016 года, то суммарная прибыль на предприятиях обрабатывающей промышленности составила 413,2 млн руб., а суммарный убыток — 678,3 млн руб. (по сравнению с соответствующим периодом 2015 года рост прибыли составил 128,3%, а рост убытка — 103,0%). Неустойчивое финансовое состояние предприятий также характеризуют данные об удельном весе просроченных дебиторской и кредиторской задолженностей. С февраля 2015 года по февраль 2016 года доля просроченной дебиторской задолженности на крупных и средних предприятиях в обрабатывающей промышленности выросла с 18,1 до 29,1%, а доля просроченной кредиторской задолженности увеличилась с 21,1 до 32,1% [5, с. 26–27].

Улучшение результативности деятельности стабильно наблюдается только по виду внешнеэкономической деятельности (ВЭД) «производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования», неустойчивое, но без резких вариаций (более 25 п.п.) — по ВЭД «добыча полезных ископаемых».

Кризис потенциала выявляется с использованием показателей удельного веса полностью изношенных основных фондов, устойчивого дефицита ключевых сотрудников, структуры затрат по видам инновационной деятельности. Он отсутствует на предприятиях, занятых добычей полезных ископаемых, производством резиновых и пластмассовых изделий. Необходимо отметить: не только в большинстве подвидов машиностроительного комплекса Ивановской области, текстильном и швейном производстве, но и на предприятиях, занятых передачей и распределением электрической энергии, производством прочих металлических изделий, в отдельных подвидах ВЭД «производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования» (производство электрических машин и оборудования, производство химических источников света, электрических ламп и прочего электрооборудования, производство медицинских изделий, включая хирургическое оборудование, ортопедические приспособления). Таким образом, основные виды промышленной экономической деятельности в Ивановской области должны быть признаны кризисными, поскольку имеют место кризисы финансового состояния, эффективности и результативности деятельности, экономического потенциала или их сочетания. Только добыча полезных ископаемых и производство резиновых и пластмассовых изделий не относятся к кризисным, но они не являются основными и не могут стать таковыми для экономики Ивановской области.

Система целей кризисного предприятия имеет свои особенности. Оно не может поставить себе цель максимизировать прибыль. Кризисному состоянию адекватны такие цели, как сокращение убытков предприятия, рост стоимости предприятия и превышение рыночной стоимости предприятия над балансовой, повышение уровня ликвидности и восстановление платежеспособности, улучшение соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью, доведение уровней кредиторской и дебиторской задолженностей до приемлемых и безопасных величин, выход на безубыточный объем выпуска продукции, сокращение удельных текущих затрат на производство и реализацию продукции, модернизация традиционной продукции, увеличение доли новой продукции в общем объеме продаж, ускорение выхода на рынок новой продукции, сокращение выпуска бракованной продукции, выполнение плана поставок

продукции кругу значимых потребителей, улучшение соотношения между удержанием постоянных клиентов и привлечением новых клиентов с учетом возможностей предприятия, абсолютное высвобождение персонала и сохранение кадрового ядра предприятия, эффективное сокращение излишних основных фондов и материальных ресурсов, обеспечение приемлемого опережающего роста заработной платы над ростом производительности труда и приемлемого опережающего роста производительности труда над ростом заработной платы, формирование нового экономического потенциала предприятия.

В условиях кризиса предприятиям необходимо существенно повысить гибкость при постановке целей. Им нужно выбираться из «ловушек», связанных с диспропорциями между текущим функционированием и развитием, усилением степени неопределенности внешней среды, обостряющимися противоречиями между интересами собственников и персонала, сложностью принятия сбалансированных решений в условиях ограниченности ресурсов (прежде всего, финансовых). В этих условиях погоня за ростом прибыли за счет роста цен, снижение расходов на персонал (в т.ч. на его оплату и обучение), сокращение численности персонала исходя из чисто финансовых соображений, минимизация инвестиционной и инновационной активности только усугубляют кризисные явления.

Золотое экономическое правило развития предприятия:

темп роста прибыли ≥ темпа роста выручки ≥ темпа роста активов ≥ 100% [2, с. 346]

не является истиной в последней инстанции во всех случаях. Если предприятие ориентируется на ограниченный сегмент рынка и предоставляет потребителю дополнительные сервисные услуги, возможно одновременное повышение цены и снижение объема реализованной продукции в натуральном выражении таким образом, что выручка от реализации растет быстрее, чем прибыль (прибыль может и снизиться, весь вопрос, до какого предела с позиции финансовой безопасности предприятия). Превышение темпов роста активов над темпами роста прибыли и выручки может быть экономически целесообразно в условиях растущего рынка, при достаточной конкурентоспособности предприятия, предоставлении предприятию льготных кредитов, активном обновлении основных фондов, реализации инфляционного эффекта при увеличении объемов материальных запасов, активном привлечении средств новых акционеров. В противоположных ситуациях может встать вопрос не об увеличении, а об эффективном сокращении активов.

Заблуждением является представление о том, что технический прогресс сдерживает невысокий уровень заработной платы персонала на российских предприятиях. По крайней мере, это положение нельзя считать аксиомой на все случаи жизни. Во-первых, устарело представление о том, что абсолютное или относительное (условное) высвобождение персонала способно компенсировать опережение роста стоимости нового оборудования над его производительностью, снижение фондоотдачи основных производственных фондов. Новое оборудование обладает принципиально иными технологическими возможностями по выпуску новой продукции, значительно более высокой производительностью, и его потенциальная эффективность достаточна для принятия позитивного решения о внедрении. Во-вторых, в настоящее время фондоотдача основных производственных фондов в основном растет, в том числе в силу невысокой инновационной активности промышленных предприятий. Так, в Ивановской области за 2005–2014 годы на предприятиях по добыче полезных ископаемых фондоотдача выросла с 1,57 до 2,65 руб. /руб., на обрабатывающих производствах — с 2,30 до 3,45 руб. / руб., в производстве и распределение электроэнергии, газа и воды была максимальной внутри временного интервала, а в 2014 году — равной фондоотдаче 2005 года [1, с. 231–233]. В-третьих, внедрение новой техники не всегда ведет к высвобождению персонала. Например, в отличие от узкой, широкую печатную машину в отделочном производстве должны обслуживать не двое, а трое рабочих; норма обслуживания ткацких станков бельгийской компании «Пиканоль» (в 2,5 раза более производительных, чем отечественные станки СТБ) в 1,25 раза ниже. В-четвертых, пользуясь ситуацией на рынке труда (прежде всего, в малых городах) и слабостью профсоюзов, некоторые предприниматели умудряются за счет резервного фонда, формируемого из прибыли, финансировать обновление машинного парка на 40%, не прибегая к сокращениям, но выплачивая рабочим крайне скромную заработную плату. В-пятых, если предприятие является градообразующим, то рост заработной платы не будет реальной предпосылкой для сокращения персонала в силу нормативно-правовых ограничений. Вместе с тем следует отметить наличие финансового барьера при покупке новой техники, реализации любой из форм воспроизводства основных производственных фондов: технического перевооружения, расширения, реконструкции, а также основные риски модернизации производства — риск переоценки емкости рынка и риск завышения конкурентоспособности продукции и предприятия.

Рост и кризис не противоречат друг другу. Вопрос заключается в правильном выборе направлений и темпов роста, которые должны сочетаться с эффективным развитием, эффективным сохранением и эффективным сокращением. Для эффективного развития характерно увеличение (сохранение) потенциала эффективности деятельности предприятия при увеличении, снижении или постоянстве его ресурсной базы. При эффективном сокращении рост (сохранение) потенциала результатов предприятия обязательно сопровождается сокращением объема приобретаемых и используемых ресурсов [3, с. 64]. Из приведенных определений видно, что эффективное развитие и эффективное сокращение охватывают процесс и результат позитивного изменения и сохранения экономического потенциала предприятия. Целесообразное сохранение и улучшение степени использования экономического потенциала предприятия без повышения и при повышении его уровня отражают понятия эффективного роста и эффективного сохранения конечных результатов деятельности предприятия. Таким образом, невозможно исследовать вопросы роста и развития промышленных предприятий без системного представления об экономическом потенциале.

Кризис обостряет проблему сочетания целей сохранения и целей экономического роста. Очевидно, что при формировании системы целей необходимо учитывать их значимость, сложность реализации, текущее состояние промышленных предприятий. Высокая сложность реализации и неудовлетворительное текущее состояние промышленных предприятий могут ставить вопрос о превалировании целей стабилизации над целями роста. В то же время даже в состоянии потенциального банкротства необходимо найти приоритетное направление развития, а по мере преодоления или ослабления кризисного состояния количество и масштаб целей роста и развития должны возрастать.

Литература

1. Ивановская область в 2015 году: Стат. ежегодник. Иваново: Ивановостат, 2015.
2. **Ковалев В. В.** Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2002.

3. **Лифшиц А. С., Савин Э. В.** Новый подход к управлению сбалансированным развитием основных производственных фондов электросетевых компаний // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». 2013. Вып. 2. С. 62–69.
4. **Распопов В. М., Распопов В. В.** Превентивное антикризисное управление: Учеб. пос. М.: Инфра-М, 2016.
5. Социально-экономическое положение Ивановской области в январе — феврале 2016 г.: Стат. обзор. Иваново: Ивановостат, 2016.
6.Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях / В. Н. Алферов, К. А. Березин, С. Е. Кован и др. М.: Инфра-М, 2016.
7. Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992.

УДК 354

К. Е. Лукичев
К.ю.н., доцент
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

Ситуационные центры в механизме эффективного государственного управления: правовой аспект

Аннотация. Проведен анализ действующей на сегодняшний день в Российской Федерации системы нормативного правового регулирования правоотношений, складывающихся в сфере функционирования ситуационных центров. Предложен вариант структуры типового положения о ситуационном центре.

Ключевые слова: государственное управление, ситуационный центр, кризисный центр, принятие решений, управление в чрезвычайной ситуации, правовая регламентация.

K. E. Lukichev
PhD in Law, Associate Professor
Department of Public Administration and Municipal Government
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: Lukichev.lkl@gmail.com

Situational centers in the mechanism of effective state control: legal aspect

Abstract. It presents the analysis of the existing today in the Russian Federation system of normative legal regulation of the relations developing in sphere of functioning of situational centers. A variant of the structure of the model regulations on the crisis centre is considered.

Keywords: public administration, situation center, crisis center, decision making, management of emergency legal regulation.

Ситуационный центр — помещение, оснащенное средствами коммуникаций (видеоконференц-связью, конференц-связью и другими средствами интерактивного представления информации), предназначенное для оперативного принятия управленческих решений, контроля и мониторинга объектов различной природы, ситуаций и других функций. Ситуационные центры используют федеральные органы государственной власти (президент, правительство, федеральные министерства, агентства и др.), региональные органы субъектов РФ и местного самоуправления (краевые и областные администрации, мэрии и др.), крупные промышленные предприятия в отраслях энергетики, нефтегазовой, транспортной и др.; образовательные учебные учреждения и др.

Среди основных задач ситуационных центров принято выделять:

- мониторинг состояния объекта управления с прогнозированием развития ситуации на основе анализа поступающей информации;
- моделирование последствий управленческих решений на базе информационно-аналитических систем;
- экспертная оценка принимаемых решений и их оптимизация;
- управление в кризисной ситуации.

Ситуационные центры осуществляют анализ уже накопленной и поступающей информации с последующим имитационным моделированием и подготовкой рекомендаций с конкретными решениями. Результаты обработанных и промоделированных ситуаций выносятся на совещания и презентации в реальном времени, если найдены эффективные решения, или к назначенному времени совещания для лиц, принимающих окончательное управленческое решение.

Несмотря на технологические различия технологий и алгоритмов построения, у ситуационных центров есть схожие системные компоненты для развертывания ситуационного центра:

- система сбора данных и обработки информации;
- система хранения информации;
- система безопасности и ограничения доступа;
- система анализа информации;
- система поддержки принятия решения;
- система визуализации данных;
- система сбора данных и обработки информации.

Признавая важность подобного инструмента в системе государственного управления, необходимо отметить имеющиеся проблемы публичного нормативного правового регулирования правоотношений, складывающихся в данной сфере. Нормативная правовая регламентация общественных отношений представляет собой процесс целенаправленного государственного воздействия при помощи специальных юридических средств и методов, в результате которого происходит их стабилизация и упорядочивание. Предмет правового регулирования составляют сложившиеся устойчивые однотипные общественные отношения, на определенном этапе своего развития требующие упорядочивания при помощи специальных правовых средств и методов. Поскольку посредством права невозможно урегулировать практически все социальные связи членов общества, законодателем достаточно четко определяется момент, после которого жизненно необходимо правовое вмешательство в сложившиеся общественные отношения.

На сегодняшний день в сфере функционирования ситуационных центров как объектов эффективного государственного управления сложилась ситуация, которую условно можно назвать «днем Д», поскольку отсутствие правовой регламентации ряда ключевых элементов, составляющих механизм правоотношений в данной области, уже не позволяет обеспечивать их поступательное развитие.

В российском законодательстве мы не найдем определения, раскрывающего понятие «ситуационный центр», но в подзаконных и ведомственных актах данный термин встречается в разных формах и интерпретациях: например «ситуационно-кризисный центр», «информационный центр», «дежурно-диспетчерская служба» [2]. Все эти термины используются для определения органов повседневного управления на различных уровнях единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций.

В Постановлении Правительства РФ от 16.03.2013 № 223 «О федеральной целевой программе «Создание системы обеспечения вызова экстренных оперативных служб по единому номеру «112» в Российской Федерации на 2013–2017 годы» появляется термин «центр управления в кризисных ситуациях» [3], в Приказе ФТС РФ от 22.06.2010 № 1177 «О создании Ситуационно-консультационного центра ФТС России» [7] речь уже идет о «ситуационно-консультационном центре», в распоряжении Правительства РФ от 04.09.2010 № 1478-р

«О создании федерального государственного автономного учреждения «Ситуационно-аналитический центр Минэнерго России» появляется «ситуационно-аналитический центр» [8]. На субъектовом уровне имеют место «ситуационно-навигационные центры правительства», как в Рязанской области [4] .

Бесспорно, что объемы прав и обязанностей, перечни решаемых функциональных задач каждого из приведенных объектов крайне неоднородны, однако нормативное закрепление родового понятия «ситуационный центр», на наш взгляд, позволило бы упорядочить использование терминологии в нормативных правовых актах разного уровня.

Содержательную составляющую данного понятия можно рассмотреть через анализ проекта типового положения о ситуационном центре, который в обязательном порядке, на наш взгляд, должен содержать следующие разделы:

I. Общие положения.

1.1. Используемые в положении термины и определения.

1.2. Цели создания ситуационного центра.

1.3. Организационная структура ситуационного центра.

1.4. Перечень нормативных правовых актов, которыми руководствуется ситуационный центр в своей деятельности.

1.5. Должность лица, осуществляющего общее руководство ситуационным центром.

II. Задачи и функции ситуационного центра.

2.1. Перечень задач ситуационного центра.

2.2. Перечень функций ситуационного центра.

IV. Права ситуационного центра.

4.1. Право на взаимодействие с органами государственной власти.

4.2. Право на запрос в установленном порядке информации и справочных материалов в целях решения задач и выполнения функций ситуационного центра.

4.3. Право на привлечение к работе по подготовке документов и материалов специалистов исполнительных органов государственной власти.

4.4. Право на разработку и внесение предложений по совершенствованию работы ситуационного центра.

4.5. Право на приглашение к участию в работе ситуационного центра представителей органов государственной власти, предприятий и организаций различной формы собственности, а также независимых экспертов.

V. Материально-техническое обеспечение ситуационного центра.

5.1. Место расположения ситуационного центра

5.2. Порядок финансирования мероприятий и работ, проводимых в ситуационном центре.

5.3. Комплекс мероприятий по обеспечению защиты информации в ситуационном центре, эксплуатации технических средств, контролю и управлению доступом к программным информационным ресурсам.

VI. Планирование работ ситуационного центра

6.1. Порядок проведения плановых работ.

6.2. Порядок проведения внеплановых мероприятий.

VII. Организация работы в ситуационном центре.

7.1. Порядок взаимодействия с органами власти.

7.2. Права и обязанности руководителя ситуационного центра.

7.3.Права и обязанности куратора ситуационного центра.

VIII. Регламент ситуационного центра

8.1. Проведение мероприятий в режиме мониторинга.

8.2. Проведение мероприятий в режиме планового рассмотрения проблем.

8.3. Проведение мероприятий в режиме при возникновении кризисных ситуаций.

IX. Порядок использования информационных ресурсов.

9.1. Использование открытых информационных ресурсов.

9.2. Использование информационных ресурсов ограниченного доступа.

X. Ответственность.

Следует отметить, что на сегодняшний день ситуационные центры используются и в различных сферах общественной жизни, и на различных уровнях государственной власти. Ситуационные центры создаются и органами субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, например ситуационный центр губернатора Иркутской области [5] или Краснодарского края.

Далее следует отметить ситуационные центры крупных промышленных предприятий в энергетической, нефтегазовой, транспортной и других отраслях, где также осуществляется правовая регламентация их деятельности путем выпуска соответствующих распорядительных актов (ситуационный центр председателя правления ОАО «Газпром», ситуационный центр ОАО «Федеральная пассажирская компания», ситуационный центр публичного акционерного общества «Аэрофлот — российские авиалинии») .

Ряд образовательных и учебных заведений также запустили свои ситуационные центры (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербургский университет МВД России, Российский государственный гуманитарный университет, Жуковский авиационный техникум им. В. Казакова, МГИМО). С учетом специфики управления образовательными организациями правовая регламентация указанных ситуационных центров осуществляется приказом по образовательному учреждению при одобрении ученого совета.

