

uptp.ru
URSS.ru/uptp

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЖУРНАЛ

Издается с 1983 г.

5/2015

Выходит 12 раз в год

В номере:

Аппарат разработки будущего:
организационная культура
и внутрифирменный кодекс

Инфраструктура поддержки
предпринимательства

Управление рисками в проектах:
психологический подход

Бренд «Москва» в глобальной
перспективе: проблемы восприятия



URSS представляет:

Классика политэкономической мысли



Издается с 1983 г.

5/2015

Выходит 12 раз в год

uftp.ru
URSS.ru/uftp

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЖУРНАЛ

Официальное издание

Международного научно-исследовательского института проблем управления

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИЗДАТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ

Юрий ЕМЕЛЬЯНОВ,

председатель издательского совета,
д.э.н., генеральный директор МНИИПУ
Тибор Ашбот,

доктор экономических наук, профессор,
руководитель секретариата МАРЕБ ВАН

Евгений Велихов,

академик, академик-секретарь
Отделения нанотехнологий

и информационных технологий РАН

Станислав Емельянов,

академик РАН, научный руководитель
МНИИПУ

Ангел Иванов,

постоянный представитель Болгарии
в Совете МНИИПУ

Александр Кулешов,

академик РАН, директор

Института проблем передачи информации РАН

Санзбэгзийн Тумур-Очир,

вице-министр образования, культуры
и науки Монголии

Д. Сараса Микели,

постоянный представитель

Республики Куба в Совете МНИИПУ

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ ЖУРНАЛА

Ашот ХАЧАТУРЯН,

главный редактор журнала, д.э.н., профессор,
зам. генерального директора МНИИПУ

Олег ВИХАНСКИЙ,

д.э.н., профессор, декан Высшей школы бизнеса
МГУ им. М.В. Ломоносова

Сергей КРАСИЛЬНИКОВ,

д.э.н., профессор РЭУ им. Г.В. Плеханова

Сергей МЯСОЕДОВ,

д.с.н., профессор, проректор РАНХ и ГС
при Президенте РФ, Президент Российской
ассоциации бизнес-образования

Борис ПОРФИРЬЕВ,

член-корр. РАН, зам. директора Института
народнохозяйственного прогнозирования РАН

Дмитрий СОРОКИН,

член-корр. РАН, проректор
по научной работе Финуниверситета

при Правительстве РФ

Александр ТАТАРКИН,

академик РАН, директор Института экономики
Уральского отделения РАН

Сергей ФИЛОНОВИЧ,

д.ф.-м.н., профессор, декан Высшей школы
менеджмента НИУ-ВШЭ

Валерий ЦВЕТКОВ,

член-корр. РАН, директор Института проблем
рынка РАН

Юлия НАУМОВА,

ответственный секретарь журнала, к.э.н.

АССОЦИИРОВАННЫЕ ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИИ

Институт экономики Национальной Академии наук Республики Армения

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Международная кадровая академия (Украина)

Институт Европы, России и стран Центральной Азии (КНР)

Союз Немецкой Экономики в РФ

Представительство немецкой экономики в РФ

Журнал «Проблемы теории и практики управления»

входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендуемых ВАК для публикации основных научных результатов диссертаций
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

6 Вениамин Лившиц, Александр Швецов

Мифотворчество в российском реформировании

Исследуются вопросы происхождения и живучести экономико-реформационного мифотворчества, заключающегося в формировании и закреплении в сознании групп людей ложных образов «рынка». Раскрываются негативные последствия сохраняющегося диктата мифологизированной идеологии рыночных реформ, обосновывается важность возвращения к нормам науки и перехода к методологии реформирования, основанной на научном знании.

16 Вячеслав Сенчагов, Анатолий Соловьев

Оценка влияния глобальных рисков на экономику России и уровень ее экономической безопасности: научно-практический подход

Предложен комплексный подход к оценке влияния глобальных рисков на экономику России. По мнению авторов, реализация данного подхода позволит повысить защищенность социально-экономической системы России от возникновения кризисов, связанных с глобальными процессами.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

29 Станислав Хайниш

Типичные заблуждения российского менеджера (о неадекватном восприятии реального мира) (Часть 2)

Показана взаимосвязь между эффективностью организации и эффективной системой мотивации. Подчеркивается роль переговорного процесса в решении задачи построения системы оплаты труда.