Анализируя систему нормативного правового регулирования правоотношений, касающихся деятельности ситуационных центров, необходимо акцентировать внимание на источниках информационного права. Поскольку в настоящее время процессы информатизации различных сфер государственного и муниципального управления идут сверхактивно, как показывает практика, повсеместное внедрение ситуационных центров нередко сопряжено со специфическими проблемами, связанными с соответствием реализуемых процессов по использованию информации требованиям российского законодательства. В первую очередь, некорректно функционирующая система обработки информации может выдавать пользователю неполные или искаженные данные, которые не только послужат основой для принятия неверного управленческого решения, но и станут основанием (юридическим фактом) для создания или прекращения юридических прав и обязанностей, что повлечет за собой уже правовые последствия.

«В настоящее время сложилась ситуация, когда информационные системы, используемые в государственном и муниципальном управлении, defacto выступают как своеобразные источники права. Внедрение такой АИС является особым средством правового регулирования. При ее использовании в сфере исполнительной власти фактические требования к поведению участников административных правоотношений следует искать в программном коде системы. Таким образом, реально существуют общеобязательные правила (нормы), которые содержатся исключительно в программном коде системы» [1] .

В современной России действует огромное количество правовых норм, прямо или косвенно регламентирующих отношения, складывающиеся при функционировании ситуационных центров. Среди основных можно выделить:

- Конституция РФ (официальная публикация законов (ст. 15), неприкосновенность частной жизни, тайна переписки и телефонных переговоров и сообщений (ст. 23); свобода слова и мысли, право на информацию и пр. (ст. 29);
- Гражданский кодекс РФ (интеллектуальная собственность как объект гражданского права (ст. 128); нематериальные блага: достоинство личности, честь и доброе имя, деловая репутация, неприкосновенность частной жизни, личная и семейная тайна, право авторства и иные личные неимущественные права и другие нематериальные блага (ст. 150); форма договора: договор в письменной форме может быть заключен путем обмена документами посредством электронной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору и пр. (ст. 434));
- Уголовный кодекс Российской Федерации (нарушение неприкосновенности частной жизни (ст. 137); нарушение тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных или иных сообщений (ст. 138); нарушение авторских и смежных прав (ст. 146); сокрытие информации об обстоятельствах, создающих опасность для жизни или здоровья людей (ст. 237); неправомерный доступ к компьютерной информации (ст. 272); создание, использование и распространение вредоносных программ для ЭВМ (ст. 273); разглашение государственной тайны (ст. 283); фальсификация доказательств и пр. (ст. 303));
- Кодекс об административных правонарушениях РФ (административные правонарушения в области связи и информации (глава 13));
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации»;
- Федеральный закон от 13.01.1995 № 7-ФЗ «О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации»;
- Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи»;
- Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи»;
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»;
- Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации»;
- Закон РФ от 21.07.1993 № 5485I «О государственной тайне»;
- Указ Президента РФ от 06.03.1997 № 188 «Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера».

Одной из важнейших и требующих решения в ближайшее время задач следует признать разработку единой сквозной методологии стратегического планирования на федеральном, ведомственном и региональном уровнях с использованием информационно-технологических и информационно-аналитических возможностей отдельных ситуационных центров и система распределенных ситуационных центров в целом в рамках реализации Федерального закона от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [14]. Для решения этой задачи необходимо привлечь

лучшие академические и научные коллективы, обеспечить их плотное взаимодействие со всеми участниками данного процесса.

Инфраструктурой глобального цифрового пространства страны может стать система распределенных ситуационных центров, которая позволит обеспечить трансформацию процессов стратегического, оперативного и проектного управления в цифровую среду, обеспечив информационное взаимодействие федеральных, региональных и корпоративных ситуационных центров в мощную распределенную вычислительную систему. СРСЦ будет способна взять на себя функции информационно-технологической платформы модернизации отечественной экономики, широкого внедрения в нее различных электронных сервисов, моделей и методов принятия решений.

Подводя итог, следует отметить, что сегодня ситуационные центры являются необходимым элементом оперативного управления для государственных структур и крупных хозяйствующих субъектов, работающих в тех направлениях, стабильность которых критична для общества, вместе с тем низкое качество нормативной базы, регулирующей правовой режим в данной сфере, существенно тормозит дальнейшее развитие. Правовые акты в данной области принимаются различными органами в отсутствие единой системы, единых требований и единой юридической технологии.

Для полноценной реализации цели юридического обеспечения продолжающейся эволюции ситуационных центров в сфере государственного и муниципального управления, на наш взгляд, целесообразно, в первую очередь, распространить механизм универсализации нормотворческого процесса при создании ситуационных центров в сфере государственного и муниципального управления с учетом специфики используемого программного обеспечения. Порядок функционирования ситуационных центров в целях государственного и муниципального управления должен регулироваться специальным федеральным законом.

Литература

1. **Амелин Р. В., Чаннов С. Е.** Автоматизированная информационная система как источник права // Информационное право. 2008. № 2.С. 23–27.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2003 № 794 «О единой государственной системе предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций» // Собрание законодательства РФ. 12.01.2004. № 2. ст. 121.
3. Постановление Правительства РФ от 16.03.2013 № 223 «О федеральной целевой программе «Создание системы обеспечения вызова экстренных оперативных служб по единому номеру «112» в Российской Федерации на 2013–2017 годы» // Собрание законодательства РФ. 25.03.2013. № 12. Ст. 1326.
4. Постановление Правительства Рязанской области от 10.12.2014 № 369 «Об утверждении положения о региональной навигационно-информационной системе Рязанской области» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: http://docs.cntd.ru/document/423921216/.
5. Приказ Администрации Иркутской области от 25.06.2004 № 72-ПР «О ситуационном центре губернатора области» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: http://docs.cntd.ru/document/469419133.
6. Приказ Минэнерго России от 31.05.2012 № 276 «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного учреждения «Ситуационно-аналитический центр Минэнерго России» // ФГБУ «Ситуационно-аналитический центр Минэнерго России». URL: http://www.сацминэнерго.рф/about/Pages/statute.aspx.
7. Приказ Федеральной таможенной службы РФ от 22.06.2010 № 1177 «О создании Ситуационно-консультационного центра ФТС России» // Главбух. URL: http://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_902250713.
8. Распоряжение Правительства РФ от 04.09.2010 № 1478-р «О создании федерального государственного автономного учреждения «Ситуационно-аналитический центр Минэнерго России» // Собрание законодательства РФ. 13.09.2010. № 37. Ст. 4753.
9. Распоряжение Президента РФ от 09.04.1996 № 171-рп (ред. от 22.03.2005) «О Ситуационном центре Президента Российской Федерации» // Правовая Россия. URL: http://laws-russia.narodru.org/fed1996/data05/tex19656.htm.
10. Ситуационный центр электронного правительства. URL: https://sc.minsvyaz.ru.
11. Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1198 (ред. от 18.02.2017) «О внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_134289/.
12. Указ Президента РФ от 06.07.2006 № 683 «О федеральных государственных унитарных предприятиях «Ситуационно-кризисный центр Федерального агентства по атомной энергии» и «Связь-атом» // Президент России. URL: http://kremlin.ru/acts/bank/23995
13. Указ Президента РФ от 23.10.2008 г. № 1515 «О федеральном государственном учреждении «Национальный центр управления в кризисных ситуациях» // Гарант.ру. URL: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/94122/.
1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/.

УДК 332.142

Г. С. Мерзликина
Д.э.н., профессор
Кафедра «Экономика и управление»
Волгоградский государственный технический университет
Волгоград, Российская Федерация
E-mail: merzlikina@vstu.ru

И. В. Пшеничников
К.э.н., доцент
Кафедра «Экономика и управление»
ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»
Волгоград, Российская Федерация
E-mail: ivpshenichnikov@mail.ru

Инновационная кластеризация как основа устойчивого развития региональных экономических систем

Аннотация. Сформированы стратегические основы развития инновационных кластеров как базиса устойчивого развития региональных экономических систем. Выявлена взаимосвязь между повышением эффективности развития инновационного кластера и трансформацией региональной рыночной среды. Определены принципиальные особенности поддержки развития инновационных кластеров с помощью повышения эффективности диффузионных процессов. Разработаны методические основы развития инновационных кластеров с заданными характеристиками на основе диффузионных процессов, учитывающие одновременную перестройку региональной рыночной среды и формирование конкурентоспособных хозяйствующих субъектов, способных преодолевать кризисные ситуации.

Ключевые слова: устойчивое развитие региональной экономической системы, инновационный кластер, диффузия инновационных технологий, региональная рыночная среда, интеграция региональных промышленных комплексов.

G. S. Merzlikina
Doctor of Economics, Professor
Department of Economy and Management
Volgograd State Technical University
Volgograd, Russian Federation
E-mail: merzlikina@vstu.ru

I. V. Pshenichnikov
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economy and Management
Volgograd State Technical University
Volgograd, Russian Federation
E-mail: ivpshenichnikov@mail.ru

Innovative clusterization as basis of sustainable development of regional economic systems

Abstract. Strategic bases of development of innovative clusters as basis of sustainable development of regional economic systems are created. The interrelation between increase in efficiency of development of an innovative cluster and transformation of the regional market environment is revealed. Basic features of support of development of innovative clusters by means of increase in efficiency of diffusive processes are determined. The methodical bases of development of innovative clusters with the set characteristics on the basis of diffusive processes considering simultaneous reorganization of the regional market environment and forming of competitive accounting entities capable to overcome crisis situations are developed.

Keywords: sustainable development of a regional economic system innovative cluster, diffusion of innovative technologies, regional market environment, integration of regional industrial complexes.

Основу формирования единой экономической парадигмы национальной экономики должна составить возможность устойчивого развития отдельных региональных экономических систем. Для последнего необходимо использовать существующие и потенциальные конкурентные преимущества каждой системы в условиях многосценарного развития внешней среды.

Конкурентные преимущества региональных экономических систем основаны на использовании стратегического потенциала и ресурсных возможностей данной системы, эффективном прогнозировании развития внешней среды и включении в данный процесс интеграционных образований наукоемких промышленных предприятий и хозяйствующих субъектов.

Основными барьерами в развитии российских производственно-экономических систем являются:

- затрудненное самостоятельное воспроизводство экономического, производственного, трудового и финансового потенциалов хозяйствующего субъекта;
- зависимость развития от общих макроэкономических тенденций и эффективности региональной экономической системы;
- низкая степень интеграционных процессов между промышленными предприятиями и разработчиками инновационных продуктов и технологий;
- недостаточно развитая инфраструктура для развития конкурентоспособных промышленных производств;
- отсутствие стратегического видения развития региональных экономических систем и находящихся в них промышленных предприятий;
- неэффективное распределение ресурсов в условиях ограничений, связанных с возникающими кризисными явлениями.

Преодоление данных барьеров должно быть заключено в формировании системного подхода к развитию промышленных комплексов, которые, в свою очередь, могут дать дополнительные предпосылки для трансформации отдельных региональных экономических систем и национальной экономики в целом. По нашему мнению, системный подход базируется на максимально эффективном использовании потенциалов существующих промышленных комплексов региональных экономических систем и возможности воспроизводства новых предприятий с учетом прогноза трансформации рыночной конъюнктуры.

Определение факторов построения системного подхода к развитию промышленных комплексов в региональной экономической системе позволяет наладить поступательное, поэтапное развитие производственных систем, благодаря чему они обретут иммунитет в условиях турбулентности развития внешней среды и возникновения кризисных явлений.

Именно поступательное развитие промышленных комплексов и их эффективная интеграция в процессе воспроизводства инновационных технологий и продукции должны стать предпосылкой для устойчивого развития региональных экономических систем.

В рамках данной статьи устойчивое развитие региональной экономической системы понимается как комплекс мер, направленных на формирование стабильного процесса обновления, модернизации и инноватизации производственных систем и позволяющих создать конкурентные преимущества и адаптировать региональную экономическую систему к высокотурбулентной внешней среде.

Основой устойчивого развития региональной экономической системы является интеграция хозяйствующих субъектов с целью максимально эффективно использовать ресурсный потенциал и разрабатывать инновационную продукцию. Такими интеграционными объединениями являются инновационные кластеры. Кластер может охватывать как один город или регион, так и несколько территориальных единиц [1, с. 15].

Становление нового технологического уклада будет сопровождаться интеллектуализацией производства, переходом к непрерывному инновационному процессу [2, с. 15]. В связи с этим целесообразно рассматривать инновационный кластер как базовое интеграционное образование для воспроизводства инновационных технологий. Формирование инновационных кластеров привносит новый смысл в интеграционный процесс на уровне региональной экономики [4, с. 135]. Развитие инновационных кластеров создает предпосылки для целей трансформации региональной рыночной среды и создания конкурентоспособных высокотехнологичных хозяйствующих субъектов. К стратегическим основам развития инновационных кластеров можно отнести: формирование «фильтра» для обеспечения пропускной способности кластера, совершенствование диффузионных процессов в рамках внедрения инновационных разработок в деятельность кластера. «Фильтрация» хозяйствующих субъектов предопределяет их селекцию, что может дать основу для развития инновационных кластеров и одновременно повысить конкурентоспособность региональной экономической системы за счет ужесточения требований к созданию высокотехнологичных хозяйствующих субъектов в рамках региональной экономической среды. «Фильтрация» хозяйствующих субъектов выполняет «функцию осознанного барьера» для вхождения в инновационный кластер и воздействует на развитие региональной экономической среды посредством применения ограничительных мер. Созидательную функцию, направленную на реанимацию хозяйствующих субъектов, их преобразование и реинкарнацию в рамках кластера, выполняет диффузия инновационных технологий. Развитием инновационной деятельности можно управлять, воздействуя на скорость диффузии инноваций [3, с. 76]. В рамках деятельности инновационных кластеров мы понимаем диффузию как процесс эффективного взаимного проникновения инноваций, продуцируемых в рамках деятельности и за ее пределами, в техническую, технологическую, производственную, логистическую, маркетинговую и организационную деятельность хозяйствующих субъектов инновационного кластера. Осуществление диффузии предполагает реализацию методических основ: формирование базовой архитектуры инновационного кластера с централизованным управлением, диагностику восприимчивости участников кластера к диффузии инноваций, идентификацию барьеров, препятствующих диффузионным процессам, создание эффективных коммуникационных каналов для осуществления диффузионных процессов.

Эффективное внедрение инновационных технологий на промышленных предприятиях создаст предпосылки для реализации политики неоиндустриализации [5, с. 12]. Последняя, в свою очередь, повысит эффективность экономики страны в целом и отдельных регионов.

Литература

1. **Бабкин А. В., Новиков О. А.** Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние, развитие // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Сер. Экономические науки. 2016. № 1 (235).С. 9–29.
2. **Глазьев С. Ю., Фетисов Г. Г.** О стратегии устойчивого развития экономики России // Экономист. 2013. № 1. С. 23–35.
3. **Кузнецов В. А., Секерин С. В.** Диффузия инноваций как фактор экономического развития // Известия МГТУ «МАМИ». Сер. Социально-экономические науки. 2013. № 4 (18). С. 75–79.
4. **Мерзликина Г. С., Бабкин А. В., Пшеничников И. В.** Совершенствование модели инновационного регионального кластерообразования // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Сер. Экономические науки. 2015. № 4 (223). С. 131–139.
5. **Попов А. И.** Неоиндустриализация российской экономики как условие устойчивого развития // Известия СПб ГЭУ. 2014. № 3 (87). С. 7–13.

Круглый стол «Современные траектории развития талантливой молодежи»

УДК 331.548

С. П. Азарова
К.э.н., доцент
Департамент менеджмента
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: sazarova@fa.ru

Развитие компетенций участников проекта «Food-лаборатория»

Аннотация. Всесторонне проработана идея проекта «Food-лаборатория», направленная на развитие компетенций детей и молодежи в возрасте от 12 до 21 года. Автор описывает механизм взаимодействия партнеров в рамках проекта, приводит характеристику ресурсов и продуктов для каждого из них, описывает этапы реализации проекта. Проект позволяет увязать задачи по развитию творческого потенциала молодежи с реальными бизнес-ситуациями в продовольственном секторе. Участие Финансового университета в проекте позволит усилить практикоориентированное обучение студентов. Работа с кейсами реального бизнеса обогатит арсенал методических инструментов экспертов проекта – преподавателей вуза, что также является весьма актуальной учебной задачей.

Ключевые слова: проект, стейкхолдер, механизм, компетенции, творческий потенциал молодежи.

S. P. Azarova
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: sazarova@fa.ru

Development of competence project participants «Food-laboratory»

Abstract. The idea of the project «Food-laboratory», aimed at the development of competencies of children and young people aged from 12 to 21 years, is comprehensively elaborated. The author describes the mechanism of interaction of partners in the project, resulting in resource and product characteristics for each of them, describes the stages of the project. The project allows linking the tasks to develop youth creativity with real business situations in the food sector. Participation in its Financial University will strengthen the practice-oriented training of students. Working with real business case studies will enrich the arsenal of teaching tools project experts high school teachers, which is also a very relevant learning task.

Keywords: project stakeholder, mechanism of competence, creativity of young people.

Современный мир драматически изменяется, лишь немногие компании способны сказать, какие специалисты им понадобятся через 10 лет, не говоря уже о более дальних горизонтах. Существует понимание, что знания и навыки быстро устаревают, а профессии узкого профиля постепенно уходят, поскольку меняются технологии. Во многих производственных и обслуживающих секторах экономики проявляются основные тренды: глобализация, автоматизация, интенсивное использование программируемых устройств, рост сложности систем управления, рост требований к экологичности [2]. Эти тренды

требуют новых «надпрофессиональных» навыков, которые позволят сотруднику повышать эффективность профессиональной деятельности в своей отрасли, переходить в другие отрасли и быть там востребованным. В связи с этим подход к образованию на основе компетенций является более перспективным, он позволяет стратегически видеть картину рынка, обеспечивает обучаемому гибкость и способность адаптироваться к изменениям.

В Республике Татарстан задача инновационного развития увязана непосредственно с развитием «прорывных» компетенций у детей и молодежи, она решается на государственном уровне в рамках реализации Государственной программы «Стратегическое управление талантами в Республике Татарстан на 2015–2020 годы» (Госпрограмма) [3]. К числу «прорывных» компетенций отнесены умения и ценности, необходимые талантливой молодежи (включая школьников, выпускников и студентов), чтобы стать эффективным субъектом общественного и экономического развития:

- видение и лидерство;
- открытость, инициативность, предприимчивость;
- управление проектами до получения результата, от «дизайна мысли» до «утилизации отходов проекта»;
- командная работа и эффективность сотрудничества;
- когнитивность как способность находить, систематизировать информацию и применять решения наивысшего качества.

Особое место в программе занимает внедрение лучших моделей развития «прорывных» компетенций, которое осуществляется путем проведения Всероссийской олимпиады наставников (далее — Олимпиада) для поиска талантов и тиражирования лучших практик развития потенциала молодежи. Наставник — это специалист, работающий с молодежью, умеющий создавать устойчиво-доверительные отношения с детьми и подростками и завоевать их авторитет, готовый делиться своими наработками и способный поддерживать молодого человека на пути развития его талантов, потенциала, собственных навыков, а также выбора и профессионального становления [1]. Наставник имеет собственные достижения в одной из приоритетных сфер: «Наука», «Техника», «Социальная сфера», «Спорт», «Культура и искусство», «Предпринимательство».

Олимпиада — это открытая коммуникационная площадка для представления, признания профессионального мастерства наставников, а также трансляции и тиражирования практик лучшего опыта работы с талантливой молодежью и детьми в Республике Татарстан и Российской Федерации. Эта игра-состязание для специалистов, развивающих потенциал молодежи, проводится ежегодно. Победители Олимпиады получают ресурсы для развития своих проектов, обучение у лучших тренеров России и оплаченный тур для изучения лучших практик страны и мира. В составе Олимпиады есть несколько последовательных этапов, она проводится в онлайн- и офлайн-форматах. Официальный портал Олимпиады utalents.ru, группы ВКонтакте: «Олимпиада наставников» (vk.com/olymp_utalents), «Университет талантов» (vk.com/utalents_ru).

В 2016 году второй тур Олимпиады проходил с 21 по 28 августа в Набережных Челнах. Участники презентовали проекты по работе с молодежью, их оценивали по критериям: задача, содержание деятельности и индикаторы приращения компетенций участников, внешние ресурсы проекта, механизм его реализации и дальнейшего развития.

Нами был разработан и представлен проект «Food-лаборатория». Идея проекта заключается в привлечении активной и творческой молодежи в возрасте от 12 до 21 года, имеющей достаточный потребительский опыт на продовольственном рынке, к решению кейсов из практики действующего российского бизнеса в области продовольственных технологий. По нашему мнению, продукты будущего одновременно должны быть удобными для мобильного потребления, отличаться вкусностью, ценовой доступностью, полезностью для человеческого организма. Если первые три условия пищевая промышленность научилась как-то совмещать в одном продукте, то последнее требование пока не выполняется. Однако современный уровень крауд-технологий позволяет соорганизовать самих потребителей товаров массового спроса на создание нового продукта. Цель проекта — использовать современные коммуникации для совместной работы на результат, тем самым ускорив наступление желательного будущего.

Реализация проекта предполагает три направления:

- Теоретические исследования — сбор и анализ информации об истории продуктов и о современном состоянии локального и глобального рынков пищевых продуктов.
- практическую часть — эксперименты самих участников, тестирование пищевых продуктов, предлагаемых на рынке. Партнерство проекта с пищевыми предприятиями Татарстана дает возможность тестировать продукты, находящиеся в стадии разработки, что позволяет корректировать рецептуру, технологию и рекламу на дорыночной стадии.
- Идеология проекта: в процессе решения кейсов участники узнают много нового о полезных и вредных свойствах продуктов и, соотнося эти знания с собственной культурой питания, становятся убежденными сторонниками здорового питания, знакомят с идеями здорового питания свои семьи и молодежные сообщества.

Реализация проекта предусматривает партнерство с несколькими стейкхолдерами. Механизм реализации представлен на *рис. 1*.

Механизм реализации проекта

Участники выполняют определенные функции:

- предприятия пищевых отраслей выдают производственные кейсы;
- эксперты по маркетингу Финансового университета переформатируют кейсы в учебные, описывая методику решения с точки зрения маркетинга;
- участники проекта решают кейсы, прокачивая в процессе решения исследовательские и проектные навыки, тем самым пополняя портфолио компетенций и собственных достижений;
- агенты И-1*, И-2*, И-3* представляют различные области науки и бизнеса, привлекаются в проект для повышения уровня экспертизы.

В *табл. 1* представлены ресурсы, которые предоставляют стейкхолдеры проекта, и продукты, которые они получают.

Таблица 1
Стейкхолдеры проекта

Партнер	Ресурс	Продукт
Финансовый университет	Разработка учебных кейсов. Экспертная оценка кейсов	Банк учебных кейсов для студентов. Научно-исследовательская работа (НИР) в реальном секторе экономики
Вузы, школы, колледжи	Информационная поддержка	Профориентация школьников, стажировки и трудоустройство выпускников колледжей и вузов
Предприятия РТ	Формирование производственных кейсов Создание фонда поощрения призеров	Результаты исследований потребителей 12–21 года Краудсорсинговые (бесплатные) решения от потребителей
Участники проекта	Время, интерес, усилия	Компетенции Профес. самоопределение Достижения для портфолио Приверженность здоровому питанию

Предполагаются коммуникации с участниками проекта через интернет-сайт. Кейсы выкладываются на странице сайта. Чтобы принять участие в решении кейса, каждый участник должен зарегистрироваться на сайте http://ufoodlab.blogspot.ru [4]. Работы оцениваются экспертами по 10-балльной шкале. Лидеры поощряются дипломами и призами от бизнес-партнеров. Ведется учет достижений постоянных участников.

Планируется запустить «Food-лабораторию» в тестовом режиме на локальной площадке Республики Татарстан с 1 ноября 2016 года. На первом этапе к участию будут привлечены студенты местных колледжей и вузов. При успешном тестировании проект может быть запущен в полном формате с 1 февраля 2017 года.

Результаты участника проекта будут выражаться, прежде всего, в приращении освоенных им компетенций. Перечень компетенций, на развитие которых направлен проект, представлен в *табл. 2.*

Таблица 2
Приращение компетенций участников проекта

Профессиональные компетенции	Общекультурные компетенции
Профессиональное самоопределение Способность к анализу текстовых и математических данных Владение методами полевых исследований Способность отбирать достоверные источники информации Аргументация выводов Высокая исследовательская и проектная культура Навыки работы в распределенном сообществе Логика и алгоритмизация действий	Системное и аналитическое мышление Навыки обобщения информации Способность четко излагать мысли в письменном виде Самоорганизация и самодисциплина Сотрудничество Целеустремленность Креативность Потребительская культура

Таким образом, нами всесторонне проработана идея «Food-лаборатории», определены партнеры проекта, описан механизм их взаимодействия, приведена характеристика ресурсов и продуктов для каждого из них, изложен порядок проведения реализации проекта. С одной стороны, участие Финансового университета в качестве одного из стейкхолдеров позволит перевести в практическую плоскость блок задач, связанных с практикоориентированным обучением студентов и приращением их исследовательских и проектных компетенций, и, следовательно, повысить уровень выполнения студентами выпускных квалификационных работ. С другой стороны, сотрудничество с предприятиями продовольственного сектора экономики в рамках реализации проекта станет подготовительным этапом для заключения договоров на проведение университетской научно-исследовательской работы силами преподавателей департамента менеджмента. Работа с кейсами реального бизнеса обогатит арсенал методических инструментов преподавателей университета.

Литература

1. Положение о мероприятии Государственной программы «Стратегическое управление талантами в Республике Татарстан с 2015 до 2020 года» «Олимпиада наставников» // Аграрное молодежное объединение в Республике Татарстан. URL: http://amo-rt.tatarstan.ru/file/File/Конкурс_Олимпиада_Наставников.pdf.
2. **Судаков Д. А.** Атлас новых профессий: инструкция по применению: Методические рекомендации по применению Атласа новых профессий в ходе школьной профориентационной работы в средних и старших классах. [Б. м.,] 2016 / Агентство стратегических инициатив // Атлас новых профессий. URL: http://atlas100.ru/files/Atlas_guide.pdf.
3. Утверждена государственная программа «Стратегическое управление талантами в Республике Татарстан на 2015–2020 годы» // Министерство экономики Республики Татарстан. URL: http://mert.tatarstan.ru/rus/index.htm/news/415473.htm.
4. Food-лаборатория. URL: http://ufoodlab.blogspot.ru.

УДК 330

Ю. О. Иванова
Старший преподаватель
Кафедра «Международный туризм, гостиничный бизнес и социальный менеджмент»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: cardamina@gmail.com

Проблемы привлечения квалифицированных кадров в индустрию международного туризма

Аннотация. Рассматриваются актуальные проблемы привлечения и профессиональной подготовки квалифицированных кадров для индустрии международного туризма в профильных образовательных организациях высшего образования.

Ключевые слова: международный туризм, образовательный туризм, профессиональная подготовка, квалифицированные кадры, практика.

Yu. O. Ivanova
Senior Lecturer
Department of International Tourism, Hospitality Industry and Social Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: cardamina@gmail.com

Problems of attacting of qualified personnel for international tourism industry

Abstract. It describes the actual problems of training of qualified personnel for the international tourism industry in the specialized educational institutions of higher education on the basis of which there are proposed recommendations for improving the process.

Keywords: international tourism, educational tourism, professional training, qualified personnel, practice.

За последние три десятилетия значительно увеличился объем предложений в сфере образовательного туризма. Одной из причин является глобальная потребность в квалифицированных и хорошо подготовленных специалистах, тем более что уровень требований к ним продолжает расти. Государственные и коммерческие структуры играют важную роль в развитии образовательного туризма, предлагая программы различного уровня и продолжительности.

Качество рабочей силы важно для организаций, поскольку является ключевым фактором удовлетворения клиентов и соответствия их ожиданиям. Студенты, принимавшие участие в образовательных проектах в других регионах и за рубежом, демонстрируют более высокий уровень знаний, навыков и способности удовлетворять потребности различных секторов экономики. При составлении учебных планов необходимо делать акцент на приобретение студентами практического опыта, на получение полезных знаний вне аудиторий.

Сфера туризма также нуждается в квалифицированных и заинтересованных кадрах. Во время обучения студенты должны овладеть техническими, управленческими и общепрофессиональными навыками, чему способствуют стажировки и практики. И те и другие способствуют приобретению и передаче навыков, позволяют применить теорию на практике. Студенты лучше понимают правильность выбора своего карьерного и жизненного пути, получают возможность проанализировать свои карьерные перспективы, находясь в реальной бизнес-среде, и наладить контакты с интересующими их представителями отрасли.

Статистика показывает, что сегодня в индустрии туризма занято 258,6 млн человек, или 8,3% от общей занятости. Согласно прогнозам, в ближайшие годы занятость в этой сфере будет ежегодно расти на 2,3% и к 2021 году составит 323,9 млн [6]. Эти показатели включают прямую и косвенную занятость. Прямая занятость к 2021 году должна увеличиться с 99 млн до 120 млн человек.

Индустрия туризма является одним из крупнейших работодателей и секторов мировой экономики на сегодняшний день. Тем не менее она часто подвергается критике за создание большого количества низкоквалифицированных и малооплачиваемых рабочих мест, где высока текучесть кадров и низка степень удовлетворенности работников, ограничены возможности для продвижения по службе и существует отток квалифицированных сотрудников. Таким образом, одной из основных проблем отрасли является привлечение и удержание высокопрофессиональных и мотивированных сотрудников.

В настоящее время существует мало исследований относительно восприятия студентами своих карьерных перспектив в сфере туризма. В середине 1990-х австралийские исследователи установили, что чем выше уровень образования молодых специалистов, тем меньше они готовы рассматривать работу в туристской индустрии [5]. На большинство вакансий стабилен спрос со стороны выпускников колледжей и производственно-технических училищ. Выпускники высших учебных заведений заинтересованы в основном в управленческих позициях и на краткосрочную перспективу. Исследование показало, что до 50% студентов, обучающихся в бакалавриате, после окончания учебы надеются найти работу в более высокооплачиваемых сферах. Данная ситуация характерна не только для Австралии середины 1990-х, но и для современной России.

Для изменения ситуации необходимо, в первую очередь, показать студентам карьерные перспективы. Важно преодолеть стереотипы:

- сфера туризма подходит только для подработки;
- непрофессиональное теоретическое и практическое обучение персонала;
- несоответствие прилагаемых усилий получаемым выгодам и др.

Большинство выпускников, принимающих решение о построении карьеры в данной отрасли, в дальнейшем положительно отзываются о своей работе. Следовательно, необходима большая работа над имиджем отрасли, которую можно начинать уже в средней школе, например проводить карьерные и профориентационные мероприятия, собеседования, интервьюирования и психологическое тестирование.

Использование зарубежного опыта подготовки, повышения квалификации и привлечения молодых специалистов в индустрию международного туризма с учетом российской специфики позволит решить ряд проблем:

- обеспечить создание условий для динамичного и устойчивого экономического роста индустрии международного туризма;
- повысить уровень и качество жизни молодых специалистов путем увеличения их занятости в перспективной и интересной отрасли;
- содействовать укреплению социально-экономического положения регионов за счет притока туристов и росту общей конкурентоспособности российской экономики.

Литература

1. **Иванова Ю. О.** Влияние программ международного обмена студентами на формирование и развитие имиджа университета // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198. С. 469–473.
2. **Иванова Ю. О.** Особенности механизмов формирования и развития имиджа образовательных организаций высшего образования // Управление экономическими системами. 2016. № 8 (90). URL: http://www.uecs.ru/marketing/item/4028–2016–07–28–07–46–21.
3. **Иванова Ю. О.** Позитивный имидж рейтинговых образовательных организаций высшего образования и факторы их привлекательности // Управление экономическими системами. 2016. № (89). URL http://www.uecs.ru/marketing/item/4014–2016–07–12–07–22–21.
4. **Стыщюк Р. Ю., Иванова Ю. О.** Использование социальных медиа в процессе формирования и развития имиджа университетов // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Современная наука: проблемы и пути их решения». Кемерово: Кузбасский гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева, 2015. С. 406–409.
5. **Kuczi T., Toth L.** The regulatory environment of the section of the non-standardized goods market // Corvinus Journal of Sociology and Social Policy. 2014. Vol. 5, N 1. P. 115–142.
6. **Ramkissoon H., Uysal M., Brown K.** Relationship between Destination Image and Behavioral Intentions of Tourists to Consume Cultural Attractions // Journal of Hospitality Marketing & Management. 2011. Vol. 20, N 5. P. 575–595.

УДК 378.14

М. В. Меньшикова
К.пс.н., доцент
Кафедра «Реклама и связи с общественностью»
ФГОБУ ВО «Государственный университет управления»
Москва, Российская Федерация
E-mail: menshikova_m_v@mail.ru

Способы и проблемы формирования студенческих портфолио

Аннотация. Рассматриваются вопросы отражения учебных, научных, проектных, творческих достижений талантливой молодежи в студенческих портфолио.

Ключевые слова: студенческая молодежь, портфолио, достижения.

M. V. Menshikova
PhD in Psychology, Associate Professor
Department of Advertising and PR
State University of Management
Moscow, Russian Federation
E-mail: menshikova_m_v@mail.ru

Methods and problems of creating the student`s portfolio

Abstract. The presentation of academic, scientific, project, creative achievements of talented young people in the student's portfolio are examined.

Keywords: students, portfolio, achievements.

В условиях постиндустриального общества очевидна необходимость подготовки студентов не только к решению задач в выбранной ими сфере профессиональной деятельности, но и к прогнозируемым изменениям на рынке труда. В результате последних ряд профессий исчезнет в принципе, при этом появятся новые сферы деятельности и новые профессиональные обязанности [1], требующие умений и навыков оперативно найти необходимую информацию, грамотно применить ее, найти решение проблемы.

На рынке труда уже сейчас мало востребованы профессионалы, умеющие эффективно действовать в стандартной, предсказуемой ситуации. Постоянно растет спрос на людей, умеющих ориентироваться в ситуации неопределенности. Невозможно продемонстрировать данные навыки, предъявив приложение к диплому с перечнем изученных дисциплин и полученных оценок. Следовательно, необходимо пересмотреть критерии оценки достижений учащегося уже в процессе обучения.

Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 годы обозначает следующие перспективы: «В рамках задачи формирования востребованной системы оценки качества образования и образовательных результатов будет обеспечено формирование качественно нового отношения обучающихся и образовательных организаций к качеству образования и получаемым по его итогам компетенциям, процедурам и механизмам их измерения и оценки. В рамках Программы в этой связи будет создана национально-региональная система независимого мониторинга и оценки качества образования на всех его уровнях. Предполагается обеспечить создание новых инструментов и оценочных процедур (включая

международные исследования качества) как в общем, так и в профессиональном образовании» [4].

Одним из новых инструментов измерения полученных в процессе образования компетенций является портфолио. Сегодня оно внедряется на всех уровнях образования, включая дошкольное. Таким образом, к моменту поступления в вуз нынешние дошкольники соберут значительную коллекцию документов, подтверждающих их достижения. В рамках данного доклада рассматривается формирование портфолио сегодняшних студентов.