38 Аркадий Пригожин

Аппарат разработки будущего (Часть 2)

Разъясняется сущность организационной культуры, идеологии и внутрифирменного кодекса. На примере коммерческого банка формулируются конкретные мероприятия по воплощению идеологии и кодекса в организационную культуру.

55 Александр Мишин

Для чего и как должна быть организована инфраструктура поддержки предпринимательства

Рассматриваются проблемы организации инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, в основном — на муниципальном уровне. Определяются ключевые направления деятельности и основные источники финансирования структуры поддержки.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

66 Алексей Дайнеко, Ирина Грибоедова

Экономическая динамика Беларуси и стратегия развития ЕАЭС

Обосновывается целесообразность разработки и принятия совместной стратегии стран — членов ЕАЭС, направленной на минимизацию негативного влияния факторов глобального порядка. Цель разработки стратегии — формирование самостоятельной эффективной инновационной экономики ЕАЭС, которая, опираясь на свои внутренние ресурсы, находилась бы в наименьшей зависимости от мировой конъюнктуры.

76 Иванка Данева

Накопительное страхование в Болгарии и устойчивость пенсионной системы

В статье характеризуется пенсионная модель в Болгарии и анализируются результаты ее использования. Предлагается решение ряда проблем в этой сфере, учитывающее возрастающее значение накопительных схем пенсионного обеспечения.

РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

84 Людмила Клеева

Особенности управления региональными научно-образовательными комплексами в России

Исследуются проблемы эффективного управления социально-экономическим развитием регионов на основе использования возможностей, предоставляемых региональными научно-образовательными комплексами. Анализируются условия стимулирования инновационной активности предприятий регионов.

88 Вячеслав Андреев

Трансграничная кластерная интеграция как фактор повышения конкурентоспособности Приморского края

Рассматриваются вопросы повышения конкурентоспособности Приморского края за счет встраивания в кооперационные связи с сопредельными государствами. Выявляются предпосылки возникновения кластерных цепочек и перспективные отраслевые направления кластерной кооперации.

ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ

93 Ольга Кантор

Оценка параметров диффузных процессов в сфере инноваций Российской Федерации

На основе диффузной модели Басса исследуется состояние инновационной сферы Российской Федерации. Обозначены основные тенденции инновационной активности предприятий, определены важные характеристики, обуславливающие качественное состояние инновационной сферы государства в целом.

100 Константин Багратиони, Светлана Решетко, Мария Кирина

Управление рисками в проектах: психологический подход (Часть 1)

Раскрывается сущность психологического подхода к управлению рисками в проектах. Рассмотрены методики диагностики склонности к рисковому поведению, а также методы стимулирования и предотвращения рискованного поведения.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

108 Валентина Герасименко, Марина Очковская, Мария Рыбалко

Восприятие бренда «Москва» в глобальной перспективе

Представлены результаты исследования восприятия Москвы молодежной аудиторией. Цель исследования — выявить ключевые элементы бренда «Москва» для молодых людей, чтобы предложить для них соответствующее позиционирование города.

117 Александр Гапоненко, Марина Савельева

Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций

Исследование является продолжением статьи, размещенной в журнале «Проблемы теории и практики управления» № 5 за 2014 год, посвященной инновациям в менеджменте как фактору конкурентоспособности организации. В нем получили дальнейшее развитие идеи, связанные с поиском устойчивых конкурентных преимуществ в современном информационно прозрачном и глобализирующемся мире.

125 Наталья Рыхтикова

Управление рисками в организациях малого и среднего предпринимательства

С помощью метода экспертной оценки проанализирована практика применения технологий риск-менеджмента в организациях малого и среднего предпринимательства. Определены особенности управления рисками в различных отраслях и сферах деятельности.