Целью подготовки портфолио можно признать формирование социальных компетенций студентов независимо от направления подготовки. Педагоги отмечают возникающие противоречия, например: «Результат моделирования портфолио зачастую очень сложно оценить в контексте сравнения работ и свидетельств, характеризующих деятельность субъекта культуры, социальной среды, профессии и общения, так как различные модели, критерии и показатели сравнения не всегда отражают объективное в данном виде деятельности. Чаще всего в таком виде творчества обычно побеждает тот человек, который наиболее точно, грамотно, логично, последовательно, системно отразил результаты своей личной деятельности в разнообразных формах самовыражения и сотрудничества» [2].

В вузах наиболее распространен подход, когда ответственность за формирование портфолио возлагается на студента. Тем не менее необходима активная поддержка обучающихся со стороны профессорско-преподавательского состава, она может быть реализована в виде консультирования, отбора работ для включения в портфолио, оформления и даже отслеживания соблюдения конфиденциальности персональных данных.

Составлением портфолио решаются следующие педагогические задачи:

- мотивация к достижениям;
- развитие навыков рефлексии;
- мониторинг и презентация профессионального и личностного роста студентов;
- выполнение требований ФГОС 3+.

Поскольку формирование портфолио актуально для сферы образования, за последние несколько лет было опубликовано большое количество теоретических обзоров по данному вопросу, где приведены классификации видов портфолио студентов по различным основаниям: по виду деятельности, по цели использования, по времени создания, по оформлению и презентации результатов и т.д. В контексте данного доклада к рассмотрению предлагается следующая классификация портфолио студентов выпускных курсов бакалавриата:

- **Выпускное портфолио.** В практике некоторых вузов портфолио включает подготовленные за весь период обучения материалы, а также отзывы руководителей практик и полученные дипломы, грамоты, благодарности, сертификаты, публикации и т.п., подтверждающие сформированность профессиональных компетенций выпускника. Защита студентом портфолио является важной самостоятельной частью государственного экзамена. Компетентностный подход в образовании предполагает «определение принципов, условий, технологий, факторов, подходов, которые позволяют определить, конкретизировать и соотнести требования квалификационных характеристик, стандартов образования, компонентов профессиональной деятельности, ее доминирующих видов, профессионально важных качеств, значимых личностных качеств, интересов, склонностей, способностей специалистов. Кроме этого, определяются технологии контроля развития компонентов профессиональной компетентности студентов» [3].
- **Вступительное портфолио.** При конкурсном отборе в магистратуру большинство вузов учитывают портфолио выпускников бакалавриата, на некоторых направлениях подготовки содержание портфолио является решающим фактором для зачисления. Проблема заключается в том, что требования к портфолио каждый вуз устанавливает самостоятельно, в ряде вузов для каждого направления подготовки сформулированы особые требования, студенту тяжело разобраться в разнообразных требованиях, тем более начать готовить портфолио с первого курса обучения.
- **Карьерное портфолио.** Целевой аудиторией данного вида портфолио являются потенциальные работодатели, в связи с чем актуальным становится вопрос о критериях оценки образовательных, научных, творческих, личностных достижений студентов. Очевидно, что требования образовательного процесса, в частности форма представления результатов, не всегда соответствуют требованиям специалистов-практиков.

В связи с вышеизложенным необходима консолидация представителей научного сообщества, реального сектора экономики и органов государственного управления в вопросе разработки единого взгляда на формирование студенческих портфолио.

Примерная структура портфолио может выглядеть следующим образом:

- титульный лист (фотография, указание учебного заведения и направления подготовки, персональные данные собираются только для внутреннего пользования и не выкладываются в открытый доступ);
- содержание (включая интерактивные ссылки на соответствующие разделы);
- опыт профессиональной деятельности (практики, стажировки в компаниях, подработка по специальности);
- учебные достижения (перечень дисциплин с оценками, примеры выполненных работ, обучение в зарубежных вузах, участие в олимпиадах, сведения о получении именной стипендии, дополнительное образование: курсы, тренинги, семинары и т.д.);
- научно-исследовательская работа (перечень курсовых работ с оценками, публикация статей, участие в научных конференциях, гранты, работа в студенческих научных обществах);
- проектная работа (краткое описание проекта, перечень персонального вклада в проект, результаты проекта);
- общественная работа (участие в органах самоуправления, волонтерских движениях, фестивалях, конкурсах и т.д.);
- отзывы и рекомендации (от преподавателей, работодателей, руководителей практики и т.д.);
- дополнительная информация (личностные качества, владение иностранными языками, водительские права, спортивные, музыкальные, художественные и другие навыки).

Представляется необходимым не выделять награды, полученные студентом за индивидуальные достижения или в составе команды проекта, в отдельный раздел портфолио, а включать в те разделы, в которых представлена работа.

Литература

1. Атлас новых профессий. М.: Агентство стратегических инициатив, Московская школа управления «Сколково», 2015.
2. **Дорошенко А. Г., Колпаченко Л. Я., Козырева О. А.** Возможности портфолио в структуре формирования и анализа сформированности ценностей и компетенций будущего специалиста // Педагогическое мастерство (II): Материалы междунар. заоч. науч. конф. М.: Буки-Веди, 2012. С 13–16.
3. **Мединцева И. П.** Компетентностный подход в образовании // Педагогическое мастерство (II): Матер. междунар. заоч. науч. конф. М.: Буки-Веди, 2012. С. 215–218.
4. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2014 № 2765-р «О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173677/.

УДК 331

О. С. Осипова
Д.соц.н., доцент, профессор
Кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: olstepos@mail.ru

Н. В. Сахарова
Преподаватель
Кафедра «Управление персоналом и психология»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: natalysakharov@yandex.ru

Влияние корпоративной культуры вуза на личностный рост и развитие профессиональных компетенций выпускников

Аннотация. Рассматривается влияние корпоративной культуры университета на формирование профессиональных компетенций выпускников, приводятся и анализируются результаты исследования, проведенного в мае 2016 года на базе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Ключевые слова: корпоративная культура, ценностные ориентации, развитие профессиональных компетенций, выпускник университета.

O. S. Osipova
Doctor of Sociology, Associate Professor, Professor
Department of Human Resource Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: olstepos@mail.ru

N. V. Sakharova
Lecturer
Department of Human Resource Management and Psychology
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: natalysakharov@yandex.ru

The impact of the university corporate culture on the personal growth and professional competence development of graduates

Abstract. It discusses the impact of the University's corporate culture on the formation of professional competencies of graduates, presents and analyzes the results of research conducted in May 2016 on the basis of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Keywords: corporate culture, value orientations, professional competence development, graduate.

В современном мире менеджмент уделяет все больше внимания вопросам влияния корпоративной культуры на деятельность работника при поиске дополнительных способов воздействия на него с целью повысить результатив-

ность его труда. Некоторые исследователи считают, что материальное стимулирование как инструмент воздействия на результативность труда во многом исчерпал себя. Перспективными и наиболее значимыми мотиваторами становятся ценностные ориентации работника, поскольку они служат личностными установками (аттитюдами) для принятия решений и регуляции поведения.

Как совокупность основополагающих этических принципов поведения человека ценности в значительной степени определяют направленность его социально значимых действий при решении жизненных проблем. Как правило, в зависимости от степени значимости для субъекта социального действия ценности представляют собой иерархию, достаточно устойчивую конструкцию. Формирование ценностных ориентаций работника происходит задолго до того, как он придет в организацию. На его мировоззрение оказывают влияние общественное окружение: семья, друзья, школа, вуз и другие институты социального взаимодействия.

Формирование ценностно-смысловой сферы является центральной проблемой развития личности [3]. Ценностные ориентации определяют предпочтения, влияющие на профессиональное самоопределение человека. Система ценностей становится своеобразным ориентиром для самоопределяющейся личности относительно включения в основные сферы общественной жизни, самореализации и самоутверждения в социуме.

Проведено пилотное исследование с целью изучить влияние корпоративной культуры вуза на ценностные установки и развитие профессиональных компетенций студентов. Рабочие гипотезы исследования:

- корпоративная культура вузов оказывает влияние на личностное развитие подавляющего большинства студентов в процессе их обучения в вузе;
- выпускники бакалавриата имеют сбалансированные модели ценностных ориентаций;
- терминальные и инструментальные ценности в равной степени оказывают влияние на становление профессиональных компетенций.

Исследование проводилось методом анкетирования магистрантов факультета «Менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации с 30 апреля по 12 мая 2016 года. В ходе исследования были опрошены 35 респондентов: мужчины составили 26,6%, женщины — 71,4%. По возрасту респонденты распределились следующим образом: 21 год — 17,1%, 22 года — 42,9%, 23 года — 20,0%, 24 года — 5,7% и 25 лет и больше — 14,3%. В анкетировании участвовали преимущественно студенты первого курса магистратуры — 62,1% и 37,9% магистрантов второго курса. Выпускники бакалавриата Финансового университета составили 77,1% от общего числа респондентов.

При разработке анкеты использовалась методика «Ценностные ориентации» американского психолога М. Рокича [5]. Его модель содержит две группы ценностей: инструментальные (связанные с образом действий и достижения целей) и терминальные (касающиеся целей индивидуального существования). К таким ценностям обычно относят любовь, счастье, безопасность, гармонию, дружбу, красоту и т.д. Терминальные и инструментальные ценности коррелируют с достаточно традиционным различением ценностей-целей и ценностей-средств [6].

Как личностный тест методика направлена на изучение ценностно-мотивационной сферы человека [1]. Для преодоления недостатков методики, на

которые указывают многие исследователи, более глубокого проникновения в систему ценностных ориентаций мы составили анкету, которая позволила получить дополнительную диагностическую информацию и сделать более обоснованные выводы. Из 36 ценностей, представленных в методике М. Рокича, были выбраны двадцать, наиболее актуальные для изучаемой возрастной группы, связанные с будущей профессиональной деятельностью.

Прежде всего, мы изучили, как респонденты оценивают влияние корпоративной культуры вуза на развитие их личных качеств. Большинство студентов (62,9%) ответили, что корпоративная культура оказала влияние на развитие их личных качеств. 28,6% затруднились с ответом. Только 8,6% магистрантов считают, что культура университетов, в которых они обучались, не оказала влияния на их личностное развитие.

Профессиональная позиция молодого специалиста предполагает не только сформированные компетенции, но и систему ведущих жизненных ценностей, признание и принятие за собой и другими активности, способности к целеполаганию, свободы выбора и ответственности за него, понимание и принятие другого, уникальность, способность к саморазвитию [2]. По окончании вуза респонденты смогли сформировать ценностные установки, которые, безусловно, окажут влияние на построение ими своей профессиональной карьеры [4]. Большинство респондентов отметили, что в вузе они развили навыки этики делового общения (19%), дисциплинированность (15%), лидерские качества (12%), креативность мышления (10%). Меньше всего вуз научил опрошенных соблюдению субординации (2%).

В ходе опроса респондентам был задан вопрос: какие терминальные ценности для вас наиболее значимы? *(рис. 1)*. Большинство студентов отметили семью (16%), на втором месте — здоровье (13%), на третьем — любовь (11%), четвертое место разделили свобода, активная жизнь и материальная обеспеченность (по 10%).

Рис. 1. Распределение ответов на вопрос: «Какие терминальные ценности для вас наиболее значимы?»

Далее были выявлены наиболее важные, согласно классификации М. Рокича, инструментальные ценности, разделяемые студентами. Первое место заняла ответственность — 14%. Второе место разделили эффективность в делах (13%), третье — образованность, рационализм и честность (по 11%) *(рис. 2)*. Наименее значимыми оказались предприимчивость, исполнительность и независимость (по 7%).

Рис. 2. Распределение ответов на вопрос: «Какие инструментальные ценности для вас наиболее значимы?»

Анализ терминальных и инструментальных ценностей магистрантов показывает, что в их личностных моделях хорошо представлены профессионально-ориентированные ценности: активная жизненная позиция, эффективность в делах, ответственность, образованность, рационализм.

Магистрантам было предложено оценить влияние различных терминальных и инструментальных ценностей на становление их профессиональных компетенций. Для обработки полученных данных был выбран метод шкалирования рейтингов: проведен расчет средних значений по сумме расставленных респондентами баллов. В соответствии со средним значением, которое отражает место каждой из ценностей в ценностной системе респондентов, были расставлены ранги. Данный метод обеспечивает быстрое получение результатов, позволяет синтезировать опыт и интуицию респондентов; дает количественные оценки, поскольку отсутствуют статистически значимые сведения, а показатели имеют качественную природу. Интегрированный средний балл по категории «Терминальные ценности» составил 3,41.

Интегрированный средний балл по категории «Инструментальные ценности» составил 3,75. На формирование профессиональных компетенций наибольшее влияние оказывают инструментальные ценности «Образованность», «Предприимчивость», «Ответственность», «Эффективность в делах», наименьшее — «Честность» и «Независимость». Таким образом, инструментальные ценности в целом более значимы для процесса формирования профессиональных компетенций, нежели терминальные ценности. В ходе исследования подтвердились все гипотезы, кроме третьей.

Литература

1. Методика М. Рокича // Психологос. URL: http://www.psychologos.ru/articles/view/metodika_cennostnye_orientacii_rokicha.

2. **Осипова О. С.** Инновативность студентов экономических вузов как фактор повышения их конкурентоспособности на рынке труда // Проблема трудоустройства выпускников экономических специальностей: Матер. Междунар. науч.-практ. конф. 26 марта 2013 г. М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2013. С. 80–87.

3. **Осипова О. С., Постаногова А., Клаус Р. В.** Значение портфолио в построении и развитии карьеры студента и молодого специалиста // Социальное и профессиональное самоопределение личности в гуманитарном и экономическом образовании: Сб. науч. ст. по матер. Междунар. науч.-практ. семинара 28 октября 2014 года / Под ред. М. С. Бережной, О. С. Осиповой. М.: ФГНУ ИХО РАО, 2014. С. 98–106.

4. **Осипова О. С., Сахарова Н. В.** Инновационная среда образовательных организаций высшего образования как фактор сохранения устойчивого развития страны в условиях глобальной турбулентности // Современные общество и экономика: анализ состояния и перспективы развития в условиях экономической турбулентности. Пенза: Изд-во ПГУ, 2015. С.177–193

5. **Рокич М.** // Академик. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1563063/

6. **Сахарова Н. В., Торубарова Ю. С.** Профориентация молодежи в процессе обучения в образовательной организации высшего образования. Социальное и профессиональное самоопределение личности в экономическом и гуманитарном образовании: перспективы и развитие / Под общ. ред. Б. С. Васякина, М. С. Бережной. М.: Научный проект, РЭУ, 2015. С. 86–93.

УДК 338

И. А. Фирсова
Д.э.н., к.п.н., профессор
Департамент «Корпоративное управление и корпоративные финансы»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: IFirsova@fa.ru

Как развивать таланты

Аннотация. Рассматриваются вопросы организации работы с одаренной молодежью. Предлагается взаимодействие университета и школы для сотрудничества в реализации важных вопросов развития молодежи в соответствии с Концепцией модернизации российского образования на период до 2020 года.

Ключевые слова: взаимодействие школы и вуза, довузовская подготовка, концепция развития, молодежь.

How to develop talents

I. A. Firsova
Doctor of Economics, PhD in Pedagogics, Professor
Department of Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: IFirsova@fa.ru

Abstract. The issues organization of work with talented youth are considered. The joint cooperation between the University and schools is proposed to implement the important issues of youth development, in accordance with the Concept of modernization of Russian education for the period up to 2020.

Keywords: interaction between school and University, pre-University training, concept of development, youth.

Проблема самореализации личности сегодня одна из самых главных в процессе воспитания и обучения молодежи. В соответствии с Концепцией модернизации российского образования на период до 2020 года [2], Концепцией государственной молодежной политики [3] и нормативными документами Министерства образования и науки РФ работа с одаренной молодежью является одним из стратегических направлений развития образования, в том числе образовательных организаций. Одаренность — сочетание способностей, потенциала, интеллекта, целостной индивидуальной характеристики, обеспечивающее успешность деятельности [1].

В системе формирования интеллектуальных способностей можно выделить те, что влияют на интеллект личности, конвергентные, дивергентные способности, обучаемость. Они же составляют основу интеллектуального воспитания личности, для чего при организации учебно-воспитательного процесса предусматривается индивидуальная педагогическая помощь с целью развить интеллектуальные возможности ребенка. Важный аспект интеллектуального воспитания — повышение продуктивности интеллектуальной деятельности за счет формирования способностей анализировать, сравнивать, обобщать, учитывать причинно-следственные отношения, исследовать, систематизировать свои знания, обосновывать собственную точку зрения, порождать новые идеи и т.д.

Становление талантливой молодежи происходит прежде всего в школьной среде. В школе ребенок проводит большую часть времени. Учебная деятельность играет значительную роль в жизни школьника и служит важной сферой его самовыражения. На современном этапе обучения школа должна не только формировать у учащихся определенный набор знаний. Необходимо пробуждать и постоянно поддерживать стремление учеников к самообразованию, реализации творческих способностей.

При воспитании талантливой молодежи значима и роль вузов — партнеров школы. В Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации работа со школьниками является одним из основных направлений развития талантливой молодежи. Налажено тесное взаимодействие факультетов и кафедр университета с базовыми школами, проводятся различные мероприятия научного характера. Таким образом, создаются условия для построения индивидуальных образовательных программ, обеспечения крепкой взаимосвязи между общим и профессиональным образованием, что в дальнейшем обеспечит более эффективную подготовку к освоению программ высшего образования.

В процессе подготовки школьников преподаватели выявляют, отбирают талантливую молодежь; создают условия для развития ее интеллектуальных, творческих способностей; проводят профориентационную работу с одаренными школьниками, оказывают помощь в выборе специальности, проектировании будущей профессиональной карьеры. В Финансовом университете накоплен положительный опыт работы с одаренной молодежью. Профильная подготовка школьников осуществляется при взаимодействии с базовыми школами, организуются олимпиады, конкурсы, соревнования, выставки и другие мероприятия. Задействованы традиционные и инновационные формы взаимодействия: студенческие научные общества, научные кружки и проблемные гранты, проекты с предоставлением грантов, конкурсы студенческих работ, работа инновационно-технологического центра, участие студентов в научных конференциях, семинарах, публикация результатов исследований в научных сборниках.

В рамках столичного образования прослеживается тенденция социального партнерства школа — вуз — работодатель. С 2003 года общеобразовательная школа перешла на стандарт профильного обучения в старших классах, перед педагогическим сообществом поставлена проблема профильного обучения.

Выбор сферы деятельности будущим абитуриентом — это не только личная профессиональная карьера, но и кадровый потенциал общества, социально-экономический прогресс страны. Становление профессиональных интересов школьников в целом начинается при ознакомлении с азами профессии.

В рамках сотрудничества вуза и школы в Финансовом университете проводится много мероприятий, разработано много программ. Их главная цель — получение профильных знаний, которые будут способствовать успешному обучению в Финансовом университете, повысят стартовые позиции для карьерного роста, позволят убедиться в правильности (или ошибочности) выбора профессии. Перечень мероприятий структурирован по возрастным особенностям школьников и по профилям финансово-экономических и других дисциплин, ориентирующих будущих абитуриентов на разные программы бакалавриата, реализуемые в Финансовом университете. Мероприятия предполагают прямое активное воздействие на творческий потенциал будущего абитуриента: дискуссии, деловые игры, круглые столы

и мастер-классы, деловые игры, презентации профессий и возможностей обучения в Финансовом университете — спектр форм взаимодействия постоянно расширяется.

В орбиту работы включаются даже ученики младших классов. Например, были проведены интересные мастер-классы по мотивам народных сказок: «Я предприниматель», «Копеечка» и др., их проводили волонтеры — студенты Финансового университета. Они пытаются передать знания финансово-экономического содержания, научить управлять личными финансами в условиях рыночной экономики и информационного общества, расширить представления о современной банковской системе.

Важным представляется и вовлечение школьников в исследовательскую деятельность. В Финансовом университете проводятся мероприятия «Международный форум финансистов», «Международный студенческий конгресс» и ряд других, где активно принимают участие и школьники, причем год от года их становится больше.

Чтобы стать успешным студентом университета и получить дорогу в жизнь, необходимо иметь опыт командной работы и практику реализации международных проектов, уметь выступать, принимать решения, распределять свое время, ставить цели и достигать их. Эти навыки можно сформировать в молодежном лагере, который предлагает для школьников Финансовый университет.

Для профессионального самоопределения школьников необходимо организовывать встречи с представителями разных профессий. Этим занимается управление развития карьеры и сотрудничества с работодателями, которое является структурным подразделением Финансового университета. Большая роль отведена факультетам, которые при поддержке кафедр способны дать школьникам представление о широком выборе профессий. Это профессии не только в финансовой области, но и в юридической, социальной, экономической и других сферах деятельности.

Встречи со школьниками направлены на углубленную работу с творческой и одаренной молодежью. Например, популярны дискуссии. Ассоциация российских банков организовала дискуссию, где выступил ее президент, член-корреспондент Российской академии наук, заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор, доктор юридических наук, кандидат физико-математических наук Гарегин Тосунян. Он ответил на многочисленные вопросы юных гостей ассоциации. Вопросы касались не только экономической безопасности государства, роли банков в стабилизации развития ситуации в международном финансовом пространстве, направлений финансовой кооперации с другими странами, но и внутренней культуры современной молодежи, формирующей будущий образ нашей страны.

Литература

1. Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М., 1990.
2. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»// КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/.
3. Указ Президента РФ от 06.04.2006 № 325 (ред. от 25.07.2014) «О мерах государственной поддержки талантливой молодежи» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59463/.

УДК378.14

А. Ю. Забарина
Аспирант
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
руководитель структурного подразделения
ГБОУ г. Москвы СОШ 1240
«Мультипрофильный образовательный комплекс»
Москва, Российская Федерация
E-mail: 1240@edu.mos.ru
Научный руководитель: И. А. Фирсова, д.э.н., к.п.н., профессор

Траектории развития профессиональной ориентации

Аннотация. Рассмотрены траектории развития системы образования, проанализированы компетенции будущих профессий на основании исследования рынка труда «Атлас новых профессий». Представлены технологии профориентации в СОШ 1240.

Ключевые слова: траектория развития образования, компетенция, технология профориентации.

A. Yu. Zabarina
Post-graduate Student
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Head of structural unit
School 1240 “Multidisciplinary educational park”
Moscow, Russian Federation
E-mail: 1240@edu.mos.ru
Thesis supervisor: I. A. Firsova, Doctor of Economics, PhD in Pedagogics, Professor

The trend development of the vocational guidance

Abstract. The development trajectory of the education system is described, the competence of future occupations is analyzed on the basis of the market study “Check-list of new professions”. The technologies of vocational guidance in secondary school, 1240 are presented.

Keywords: trajectory of the development of education, competence, career guidance technologies.

Повышение качества образования как одной из важных ценностей в жизни граждан является решающим фактором социальной справедливости и политической стабильности. При определении принципов воспитания подрастающего поколения необходимо в полной мере учитывать:

- преемственность современного национального воспитательного идеала по отношению к национальным воспитательным идеалам прошлых эпох;
- духовно-нравственные ценности;
- внешние и внутренние вызовы, стоящие перед Россией.

Основные современные тенденции в развития образования рассмотрены в программах: «XX век «Образование для жизни» и «XXI век «Образование через всю жизнь». Так, в Москве городская программа развития образования «Создание условий и инновационных механизмов развития системы столичного образования как основы формирования человеческого

потенциала и социального обновления региона», рассчитанная на 2011–2016 годы, предполагает формирование модели компетентной личности.

В СОШ 1240 реализуется стратегия непрерывного образования «школа — вуз — работодатель» с учетом федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) [3], Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [4]. Детям, испытывающим трудности в освоении общеобразовательных программ, оказывается помощь в профориентации и получении профессии. В старшей школе предусматривается индивидуализация и профессиональная ориентация содержания среднего общего образования; дополнительное образование детей направлено на обеспечение их профессиональной ориентации. ФГОС общего образования отражает развитие системы сопровождения профессионального самоопределения обучающихся образовательных учреждений [4, ст. 42.2, 66.3, 75.1].

Компетенции являются связующим звеном между образовательными технологиями и профессиональной деятельностью. Цель — подготовка учащихся к самостоятельной профессиональной деятельности. Для этого нужно предоставить условия для социализации личностного развития, внедрения инновационных технологий в обучение и др.

К профориентационной направленности в школе относятся: университетские субботы, лекции, экскурсии, встречи с работодателями, мастер-классы, молодежный лагерь, тренинги, ролевые игры, тестирование, научно-практические конференции, индивидуальные и групповые консультации, семинары-практикумы, интерактивные диалоги, обсуждения по профессиям, проектная деятельность.

Итак, необходимо отметить важность раннего самоопределения школьника, которое содействует формированию следующих компетенций:

- умение разрабатывать характеристику собственных потенциальных возможностей, способность принимать решения и брать на себя ответственность, стремление к сотрудничеству и, в конечном итоге, достижение поставленной цели;
- умение понимать важность и ценность работы, знакомство со множеством видов работ, представление о разнообразии профессий и специальностей, об ответственности за качество работы, об уровне требований, предъявляемых работодателем;
- умение принимать решения о разумном и выгодном распределении ограниченных ресурсов;
- умение работать в команде.

Литература

1. Атлас новых профессий / Сколково и Агентство стратегических инициатив. М., 2014 // Сколково. URL: http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf
2. Приказ Минтруда России № 390, Минобрнауки России № 985 от 27.08.2013 (с изм. от 31.10.2013) «О межведомственном координационном совете по профессиональной ориентации молодежи» // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=EXP; n=565047.
3. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (5–9 кл.) // Министерство образования и науки. URL: http://минобрнауки.рф/documents/938.
4. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
5. **Фирсова И.А.** Социальное партнерство как основа устойчивого развития образовательной организации. Сб. ст. по матер. междунар. конф. Москва, 21 апреля 2015 г. М.: Академия труда и социальных отношений, 2015. С. 360–376.

УДК 371.268

В.И. Лисник
Магистрант
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: vikilis1995@yandex.ru
Научный руководитель: И.А. Фирсова, д.э.н., к.п.н., профессор

Проведение родительских собраний онлайн как инструмент повышения доверия к системе московского образования

Аннотация. Рассматривается потенциал общегородских родительских собраний, транслируемых в сети интернет в открытом доступе. Раскрыто значение просветительского и информационного контента для формирования положительного общественного мнения в отношении событий, происходящих в системе московского образования, и, как следствие, повышение доверия к этой системе, оказывающей вариативные качественные услуги в сфере образования.

Ключевые слова: социальное партнерство, управление образованием, московское образование, родительская общественность.

V.I. Lisnik
Master's Degree Student
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow,
E-mail: vikilis1995@yandex.ru
Thesis supervisor: I.A. Firsova, Doctor of Economics, PhD in Pedagogics, Professor

Structural functionalism of the social partnership in education

Abstract. The potential citywide parent meetings broadcast on the Internet in the public domain is examined. It demonstrates the value of educational and informational content to form a positive public opinion about the events taking place in the system of education in Moscow and, as a consequence, increase trust in the systeme to provide some various qualitative services in the field of education.

Keywords: social partnership, educational management, Moscow education, parent community.

Цель модернизации московского образования — увеличение вклада системы образования в глобальную конкурентоспособность Москвы. Эта цель требует решения двух задач — максимального развития способностей каждого москвича и сохранения тенденции к консолидации городского сообщества.

Анализ образовательной ситуации в Москве, проведенный в конце 2010 года, показал, что отсутствие единых объективно измеряемых показателей работы школ приводило к формированию эмоциональной, подчас необъективной оценки работы образовательной организации, ограниченной определениями «хорошая» или «плохая», и, как следствие, к отсутствию заинтересованности коллективов школ в достижении общего положительного результата, который можно измерить. Абсолютная прозрачность и равнодоступность финансирования образовательных организаций позволили открыто сравнивать результаты их деятельности.

В процессе решения задач модернизации системы образования московское образование выходит на качественно новый этап. Школа и ее директор берут на себя публичную ответственность за результаты своей работы перед Москвой и ее жителями.

Информационная открытость и прозрачность, расширение доли участия общественности в деятельности органов исполнительной власти стали неотъемлемыми инструментами для развития качества образования в целом.

С площадки Департамента образования регулярно транслируются открытые мероприятия. Циклограмма таких мероприятий размещена на сайте Департамента образования: http://video.dogm.mos.ru. Среди открытых и доступных всем желающим мероприятий особо следует отметить видеоселектор, до недавнего времени его основной задачей было обозначение ключевых позиций Департамента образования в системе образования. На сегодняшний день эта задача решена, и теперь еженедельный видеоселектор служит для демонстрации лучших практик для обмена мнениями и обсуждения профессиональных вопросов, кроме того, это возможность реализовать успешные управленческие и педагогические решения, полезные и необходимые для города.

В открытом доступе проходят обучающие семинары-совещания по вопросам финансово-хозяйственной деятельности, внедрения и эксплуатации информационных систем, тематические селекторы, например совещание по государственной регламентации образовательной деятельности и оценке качества образования, селекторное совещание «Час завуча», «Дополнительное профессиональное образование в Москве», селекторные совещания по вопросам дополнительного образования и воспитания обучающихся, развития талантов школьников, а также еженедельные тематические пресс-конференции. Два раза в месяц проходит общегородское онлайн-совещание для родителей учащихся, руководителей и сотрудников образовательных организаций, широкой общественности.

В открытом режиме ведутся трансляции заседаний аттестационных комиссий, рассматривающих руководителей и кандидатов в руководители образовательных организаций, кадровых советов, где директора и будущие директора московских школ представляют концепции развития организаций. Это позволяет не только устроить открытую площадку для обмена опытом, обучения и самообучения коллег, но и реализовать принцип современных подходов к отбору ответственных управленческих кадров, которые будут готовы совершенствовать московские школы в интересах московских семей.

Следующим шагом к достижению открытости и доступности в системе столичного образования стал запуск интернет-телеканала «Московский образовательный телеканал» (http://mosobr.tv/) в 2015 году. Интернет-телеканал транслирует студийные новости, информационные сюжеты, авторские аналитические передачи, видеоматериалы школьного телевидения и увлекательные тематические ток-шоу. Его задача — сделать образование интересной, нескучной и обсуждаемой темой, в полном объеме использовать интерактивные обучающие возможности интернета, как можно более доступно и объективно информировать аудиторию обо всем самом важном, что происходит в образовательно-культурном пространстве столицы. Постоянными участниками вещания являются многие школы, колледжи Москвы. Рассказывая о своей жизни, они демонстрируют москвичам привлекательность и результативность своей образовательной организации.

Сайт Департамента образования города Москвы является источником актуальной и полезной информации для участников образовательных

отношений разных категорий — учащихся и их родителей, педагогов и руководителей образовательных организаций, а также для всех желающих.

С целью расширить возможности организации эффективного общения с родителями рекомендуется использовать интернет-ресурсы, общение онлайн. Специалисты предлагают несколько способов применения интернет-ресурсов во взаимодействии с семьями учащихся:

- телекоммуникационный проект (в 2016 году начал свое вещание Московский образовательный телеканал);
- дистанционные телеконференции (проведение общегородского родительского собрания онлайн);
- создание онлайнового информационно-методического ресурса (в Москве работает единый электронный дневник).

К электронному дневнику и электронному журналу уже привыкли многие школьники и родители. Каждый день появляются все новые и новые гаджеты, освоением и использованием которых в образовательном процессе занимается все большее количество педагогов. Уже не удивляют нас и электронные учебники, которые пришли в московские школы.

Родители должны иметь постоянную возможность свободно, по своему желанию, в удобное для них время знакомиться с деятельностью ребенка в образовательной среде, система образования должна стать открытым пространством, где родители и сотрудники — равноправные партнеры. Такая информационная открытость системы образования, прозрачность принятия управленческих решений призваны сводить к минимуму домыслы и спекуляция и, как следствие, конфликты по тем или иным вопросам.

При формировании общественного мнения очень важна степень влияния информации на человеческое сознание. Для повышения эффективности работы в этом направлении необходимо руководствоваться соображениями адресности подачи информации, учитывать особенности аудитории, которой адресованы те или иные сообщения. Формулируемые лозунги и призывы, предлагаемые программы, замыслы и планы должны соответствовать условиям социальной среды, ориентироваться на действующие в групповом и массовом сознании традиции и обычаи, доминирующие стереотипы и привычки.

Общественное мнение возникает внутри группы людей, общающихся друг с другом, вместе определяющих суть проблемы, ее вероятные социальные последствия и обдумывающих меры, которые необходимо предпринять. И хотя данный процесс, без сомнения, затрагивает личные суждения, мнения индивидов о социальной проблеме по своей форме и содержанию в значительной мере зависят от коллективного (общественного) обсуждения. Поэтому не случайно вопрос формирования имиджа системы направлен на формирование общности мышления и вынесен в публичное пространство. Люди по-разному воспринимают информацию, интерпретируя ее содержание на основе определенных правил, привычек, способов восприятия (кодов), даже в зависимости от своего конкретного состояния в процессе обмена информацией, поэтому принципиальное значение имеет способность осмысленно воспринимать сообщения.

Абсолютной новинкой и одним из самых эффективных инструментов стало проведение общегородских онлайн-совещаний для родителей. Данная работа ведется Городским экспертно-консультативным советом родительской общественности, который является постоянно действующим органом при Департаменте образования города Москвы. Первичная цель такого онлайн-собрания очень проста — предоставить родителям нужную информацию по вопросам

воспитания и образования детей. Проводит его председатель Экспертно-консультативного совета родительской общественности Людмила Мясникова.

В столице уже давно назрела проблема нехватки общения между родителями. Общегородские онлайн-собрания для родителей стартовали в ноябре 2014 года и проводятся один раз в две недели. На эти собрания приглашаются специалисты, которые могут рассказать как можно больше и как можно интереснее о московском образовании. На онлайн-собраниях можно проводить опросы с выведением их статистики на экран, демонстрировать презентации, фильмы, прямые и удаленные подключения. Запись собрания автоматически сохраняется, и администрация учреждения может опубликовать ее на сайте или разослать родителям. Архив хранится в открытом доступе на сайте Департамента образования и на канале www.youtube.com. Кроме того, на территории Москвы существует более 60 точек, с которых можно подключиться к собранию в режиме интерактивного общения. Средние данные по статистике онлайн-просмотров в 2015 году — 6148 просмотров, оффлайн-просмотров архива — 11 776.

Также ставится цель сформировать общественное мнение в отношении всего образования в целом, закрепить понимание позитивных действий не только в «своей» школе, но и во всех школах Москвы, раскрыть значимость изменений, предвосхитить вопросы, познакомить с образовательной средой аудиторию, редко бывающую в школе, но желающую больше узнать о системе образования в Москве.

Для примера приведем перечень вопросов, вынесенных на обсуждение на одном из таких онлайн-собраний в феврале 2016 года:

- Панин В. В., председатель Всероссийского общества защиты прав потребителей образовательных услуг. Результаты апробации школьного меню в декабре 2015;
- Немерюк А. А., руководитель Департамента торговли и услуг. Размещение автоматов вендинга (продажа напитков и снэков) в образовательных организациях;
- Майсурадзе М. О., директор школы № 554. Апробация нового школьного меню;
- Васильева А. В., родитель учащегося школы № 554. Мнение о новом школьном питании;
- Сюжет «Московского образовательного» об экспериментальном меню;
- Онуфриева Т. А., представитель некоммерческого партнерства предприятий социального питания. О школьном меню. Что такое правильное питание. Обсуждение. О лекциях для родителей.

Обратите внимание на уровень выступающих, на значимость поднятых вопросов. Есть что обсудить, есть возможность заранее подготовить ответы на вопросы, которые возникли у родителей. По итогам данного собрания поступило предложение от городского экспертно-консультативного совета родительской общественности при Департаменте образования убрать с территории учебных заведений имеющиеся автоматические киоски и не ставить новые. Власти города поддержали просьбу родителей школьников, в настоящий момент в школах нет таких аппаратов.

Приведем лишь небольшой перечень тем:

- введение платы за присмотр и уход во второй половине дня;
- переход на пятидневную учебную неделю;
- выбор графика каникул;

- создание общественных комиссий по контролю за питанием;
- серьезная профилактическая работа ведется в отношении дорожно-транспортного травматизма, в том числе на железнодорожном транспорте;
- интеграция всех ресурсов города для создания единой образовательной среды в Москве (бесплатное посещение учреждений, подведомственных иным органам исполнительной власти);
- организация проектов в рамках просветительских суббот: университетские субботы, профессиональные среды, субботы мужества и т.д.;
- организация и проведение московской летней образовательной смены.

Результатом их рассмотрения стало либо изменение существующей практики, либо принятие новых решений в масштабах всего города. Кроме того, эксперты, практики, родители, дети дают отзывы о результатах внедрения ряда решений, считавшихся спорными на этапе внедрения:

- внедрение модели «Школа ступеней»;
- открытие кадетских классов в общеобразовательных школах;
- предметное обучение в начальной школе;
- централизация получения психолого-педагогических заключений для детей с особыми образовательными потребностями;
- инклюзивное образование.

Внешней оценкой повышения доверия к системе столичного образования является ежегодное независимое социологическое исследование, проводимое по заказу Правительства Москвы с 2013 г. Результаты представляются в сравнении с предыдущими волнами опроса. Исследование характеризует общее представление москвичей об образовании и в значительной степени зависит не столько от личного опыта, сколько от публичных оценок. По сравнению с результатами первой волны мониторингового опроса (2013) отмечен позитивный рост по всем аспектам сферы образования (в 2016 году проведена восьмая волна). Отмечен рост удовлетворенности среди москвичей, в чьих семьях нет дошкольников (обеспечение безопасности, качество питания, процедура записи в дошкольные группы). Больше удовлетворенности высказывают москвичи, в чьих семьях нет школьников (благоустройство школьных дворов, безопасность в школах, качество питания, качество образования). Сократился разрыв в положительных оценках сферы образования между москвичами, у которых есть дети, и теми, у кого детей нет. Резко сократилось количество негативных аспектов (менее 5% недовольных), которые не так давно были весьма актуальны: поборы, зарплата, питание, экзамены.

За последние годы город вложил в школы солидные ресурсы, в системе используются эффективные механизмы и инструменты управления. В 2013 году доля жителей города Москвы, давших позитивную оценку работы сферы образования в ходе социологического исследования «Образование Москвы», проводимого Центром мониторинга общественного мнения при Правительстве Москвы, составляла 44%, в 2016 году — уже 52%.

Таким образом, информационная открытость и прозрачность, расширение доли участия общественности в деятельности образовательных организаций, консолидированные усилия всех субъектов управления образованием, направленные на формирование позитивного имиджа столичного образования, привели к росту доверия со стороны жителей Москвы

Литература

1. **Абабков Ю. Н., Павлова Г. А.** Маркетинговые коммуникации образовательного учреждения // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2010. № 4 (6). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/marketingovyekommunikatsiiobrazovatelnogouchrezhdeniya.
2. **Верецкая А. И., Дьяков А. П.** Социологические проблемы изучения общественного мнения: Пос. к изучению курса. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2003.
3. **Веснин А. В.** Технологии формирования общественного мнения // Власть. 2016. № 6. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiiformirovaniyaobschestvennogomneniya.
4. Социально-педагогические эффекты модернизации системы образования Москвы: Доклад Департамента образования // Учительская газета Москва. 2015. № 51. 22 дек. URL: http://www.ug.ru/archive/63131.
5. **Сертакова Н. М.** Инновационные формы работы взаимодействия дошкольного образовательного учреждения с семьей: Метод. пос. СПб.: ООО «Издательство «Детство Пресс», 2013.
6. **Чернобай Е. В., Молотков А. Б.** Школа, у которой учатся. М.: Просвещение, 2016.

УДК 377

Н. А. Светинский
Магистрант
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: swetinskiy.nikita@gmail.com
Научный руководитель: И. А. Фирсова, д.э.н., к.п.н., профессор

Структурный функционализм социального партнерства в образовании

Аннотация. Рассматривается потенциал структурного функционализма социального партнерства в образовании. Выделены основные черты структурного функционализма и его роль в поддержании целостности и равновесия в обществе. Также в статье раскрыты особенности исследования проблем управления образованием в контексте идей структурного функционализма.

Ключевые слова: социальное партнерство, управление образованием, структурный функционализм, габитус.

N. A. Svetinskiy
Master's Degree Student
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow,
E-mail: swetinskiy.nikita@gmail.com
Thesis supervisor: I. A. Firsova, Doctor of Economics, PhD in Pedagogics, Professor

Structural functionalism of the social partnership in education

Abstract. The potential of the structural functionalism of social partnership in education is examined. The basic features of the structural functionalism and its role in maintaining the integrity and balance in society are distinguished. The article also features disclosed studies education management issues in the context of the structural functionalism ideas.

Keywords: social partnership, educational management, structural functionalism, habit.

В условиях системных трансформаций в российском обществе в целом и в системе образования в частности обостряются противоречия между потребностями общества и возможностями высших учебных заведений подготовить конкурентоспособных специалистов, способных отвечать на вызовы времени. И хотя подготовкой квалифицированных кадров занимаются специализированные учебные заведения, условием для получения необходимого опыта является участие предприятий всех отраслей экономики. Поэтому в последние годы все более актуальным становится вопрос о формировании эффективной системы взаимоотношений между школами, вузами, предприятиями, службой занятости и другими структурами, составляющими систему социального партнерства.

Мы рассматриваем социальное партнерство в профессиональном образовании как особый тип взаимодействия образовательных учреждений с субъектами и институтами рынка труда, государственными и местными органами власти, общественными организациями, направленный на максимальное согласование и учет интересов всех участников данного процесса. Проблемы

социального партнерства в сфере образования рассматривали В. Бакиров, И. Гавриленко, В. Жураковский, А. Забарина, И. Мачулина, С. Сазонова, И. Фирсова, Л. Хижняк и др. В их работах анализируются различные аспекты управления образованием. Проблемы модернизации профессионального образования поднимают А. Жернова, Ю. Зиньковский, В. Зуев, Г. Мирских, А. Назаркин и др. Основы структурного функционализма в социологии управления изложены в трудах Э. Дюркгейма, Р. Мертона, Т. Парсонса, П. Друкера, П. Бурдье, М. Янга и др. Тем не менее ощущается острый дефицит работ именно методологического характера, на основе которых можно было бы осмыслить проблемы налаживания социального партнерства в образовательной сфере.

Управленческая деятельность предполагает институционально-государственный подход. Управление — это административная деятельность, следовательно, необходимо изучение количественного и качественного состава работников административных органов и других государственных служащих. Здесь нам близка модель бюрократической рациональности М. Вебера, предполагающая предварительный тщательный расчет целей и средств их достижения для получения выгоды от осуществления того или иного проекта [5]. Не случайно «фактором, доминирующим в построении существующих ныне образовательных систем, является социально-функциональный подход, на основе которого строят модели социализации и адаптации личности в обществе. При таком подходе развитие человека осуществляется в соответствии с функционально-ролевым назначением (человек как гражданин, семьянин, работник, потребитель и т.д.)» [5, с. 78].

С точки зрения функционалистов, общество — это единый организм, состоящий из элементов, выполняющих определенные функции. Общественные процессы и явления можно объяснить, анализируя их функции в социальной системе. Значительный вклад в развитие идей функционализма сделал Г. Спенсер. Он считал, что социальные организации создаются именно потому, что они помогают удовлетворить некоторые социальные потребности. Р. Мертон ввел понятие дисфункции — разрушительной функции, и скрытых (латентных) функций. Эмиль Дюркгейм выделил две важные причины существования социального явления: заполнение своей, особой общественной ниши или удовлетворение социальных потребностей и установление и поддержание общественного устройства. Дюркгейм также был уверен в том, что любые общественные явления или процессы должны объясняться на основе исторического и функционального подходов. Он рассматривал общество как сверхиндивидуальную духовную реальность, основанную на коллективных представлениях. Предметом его внимания были специфические целевые отрасли в процессе обучения: интеллектуальные, политические, социальные, экономические [6].

Развивая теорию функционализма, Т. Веблен разграничил явные и латентные функции общественных явлений и процессов. Согласно Т. Веблену, необходимо не принимать бытие за достоверное данное, чтобы действительно понять, почему общество поддерживает и сохраняет существование определенных видов поведения или определенных общественных явлений. Для понимания партнерских отношений в сфере образования большое теоретическое значение имеет выделение Т. Парсонсом четырех основных функций социальной системы: приспособление, достижение цели, интеграция и воспроизведение структуры, которые обеспечиваются различными подсистемами общества. Так, внутри социальной системы функции приспособления обеспечивает экономическая подсистема, функцию интеграции — правовые институты и обычаи, воспроизводство структуры — система верований,

мораль, институты образования, воспитания и т.д. [9]. Т. Парсонс определял общество как систему отношений между людьми, связующей основой которой являются нормы и ценности [10, с. 116–118]. Поскольку социальное партнерство в образовательной сфере, по сути, представляет собой согласование и учет интересов всех участников процесса подготовки квалифицированного специалиста, важно определить нормы и ценности, на основе которых разворачиваются взаимовыгодные партнерские отношения.

Таким образом, основной чертой функционализма является анализ социальных и культурных явлений с точки зрения функций, которые эти явления выполняют в обществе. В анализе социальных систем функционализм подчеркивает общую взаимосвязь и взаимозависимость частей системы, существование нормальных (уравновешенных) состояний системы, способы, которыми реорганизуются все части системы для возврата в нормальное состояние.

Для нашей темы существенный методологический потенциал имеет именно структурно-функциональный подход, в основу которого положена идея «нормативного согласия» основных субъектов исторического действия относительно общепризнанных ценностей и ориентаций культуры. Базовой деятельностью становится не труд (предметно-оперативная деятельность по преобразованию природы социально организованным образом), а культуротворческая деятельность, то есть постижение и освоение ценностей культуры и реализация их в индивидуальном и коллективном поведении [10, с. 98–102].

Универсальные ценности культуры опредмечиваются в социальных нормах, на основании которых действуют индивиды и группы. Для поддержания устойчивости системы, предусматривающей достижение действенности социальных норм, формируются необходимые социальные институты: социальный контроль защищает эти нормы и следит за их выполнением; институт социализации (общественная система обучения и воспитания) предназначен для индивидуального и коллективного усвоения культуры и социальных норм и т.д. Именно через школу культурные ценности, внешние для индивида, становятся внутренней основой его деятельности. Значительную роль играет управление школой как фактор эффективного усвоения ценностей культуры, на его основе протекают сложные процессы функционирования социальной организации. Таким образом, управление призвано поддерживать систему в равновесии, способствовать ее существованию и самосохранению.

Современные структуралисты (П. Бурдье, Б. Бернстайн, Ш. Хиф и др.) сосредотачивают внимание на двух проблемах:

- код знания выступает основным принципом, который формирует различия в мировоззрениях, социальной идентификации и разновидностях знаний;
- учреждения образования рассматриваются как организации, кодирующие культуру, а эти коды воссоздают социальные категории.

Б. Бернстайн доказывает, что существуют контрастные коды, которые порождаются различными образцами школьных отношений и культурных форм, соответствующих различным социальным стратам. Ш. Хиф обосновывает принцип контраста в кодировке, порождающей специфику социальной идентификации, различные нормы мышления, субкультуры и различные принципы социализации и социального контроля. П. Бурдье пытается найти ответы на вопросы:

- как общество понимает, кто является «мыслящим» и кто — «немыслящим»?
- как оно отличает высшие знания от повседневных, «светских знаний»?

Совокупность всех социальных отношений, по мнению П. Бурдье, не есть нечто аморфное и однородное, она наделена обусловленной структурой. Это обстоятельство привело П. Бурдье к формированию понятия «поле» — относительно замкнутой и автономной подсистемы социальных отношений. Поле — это место проявления сил, относительно независимое пространство, структурированное оппозициями, которые нельзя свести к одной лишь «классовой борьбе»; оно есть особое место, где оказываются самые разнообразные ставки борьбы, но чаще всего в преобразованном виде [3, с. 48–51]. Исходя из этих позиций, П. Бурдье рассматривает образование как особого рода рынок, поле, где происходит интенсивное инвестирование социального капитала. В результате образовательных процессов социальный капитал приобретает качества, имеющие отношение к индивидуальному пространству личности (ценностные ориентации, компетенция, знания, вкус, информированность и т.д.). Для П. Бурдье «стремление к накоплению знаний и навыков неотделимо от поиска признания и желания создать себе имя» [3, с. 45–47].

Итак, образование — это поле, которое ориентирует индивида на собственное воспроизводство, а также на воспроизведение доминирующей модели культуры. Изменения в поле образования отображаются через взаимосвязь структуры поля образования и внешних изменений.

С социологической точки зрения, образовательное пространство возникает на основе взаимодействия субъектов образовательного процесса, включенных в сложную систему отношений. Оно выступает «формой эмпирического бытия системы образования, социокультурной конкретикой места присвоения личностью жизненно необходимого и профессионально значимого социального опыта, задается образовательным окружением в диалектике возможности и действительности» [2, с. 27]. В образовательном пространстве учебного заведения в качестве таких полей могут рассматриваться различные сферы деятельности: учебная, научная, культурно-массовая, управленческая и др. Кроме того, полями могут быть учебные предметы, дисциплины и специальности, изучаемые школьниками и студентами.

П. Бурдье полагает, что действия индивида всегда имеют социальный и коллективный характер. Поскольку человек в течение жизни может выступать в различных социальных ипостасях, то стереотип его поведения и мышления формируется на основе опыта. Этот опыт нарабатывается в различных сферах жизнедеятельности человека и называется «габитус». Ученый отмечает, что индивид в течение жизни может сознательно влиять на габитус и своим габитусом формировать структуру общества [3, с. 54–57].

Понятие «социальное поле», разработанное П. Бурдье, позволяет уточнить понятие «социализация». Поскольку в образовательном процессе происходит усвоение норм и ценностей того поля, под влияние которого попадает индивид, то именно в полях, выступающих составляющими структуры образовательного пространства учебного заведения, происходит процесс социализации. Социализация — двуединый процесс, содержание которого определяется, с одной стороны, освоением индивидом всей совокупности социальных отношений, формированием его социально значимых качеств, а с другой — отношением ко всему этому самого индивида, актуализацией его «я», раскрытием индивидуальных способностей и творческого потенциала. Мы рассматриваем социализацию как процесс не только усвоения, но и принятия личностью социальных ролей, норм и ценностей.

Габитус формируется в коллективных полях социальной конкуренции. Для того чтобы индивид имел возможность достичь успеха в поле конкуренции

и занять высокое положение, он должен усвоить различные подходы и необходимый объем форм капитала, доминирующих в поле. В системе образования приобретение капитала возможно в процессе кодирования, он характеризуется как символический язык, с помощью которого происходит кодификация ее участников. Согласно П. Бурдье, «кодифицировать» означает «одновременно придавать форму и следовать формальностям» [3, с. 121].

Таким образом, педагогическая практика реализует модель образования и способствует поддержанию «символического порядка». Например, сами ценности не меняются, трансформируются интересы, поскольку они определяют цели и зависят от изменений окружающей среды. Однако ценности, закодированные в системе образования, корректируют выбор средств для достижения цели. Понятие кодификации П. Бурдье раскрывает через взаимоотношения практики и образования. Он выделяет в образовательном процессе формальную (видимую) педагогику, называя ее академизмом и отделяя ее от природного практического знания.

П. Бурдье предостерегает от излишнего интеллектуализма в образовании: если транслировать чистую теорию, без объяснения того, зачем она нужна, как она может быть применена на практике, в результате получим эффект зомбирования. Ученый подчеркивает социальную значимость практического опыта индивидов и групп, представленного совокупностью социальных практик — привычных действий, осваивая и выполняя которые, индивиды развиваются сами, а вместе с тем развивают и общество, изменяя существующий социальный порядок. В то же время П. Бурдье выступает против фанатичного подчинения опыту, подчеркивая, что невозможно развить креативное мышление только с помощью постоянных практических упражнений [4, с. 25–27].

Следует избегать упрощенного толкования негативного отношения П. Бурдье к интеллектуализму в образовании. Сам ученый выступал против разделения теории и практики, теоретического знания и практического знания. Он как раз подчеркивал, что действительно развивающее знание является целостным, объединяет в себе теорию и практику. Поскольку любое знание рождается из практического опыта, а транслируется из поколения в поколение только в виде теории в закодированном виде, то образовательный процесс представляет собой процесс расшифровки (декодирования) закодированного для удобства передачи теоретического знания.

Данные идеи имеют значительный методологический потенциал в повышении качества образования. Мы полагаем, что привести результаты образования в соответствие с требованиями индивида, рынка труда и общества в целом возможно только при условии переориентации цели, которую ставят перед собой учебные заведения. Нужно не искать идеальные пропорции теории и практики, а разрабатывать способы преобразования теоретического знания в практические (и наоборот), сконцентрировав внимание на педагогических практиках, разработке эффективных методик преподавания, действенных педагогических приемов и методов. П. Бурдье не против теоретического знания, он против форм передачи этого знания или, скорее, методов его декодирования. Настоящим он считает такое образование, которое порождает творчество и изобретательность. Стоит согласиться с ним в том, что ни одна теория не должна подаваться как аксиома, абсолютная истина; независимо от авторитета «автора» она может подвергаться критике со стороны учеников. П. Бурдье вообще характеризует образование как среду и арену для выработки индивидом собственного социокода. Однако даже незначительные сдвиги, происходящие между ожидаемыми ролями и создаваемыми социокодами, ведут к возникновению новых практик, а следовательно, к формированию новых ожидаемых ролей.

Структуралисты обосновывают идею, что в ходе трансформации «внешнего» во «внутреннее» происходит становление «социального Я» индивида. По мнению Б. Бернстайна, с помощью текстовых продуктов (текстов лекций, учебников и т.д.), в устной и письменной форме ученикам передаются определенные социальные установки [1, с. 57–59]. С целью обеспечить высокое качество образования на систематической основе Бернстайн призвал совершенствовать педагогические приемы [1, с. 21].

Все же структурный функционализм не способен адекватно отразить тенденции общественного развития. Если общество и его особые структурно-функциональные элементы стремятся исключительно к самовосстановлению, самовоспроизводству, то непонятно, где искать истоки общественных изменений. С позиций структурного функционализма любые социальные инновации оказываются в определенном смысле девиантными, т.е. отклонением от нормы. В таком случае главная задача образования состоит в поиске средств «лечения» девиантного поведения. Структурный функционализм может описывать только такое общество, которое не имеет четко выраженных социальных конфликтов, а само общество, в котором классовые и другие социальные конфликты легитимированы, отношения между основными субъектами базируются на диалоге ради достижения согласия, поиска баланса интересов. Это своеобразная идеализация «благополучного» общества, достаточно медленно эволюционирующая.

Таким образом, структурный функционализм делает предметом своего анализа реформирование как единственное средство любых социальных преобразований, включая изменения системы образования. Реформы, по сути, сводятся к инновациям приспособленческого характера. При такой интерпретации нет и речи о продуцировании новых форм управления образованием, ее коренной перестройке. Потенциальные конфликты, возникающие в управленческой деятельности, остаются за рамками внимания структурных функционалистов, что на практике негативно влияет на другие составляющие образовательной системы.

Структурный функционализм считает всеобщей и самодостаточной характеристикой социальной системы ее способность к самосохранению путем поддержания целостности и внутреннего состояния равновесия. Именно благодаря им любая социальная система приобретает специфический способ существования [9, с. 11–113].

Ради сохранения целостности социальной системы деятельность всех социальных субъектов должна быть направлена не на взаимную борьбу и разжигание конфликтов, а на интеграцию, объединение. В методологическом плане это означает, что понимание сущности конкретных структур и присущих им функций обусловлено природой общего устройства социальной системы. Так, сущность системы управления образованием можно объяснить не просто выявлением ее структурных и функциональных связей, но и способностью к сохранению целостности и устойчивости социальной системы при условии адекватной оценки уровня реализации системой управления. Именно такой подход позволяет понять внутреннюю природу и историческую эволюцию системы управления как целого и оценить эффективность управления образовательными процессами.

Равновесие социальной системы поддерживается благодаря тому, что составляющие (то есть отдельные личности) разделяют общую систему норм и ценностей. Такая согласованность означает, что индивиды доверяют обществу.

Изложенные проблемы рассматривали представители современного функционализма: К. Дэвис, В. Мур, Дж. Коулман, Я. Блау, А. Данкен, Е. Хоппер. Они изучают проблему неравенства, анализируют возможности доступа к получению знаний, обосновывают необходимость учета индивидуальных способностей учащихся и различий между школами и однотипными учебными заведениями, основанные на объеме получаемых знаний, изучают внешние факторы и особенности внутренних процессов, влияющих на мобильность молодого поколения. Предметом исследований Дж. Коулмана является двойственность нужд школы, ведь она не только транслирует культурные ценности, но и сама выступает в роли культурной ценности. Я. Блау и О. Данкен обнаружили закономерность: чем выше образовательные достижения, тем выше вероятность профессиональной мобильности выпускников вузов [11].

Для понимания сущности и функционального назначения социальной подсистемы образования большое методологическое значение имеет структурный функционализм. Он адекватен методологии анализа обществ с развитой экономикой, но с определенным отставанием в сферах социальных, политических и культурных преобразований. Поскольку такое общество сосредоточено главным образом на воспроизведении, а не на обновлении социальных отношений, то чрезвычайно актуальными оказываются институциональное совершенствование системы образования и управления ею, формирование механизмов эффективного взаимодействия социальных партнеров в сфере образования.

Структурно-функциональная методологическая ориентация в ходе развития социального партнерства в сфере образования позволяет разрабатывать гибкие формы сотрудничества, построенные на четком распределении ролей, ответственности, долей участия. Такие формы включают социальные и экономические аспекты, актуальные сегодня и для практиков профессионального образования, и для ученых.

Литература

1. **Бернстайн Б.** Класс, коды и контроль: структура педагогического дискурса. М.: Просвещение, 2008.
2. **Бурдье П.** Социальное пространство и генезис «классов» // Вопр. социологии. 1992. Т. 1, № 1. С. 17–36.
3. **Бурдье П.** Структура, габитус, практика // Журн. социологии и соц. антропологии. 1998. Т. 1, № 2. С. 44–59.
4. **Бурдье П.** Университетская доска и творчество: против схоластических делений / Пер. с фр. Н. А. Шматко // socioLogos'96: Альманах рос.-фр. центра социологии и философии Ин-та социологии Рос. Акад. наук. М.: SocioLogos, 1996. С. 8–31.
5. **Вебер М.** Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.
6. **Дюркгейм Э.** Социология образования / Науч. ред. В. С. Собкин, В. Я. Нечаев; пер. с фр. Т. Г. Астаховой. М.: ИНТОР, 1996.
7. **Забарина А. Ю., Фирсова И. А.** Особенности государственно-частного партнерства в сфере образования // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сб. науч. ст.: В 3 ч. М., 2016. С. 49–53.
8. **Забарина А. Ю., Фирсова И. А.** Особенности развития социального партнерства. // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2014. №4. С. 319–320.
9. **Парсонс Т.** О социальных системах / Пер. с англ.; под общ. ред. В. Ф. Чесноковой, С. А. Белановского. М.: Академический проект, 2002.
10. **Парсонс Т.** Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения // Социология: Хрестоматия / Сост. Ю. Г. Волков, И. В. Мостовая. М.: Гардарики, 2003. С. 92–123.
11. **Шаронова С. А.** Универсальные константы института образования — механизм воспроизводства общества. М.: Изд-во РУДН, 2004.

УДК 371.15

Е. Ю. Георгицэ
Магистрант
Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Москва, Российская Федерация
E-mail: GeorgitseEY@edu.mos.ru
Научный руководитель: И. А. Фирсова, д.э.н., к.п.н., профессор

Некоторые особенности мотивации персонала в современных общеобразовательных организациях

Аннотация. Рассмотрены некоторые особенности мотивации персонала в современных общеобразовательных организациях. Представлены два подхода руководителя организации к области мотивации сотрудников: мотивация на результат и мотивация на процесс.

Ключевые слова: мотивация, система мотивации, мотивационная сфера, методы мотивации.

E. Yu. Georgitse
Master's Degree Student
Department of Corporate Finance and Corporate Governance
Financial University under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russian Federation
E-mail: GeorgitseEY@edu.mos.ru
Thesis supervisor: I. A. Firsova, Doctor of Economics, PhD in Pedagogics, Professor

Some features of motivationin modern educational institutions

Abstract. Some features of personnel motivation in modern educational institutions are described. It presents two approaches for head of the organization in the field of employee motivation: the motivation of the result and the motivation of the process.

Keywords: motivation, motivation system, motivational sphere, methods of motivation.

Быстрые и значительные изменения в экономической, политической и социальной сферах, происходящие в современном обществе, оказывают большое влияние на мотивационную сферу работников образовательных организаций, перестраивая иерархию традиционно значимых потребностей.

Российские исследования последних лет показали, что система мотивации труда в обществе претерпела негативные структурные изменения. Высшие потребности (по иерархии Маслоу) отступили далеко на второй план, поведением большинства работников управляют низшие потребности [8]. Это сформировало специфический менталитет современного российского работника, мотивация подверглась и существенным типологическим изменениям: она свелась к мотивации выбора и сохранения места работы, а не к мотивации высокой активности и труду при его достаточной оплате.

Согласно точке зрения З. Фрейда, работа — это неприятная необходимость, дающая возможность выжить. И для многих современных россиян необходимость — основной мотив для работы, а заработная плата — главный источник средств для существования [4]. Существующее положение подтверждает анализ значения внешней среды для мотивации. Он показывает полную неэффективность традиционных систем стимулирования труда: старые системы стимулирования разрушены, а новые еще только формируются. Все это дает основание говорить о мотивационном кризисе на современном этапе и необходимости создания нового подхода к развитию и удовлетворению высших потребностей у работников [2].

В области общего образования критичность ситуации усиливается также особыми условиями функционирования, многие традиционные методы мотивации работают весьма специфически. Трудности мотивационной деятельности руководителя образовательной организации заключаются уже в самом понимании сущности мотивации. В общем случае мотивацией трудовой деятельности называют побуждение работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации, посредством удовлетворения их собственных потребностей. В более широком подходе мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей [3].

Для общего образования цели каждой отдельной образовательной организации определены довольно жестко на государственном уровне [10]. В данном случае работники ощущают себя не столько участниками целенаправленного процесса образовательной деятельности отдельной школы, сколько составными элементами общегосударственного образовательного пространства, потому подчас так легко переходят из одной школы в другую, не считая это «изменой» коллективу или организации. И целеполагание происходит не в рамках отдельного коллектива, а в рамках единой государственной образовательной политики. В то время как работники других бюджетных сфер в большей или меньшей степени мотивируются страхом потерять рабочее место и естественным желанием его сохранить, тем более это значимо для сотрудников коммерческих компаний, данный мотив характерен лишь для людей предпенсионного и пенсионного возраста и специалистов, непосредственно не участвующих в учебном процессе общего образования.

В западной социальной психологии сложилось две группы теорий, которые сегодня, считаясь уже традиционными, помогают оценить мотивационный потенциал персонала. Первую группу можно назвать факторными теориями (теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория *X* и *Y* Д. Макгрегора, ERG теория К. Альдерфера). В этих теориях исследуются всевозможные факторы, которые приводят к мотивации или демотивации персонала. Вторая группа — процессные теории (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. С. Адамса, теория целей Э. Локка). Процессные теории пытаются объяснить, каким образом мотивация персонала связана с поведением (ожиданиями, усилиями, целями) [6].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л. С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов, которые исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, что является особо ценным для понимания специфики мотивации педагогического коллектива в общеобразовательных организациях. Теория Л. С. Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития — высший и низший, которые определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую

очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. Тогда реализовать высшие потребности человека можно только нематериальными средствами. Л. С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью [5].

Данная теория хорошо объясняет факт, почему такое незначительное влияние на качество педагогической деятельности имеют материальные стимулы (увеличение заработной платы, улучшение условий труда). Это явление ставит в тупик многих исследователей мотивации. Материальные стимулы очень важны для повышения социального статуса, а значит, для улучшения общих условий существования, но мало влияют на качество профессиональной деятельности. Пожалуй, данный мотивационный фактор особенно важен для молодых педагогов: низкая заработная плата в совокупности со значительными перегрузками и психологическими издержками является одной из главных причин непривлекательности педагогической сферы.

Сегодня теория мотивации так или иначе признает два подхода к мотивации сотрудников: мотивацию на результат и мотивацию на процесс. Нередко руководители задают вопрос: что необходимо мотивировать — усилия или результат?

Один из вариантов ответа на данный вопрос находим в теории Д. Гилберта, который определяет компетенцию как функцию $K = f(P/Y)$, где P — результат; Y — усилия по его достижению (в том числе затраченное время). Иными словами (по Гилберту), компетентность человека тем выше, чем более высокого результата он достигает и чем меньше усилий (и времени) он затрачивает на это [9].

Если мы поощряем усилия, труд (вложенные усилия), то, следовательно, поддерживаем некомпетентность. Если мы поощряем только результат (не обращаем внимания на затраченные усилия), то система легко становится демотивирующей.

Проблемы нет только в том случае, если все сотрудники обладают примерно одинаковой компетенцией, но в сфере человеческих взаимоотношений (а образование именно такая сфера) это, как правило, не так. Даже выравнивание компетенции путем обучения и создания условий для снижения затрат имеет ограничения: легче всего повышается компетентность у низкоквалифицированных кадров. Здесь любые усилия по обучению быстро окупаются резким улучшением результата при одновременном сокращении усилий.

Когда необходимо выбрать приоритет — мотивирование усилий или результат, специалисты в области менеджмента советуют внимательно смотреть на цели организации. Если мы хотим добиться внедрения чего-либо, тогда необходимо стимулировать результат, а усилия нас будут интересовать лишь постольку поскольку. Если же ставится задача активизировать инновационную деятельность, то главным становится активизация коллектива, а следовательно, необходимо поощрять усилия [1].

Однако видится, что дело здесь в самом понимании результата в системе общего образования. В ней результат весьма отсрочен по времени и даже отделен от самого процесса. Ни количество отличников, победителей олимпиад, поступивших в вузы выпускников, учителей с научными степенями не является результатом деятельности коллектива. Настоящий результат их труда проявится через 10, 15, а то и 20 лет после того, как ученики окончат школу, станут самостоятельными членами общества и их социальная (не обязательно трудовая) деятельность покажет, чему их действительно научили, а что только записали в аттестат, когда они захотят (или не захотят) привести

в «свою» школу своих детей и внуков. Это прекрасно понимают и работники школы, и ее ученики. Приоритетным должно быть мотивирование педагогического персонала образовательной организации на процесс (усилия), так только в ходе процесса достигается истинная цель системы — формирование нового члена общества.

Совсем иначе, чем в бизнесе или на производстве, в системе общего образования распределяются методы мотивации работников по значимости. Классическая схема методов мотивации предлагает три группы: экономические, организационно-административные и социально-психологические [11].

В бизнесе до недавнего времени явно предпочитались экономические методы мотивации: премирование, участие в прибыли, бонусы, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и пр. Данные методы, которые чаще называют внешними стимулами, сегодня пытаются активно внедрять в государственные образовательные структуры в виде новой системы оплаты труда. 60–80% фонда заработной платы составляют гарантированная часть выплат (за учебные часы и количество обучающихся) и специальная часть (доплаты за звания и награды, за вредность труда, сложность предмета, квалификацию учителя и пр.), а 20–40% — стимулирующая часть, определяемая коллективом по выработанным им же критериям качества и эффективности труда. Споров вокруг данной системы оплаты труда много, но сами работники образовательных организаций не придают ей большого значения, ориентируясь, как и прежде, на базовую (гарантированную) часть выплат, тем более что четких и ясных критериев качества учительского труда (а это и образование, и воспитание) до сих пор не выработано.

Организационно-административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности и пр. К ним же относят организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, локальные акты, нормирование труда), дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Данные методы активнее всего используются на предприятиях, где взаимоотношения людей незначительно влияют на общий результат. В образовательных организациях данные методы воспринимаются лишь в качестве необходимого фона основной деятельности. Работники в глубине души полагают, что руководство, считающее, что люди ленивы, не любят трудиться и по отношению к ним нужно применять политику кнута и пряника, не понимает основы взаимодействия людей в рамках образовательного или воспитательного процесса.

В коллективе образовательной организации самыми действенными считаются методы социально-психологические, которые связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации, нормы поведения, создается социально-психологический климат. Здесь просматривается удивительное соответствие между объектом человеческой деятельности (финансы — в бизнесе, предметы — в производстве, люди — в социальной сфере) и основными методами стимулирования и мотивации работников.

Выделяя три группы методов системы мотивации в школе, Е. М. Лепешева отмечает: «На первое место здесь выходят социально-психологические методы: моральное стимулирование, участие в управлении, отношение

руководства, развитие общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост. На второе — административный подход: издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка. И наконец, на третьем месте стоят экономические методы: премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты» [7].

В настоящее время в России вопрос о мотивации педагогической деятельности стоит особенно остро. Образовательные организации все острее ощущают нехватку педагогических кадров, происходит отток молодых специалистов, средний возраст педагогов увеличивается и стремительно приближается к пенсионному. Поэтому вопросы грамотной мотивации работников образовательных организаций сегодня особенно актуальны.

Литература

1. **Бакурадзе А. Б.** Мотивация труда педагогов. М., 2005. (Библиотека журнала «Директор школы». Вып. 3).
2. **Борисова Е.** Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции «Управление предприятием: система мотивации персонала») // Персонал-МИКС. 2004. № 2.
3. **Виханский О. С., Наумов А. И.** Менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2010.
4. **Захарова Т. И., Гаврилова С. В.** Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.
5. **Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. и др.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.
6. **Кузнецова М. И.** Мотивация деятельности. СПб.: Фирма, 2011.
7. **Лепешева Е. М.** Директор школы — начало пути. Работа с персоналом // Директор школы. 2010. № 5.
8. **Маслоу А.** Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999.
9. Мотивация персонала в современной организации: Учеб. пос. / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007.
10. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ // КонсультантПлюс.URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
11. **Шапиро С. А.** Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005.

Содержание

Цифровая экономика и электронный бизнес

Прогнозирование динамики развития электронного бизнеса в России 4
Forecasting the dynamics of e-business development in Russia 5
Влияние социальных сетей на трансформациюбизнес-моделей компаний 23
The influence of social networks on the business model transformation 23
Совершенствование инновационного процесса разработкии коммерциализации новых продуктов и услуг в финансовом секторе 29
Improvement of innovative process for elaboration and commercialization of new products and services in the financial sector 29
Управление взаимоотношениями с просьюмерами с целью увеличить производительность организации 37
Managing relationships with prosumers in order to increase the organization's productivity 37
Трансформация управленческих процессов на предприятиях посредством внедрения систем класса EPM 43
Transformation of management processes in enterprises through the EPM system implemenetation 43
Метрики и инструменты оценки эффективности внедрения мобильного приложения на рынок 48
Metrics and tools for assessing the effectiveness of mobile application market deployment 48

Современный маркетинг и логистика

Современное маркетинговое управление курортными территориями и комплексами 62
Modern marketing management of the resort areas and complexes 63
Электронная трансграничная розничная торговля: состояние и перспективы развития 69
Cross-border online retail: the context and prospects of development 69
Преобразование инструментов маркетинга в эпоху цифровой экономики 72
Transformation of marketing tools in the epoch of the digital economy 72
Информационные технологии в формировании лояльности потребителей финансовых услуг 77
Information technologies in the formation of consumer loyalty of financial services 77
Seo-продвижение как эффективный инструмент интернет-маркетинга 80
Seo-promotion as an effective tool of internet marketing 80
Современные инструменты наружной рекламы: indoor- и outdoor-реклама 85
Modern tools outdoor advertising: indoor and outdoor 85
Современные технологии брендинга на рынке банковских услуг 90
Modern technologies of branding in the banking market 90
Информационные технологии в управлении маркетингом на рынке финансовых услуг 94
Information technology in management marketing on the market of financial services 94
К вопросу о некоторых особенностях информационно-коммуникационных технологий в маркетинге 99

To the question about some specific features
of information and communication technologies in marketing 99
Математические методы и модели в управлении 103
Об одной модели полуэндогенного роста технологических знаний 104
On one model of semi-endogenous growth of technological knowledge growth 104
Моделирование равновесного валютного курса
для совершенствования курсовой политики 107
Modeling the equilibrium exchange rate to improve the exchange rate policy 107
Радикальное моделирование — основа интеллектуального управления
коллективом роботов 111
Radical modeling – basis intelligent control collectiv robots 111
Управление процессом выполнения заказа с минимальными затратами 114
Optimal control model of production and storage 114
Динамическая математическая модель
процесса управления организационными изменениями 119
Dynamic mathematical model of the organizational change management 119
Теоретико-игровой анализ форфейтинговой операции 129
Game theory analysis of forfaiting 129

Операционный менеджмент и управление бизнес-процессами

Процессный подход в управлении организацией 134
Process approach in management of the organization 134
Управление бизнес-процессами на основе системного подхода 138
Business-process management on the base of system paradigm 138
Управленческий учет как метод повышения эффективности
операционной деятельности предприятия 143
Management accounting as a method of increasing
of the operating efficiency of enterprises 143
Анализ рисков стратегии участия компаниив государственных закупках 148
An analysis of the company strategy risks
of participation in public procurement 148
Современные подходы к управлению качеством
при разработке и внедрении нового конкурентоспособного продукта 153
Modern approaches to quality management
in the development and introduction of new competitive products 153
Методологические принципы совершенствования
операционного управления в интегрированной торговой системе 159
The methodological principles
of the operational management improvement in an integrated trade system 159
Операционный менеджмент производственных предприятий
региональных промышленных кластеров 165
Operational management of the production enterprises
of the regional industrial clusters 165
Инструменты технологического менеджмента
при разработке и реализации проектов в аэрокосмической отрасли 168
Process management tools in the development and implementation
of projects in aerospase industry 168
Операционный менеджмент в системе образования 173
Operational management in the education system 173

Моделирование макроэкономической производственной функции 177
Modeling of macroeconomic production function 177

Управление человеческими ресурсами

Блеск и нищета пирамиды Маслоу, или Призма потребностей 182
Shine and poverty of Maslow's pyramid or the needs prism 182
Зарубежный опыт прогнозирования
потребности экономики в трудовых ресурсах 187
Foreign experience regarding economy demand forecasting in the labor force 187
Повышение соответствия профессионального образования
долгосрочным потребностям рынка труда
на основе социального партнерства 191
Improving long-term fitness for education
to labour market needs based on social partnership 191
Оптимизация распределения выпускников
высших учебных заведений с учетом потребности бизнеса 194
Optimization of the distribution of graduates
of higher education institutions taking nt account businesses needs 194
Целесообразность социального контроля в сфере труда 200
Expediency of social control in the sphere of work 200

**Актуальные проблемы и перспективы развития
государственного и муниципального управления**

Международный опыт информационного обеспечения
профессионального развития государственных служащих 204
International experience in information management
professional development programs for public servants 204
Контрольно-надзорные органы исполнительной власти России:
проблемы структурной организации и деятельности 209
Control and supervisory bodies of executive power of Russia:
problems of structural organization and activities 209
Оптимизация бюджетного сектора: итоги и перспективы 215
Public sector optimization: results and prospects 215
Государственное управление: современные тенденции теории и практики 221
Public administration: current trends of the theory and practice 221
Развитие системы государственных закупок с использованием московской
практики внедрения регионального стандарта закупочной деятельности 228
The development of the public procurement system
with the introduction of the Moscow practice 228
Методические подходы к оценке эффективности
государственного регулирования предпринимательской деятельности
в контуре региональной деловой среды 233
Methodical approaches to the state regulation efficiency assessment
of entrepreneurial activity within regional business environment 233
Внедрение риск-ориентированного подхода
в деятельность контрольно-надзорных органов 241
The introduction of a risk-based approach in the activities of regulatory bodies 241

Управление современными городами и агломерациями

Городские агломерации как форма разрешения
противоречий территориального управления 247

Urban agglomeration as a form of the solution of the contradictions resolution of territorial administration 247
Городские агломерации в системе стратегического планирования развития региона 252
Urban agglomerations in the regional strategic development 252
Об основных этапах развития управления локальными территориальными образованиями в России 256
The main stages of administration development of local territotial entities in Russia 256
Зарубежный опыт устойчивого развития «умных городов» 259
Foreign experience of sustainable development «smart cities» 259
Развитие подходов к разработке и реализации национальной политики в сфере транспортно-ориентированного развития территорий 264
Development of the approaches to the development and implementation of the national policy in the field of transit oriented development 264
Ситуационные центры в механизме эффективного государственного управления: правовой аспект 269
Situational centers in the mechanism of effective state control: legal aspect 269
Система контроля муниципальных органов управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства 276
Municipal governments control in the sphere of housing and communal services 276
Эффективность государственного управления транспортной отраслью: приоритетные направления развития транспортной системы города Москвы 281
The state management effectiveness of the transport sector: the priority directions of the development of moscow transport system 281
Теоретические основы политики импортозамещения промышленного производства на Севере и в Арктике 287
Theoretical fundamentals of policy of import substitution of industrial production in the North and the Arctic 287
Братский экономический форум: проблемы муниципального стратегического управления 291
Bratsk economic forum: issues municipal strategic management 291
Устойчивое развитие сельских территорий — основа продовольственного обеспечения населения 296
Sustainable development of rural areas is the basis of food security of the population 296

Теоретические проблемы управления

Понятийная разработка дела (организации, бизнеса) 302
The conceptual development of deal (of organization, of business) 302
Природа знания об организации как целесообразной деятельности 307
The nature of the knowledge of organization as expedient activity 307
Управление собственностью и структура экономической власти 312
Property management and the structure of economic power 312

Есть ли будущее в поведенческой экономике? 318
Is there a future in behavioral economics? 318
Проблема достижения взаимопонимания при групповой работе по разрешению проблемной ситуации в организационном управлении 332
The problem of achieving mutual understanding in group work on resolving a problematic situation in organizational management 332
Размерность стратегических моделей 337
Dimension of strategic models 337
Системный подход к определению принципов управления в предпринимательских структурах 340
A systematic approach to defining management principles in entrepreneurial organizations 340
Особенности управленческой концепции Джона Брея 345
Features of managerial concepts of John Bray 345

Управление инновациями

Теоретические аспекты исследования инновационной среды в субъектах Российской Федерации 350
Theoretical aspects of the innovative research environment in the Russian Federation 350
Исследование приоритетных направлений науки через призму публикационной активности 354
Research priorities of science through the publication activity prism 354
Проблемы и перспективы формирования и реализации инновационной промышленной политики на Севере 358
Problems and prospects of formation and implementation of innovative industrial policy in the North 358
Применение механизмов поиска инновационных решений в предпринимательской деятельности 362
The use of innovative solutions in business 362
Инновационный подход к обеспечению финансовой устойчивости системы здравоохранения в регионах России 365
Innovative approach to financial stability of the health system in the regions of Russia 365
Особенности реализации совместных инновационных проектов в промышленном кластере «Липецкмаш» 371
Peculiarities of implementation of joint innovation projects n industrial cluster «Lipetskmash» 371
Определение перспектив развития инновационной сферы России 376
Prospects of the Russian innovative sphere development 376
Использование принципов открытых инноваций для перехода к новым энергетическим технологиям с учетом пространственных факторов 381
The open innovation approach as a way to the new energy technologies: analysis of the spatial factors 381
Управление инновационным развитием организации 386
Managing innovation development organizations 386
Электронный документооборот как фактор инновационного управления бизнес-процессами современной организации 392

Electronic document flow as the factor of innovative management of business-processes of the modern organization 392
О роли вузов в инновационном развитии субъектов РФ 398
The role of universities in innovative development of the Russian Federation regions 398
От управления информацией к управлению знаниями 403
Техники дизайн-мышления в курсе «интернет-предпринимательство» 404
Techniques of design thinking in the course «internet business» 404
Инструменты исследования пользовательского опыта при создании проектов технологического предпринимательства 409
Research tools user experience when creating projects technological entrepreneurship 409
Кейс по применению методов информационной экономики и экспертных оценок в анализе эффективности информационных систем 415
Case use the applied information economics method and expert assessments to analyze the effectiveness of information systems 415
Комплексная автоматизация управления бизнесом, реализующим проектный подход 420
Integrated automation of business management, implementing the project approach 420
Применение архитектурного подхода для построения модели многофилиальной организации 425
Using of architecture approach for modeling multidivisional organization 425
Архитектурный подход к централизованному управлению качеством данных предприятия 429
Architectural approach to the centralised data quality management of the enterprize 429
Гибкая имплементация стандартов p2m pmaj и p5 gpm в контексте инновационного предпринимательствои управления проектами 434
Agile implementation of p2m pmaj & p5 gpm project management standards according to serial entrepreneurship and innovative projects. 434
Практическая адаптация схем управления знаниями 440
Practical adaptation schemes of knowledge management 440
Управление инвестициями в реальном секторе
Проектное финансирование в России: особенности и перспективы развития 445
Project finance in Russia: special features and outlook for further development 445
Формирование механизма инновационного развития промышленных предприятий на основе инвестиций методом реальных опционов 449
The formation mechanism of innovative development of industrial enterprises on the basis of investments by the real options 449
Основа конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности малого бизнеса 454
Basis of competitiveness and investment appeal Small business 454

Некоторые вопросы оценки эффективности проектов внедрения BIM-технологий 458
Some issues of effectiveness assessment for bim implementation projects 458
Зарубежный опыт финансирования инфраструктурных и энергосберегающих проектов 463
Foreign experience finance infrastructure and energy efficiency projects 463
Проблемы и перспективы повышения инвестиционной привлекательности отраслей реального сектора экономики России 466
Problems and prospects of improving the investment attractiveness of the real sector of the Russian economy 466
Потенциальные инвесторы в инфраструктурные проекты в России: анализ современного состояния 471
Potential investors in infrastructure projects in Russia: analysis of current situation 471
Финансовый менеджмент
Основные формы бюджетного финансирования организаций 476
The forms of budget funding organizations 476
Контрольная информация в управлении корпоративными финансами 481
Control information in the management of corporate finance 481
Учет реальных опционов при оценке эффективности лизингового финансирования 486
Accounting for real options in assessing the effectiveness of leasing financing 486
Финансовые стратегии обеспечения роста стоимости непубличных компаний в сегменте малого и среднего предпринимательства 489
Financial strategies ensure growth in the value of non-public companies in the segment of small and medium enterprises 489
Дивидендный выбор в условии корпоративных особенностей и качественных характеристик инвестора 494
Dividend choice under corporate features and quality investor's characteristics 494
Инновационный подход к обеспечению финансовой устойчивости системы здравоохранения в регионах России 498
Innovative approach to financial stability of the health system in the regions of Russia 498
Финансовые решения по повышению устойчивости организаций малого бизнеса России 504
Financial solutions to improve the sustainability of small business in Russia organizations 504
Влияние новостного фона на приток прямых иностранных инвестиций в регионы России 508
The influence of news background on the inflow of foreign direct investment in russian regions 508
Теория и практика корпоративного управления
Управление образовательными кампусами в России 512
Management of educational campuses in Russia 512
Роль нефинансовой отчетности в корпоративном управлении компании 516

The role of non-financial reporting in corporate governance of the company 516
Зарубежная практика участия работников в советах директоров компаний 521
Employee participation on the company board: international experience 521
Вклады в имущество как инструмент финансовой поддержки компаний с государственным участием 525
Contributions to the property of the company as an instrument of financial support companies with state participation 525
Оценка деятельности совета директоров в российских компаниях с государственным участием 530
Evaluation of the board of directors in Russian companies with state participation 530
Влияние корпоративного управления на эффективность деятельности организации 536
The influence of corporate governance on the performance of the organization 536
Качество корпоративного управления как условие формирования положительной деловой репутации 541
The quality of corporate governance as a condition for the formation of positive business reputation 541
Влияние корпоративных и поведенческих особенностей на стратегии 545
The impact of corporate and behavioral characteristics on strategy 545
Особенности налогообложения и контроля договорных отношений между холдинговой компанией и ее дочерними обществами 549
Peculiarities of taxation and control of contractual relations between holding company and its daughterly societies 549
Стратегии и долгосрочные программы развития компаний с государственным участием: ориентация на результат 554
Strategy and long-term development programme for companies with state participation: focus on results 554
Внутренний контроль в области предупреждения и противодействия коррупции в российских компаниях 560
Internal control in the field of preventing and combating corruption in russian companies 560
Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор развития компании 564
A system of interaction with stakeholders as a factor of the development of the company 564

Оценка эффективности и качества управления в организации

Современный инструментарий оценки эффективности и качества использования аутсорсинга в организации 570
Modern tools of evaluation the effectiveness and quality of outsourcing in the organization 570
Критерии эффективности принятия решений и институциональные ловушки 575
Criteria of decision making efficiency and institutional traps 575
Необходимость и пути качественного совершенствования менеджмента в российских компаниях 580
Necessity and ways of qualitative improvement in russian companies' management 580
Формирование устойчивых цепей поставок для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ компании 584
Sustainable supplu chains development for longterm competitive advantage of the firm 584
Национальная технологическая инициатива: показатели эффективности реализации 587
National technology initiative: performance indicators implementation 587
Конкурентоспособность образовательных услуг и образовательных учреждений: подходы к проведению оценки 592
The competitiveness of educational services and educational institutions: evaluation approaches 592

Управление устойчивостью социально-экономических систем

Рыночная экономика с централизованным директивным планированием — экономика нового типа и новых возможностей 600
Market economy with centralized directive planning — a new type of economy and new opportunities 600
Тенденции развития мировой экономики (на примере ВВП) 606
Trends of the world economy (on the example of GDP) 606
Социальный механизм управления устойчивостью социально-экономических систем 609
Social mechanism for managing the sustainability of socio-economic systems 609
Диагностические возможности контроллинга в системе антикризисного управления промышленными предприятиями 613
Diagnostic possibilities of controlling in the industry crisis management system 613
Ситуационные центры в механизме эффективного государственного управления: правовой аспект 619
Situational centers in the mechanism of effective state control: legal aspect 619
Инновационная кластеризация как основа устойчивого развития региональных экономических систем 626
Innovative clusterization as basis of sustainable development of regional economic systems 626

Круглый стол «Современные траекторииразвития талантливой молодежи»

Развитие компетенций участников проекта «Food-лаборатория» 631
Development of competence project participants «Food-laboratory» 631
Проблемы привлечения квалифицированных кадров в индустрию международного туризма 636
Problems of attacting of qualified personnel for international tourism industry 636
Способы и проблемы формирования студенческих портфолио 639
Methods and problems of creating the student`s portfolio 639
Влияние корпоративной культуры вуза на личностный рост и развитие профессиональных компетенций выпускников 643
The impact of the university corporate culture on the personal growth and professional competence development of graduateS 643
Как развивать таланты 648
How to develop talents 648
Траектории развития профессиональной ориентации 651
The trend development of the vocational guidance 651
Проведение родительских собраний онлайн как инструмент повышения доверия к системе московского образования 653

Structural functionalism of the social partnership in education 653
Структурный функционализм социального партнерства в образовании 659
Structural functionalism of the social partnership in education 659
Некоторые особенности мотивации персонала в современных общеобразовательных организациях 666
Some features of motivationin modern educational institutions 666

ISBN 978-5-6040002-4-3

16+