135 Ольга Макеева

Разработка системного подхода к планированию программ

Рассмотрены достоинства и недостатки используемых подходов к планированию программ. Выявлена необходимость создания нового системного метода их планирования. Проанализирована возможность применения генетических алгоритмов для решения данной проблемы.

CONTENTS

ECONOMIC POLICY: STRATEGY AND TACTICS

6 Veniamin Livshits, Alexander Shvetsov
Myth Coinage in Russian Reform Process

The authors investigate the origin of and persistence in coining myths during the economic reform process — by way of creating and consolidating false «market» images in the consciousness of people's groupings. Negative effects produced by the persisting dictate of mythicized market reform ideology are unveiled, the importance of returning to the norms of science and passing to scientific knowledge-based methodology of reforms is proved.

16 Vyacheslav Senchagov, Anatoli Solovyov
Evaluating the Impact of Global Risks for Russian Economy and Its Economic Security: Scientific-Practical Approach

A comprehensive approach to evaluate the impact of global risks for Russian economy is proposed. The implementation of this approach will help raise the safety level of Russian socioeconomic system in view of emerging crises connected with global processes.

MANAGEMENT CONSULTING

29 Stanislav Khainish
Typical Fallacies of the Russian Manager
(About a Tunnel Vision of the Real World) (Part 2)

The interconnection between organizations efficiency and an efficient motivation system is shown. The role of negotiation process is stressed in resolving the task of setting up the remuneration system.

38 Arkadi Prigozhin
The Apparatus of Elaborating the Future (Part 2)

The essence of organizational culture, ideology and intra-firm code is explained. The case of a commercial bank is taken to formulate specific measures aimed at translating the ideology and code into organizational culture.

55 Alexander Mishin
What For and How Should Business Support Infrastructure Be Organized

Problems of organizing small business support infrastructure — mainly on municipal level — are addressed. The key lines of activities and principal sources of funding the support structure are defined.

INTERNATIONAL EXPERIENCE

66 Alexei Daineko, Irina Griboedova
The Economic Dynamics of Belarus and EAEU Development Strategy

The expediency of designing and adopting EAEU member-countries' joint strategy with a view to minimize the negative impact of global factors is substantiated. When designing the strategy the goal is to develop an independent and effective innovative EAEU economy which, based on internal resources, would be least dependent on the world economic situation.

76 Ivanka Daneva
Endowment Insurance in Bulgaria and Pension System Stability

The article deals with the pension model applied in Bulgaria, and analyzes the results of its practicing. A solution of a series of problems in this area is advanced which takes into account the growing significance of endowment schemes within the pension provision system.

REGIONAL DEVELOPMENT

84 Ludmila Kleeva
Specific Features in Managing Regional Scientific-Educational Complexes in Russia

Problems are researched related to effective management of regional socioeconomic development which is based on making use of opportunities offered by regional scientific-educational complexes. Conditions are investigated which stimulate innovative activities of enterprises of the regions.

CONTENTS

88 Vyacheslav Andreev

Transborder Cluster Integration — a Factor Promoting the Competitiveness of Primorye Territory

The author addresses the point of raising the competitiveness level of Primorye Territory by means of embedding in cooperation ties with the bordering states. He identifies preconditions for cluster chains formation as well as promising sectoral directions for cluster cooperation.

INVESTMENTS AND INNOVATIONS

93 Olga Kantor

Appraising the Parameters of Diffusion Processes in Innovations in the Russian Federation

Proceeding from Bass diffusion model, the innovation condition in the Russian Federation is researched. Main trends in enterprise innovative activities are detached, topical characteristics calling forth the qualitative condition of innovations in the state as a whole are defined.

100 Konstantin Bagrationi, Svetlana Reshetko, Maria Kirina

Risk Management in Projects: Psychological Approach (Part 1)

The essence of the psychological approach to risk management in projects is unveiled. Methods to diagnose the disposition to risky behaviour as well as those aimed to stimulate and prevent risky behaviour are discussed.

MANAGEMENT AND MARKETING

108 Valentina Gerasimenko, Marina Ochkovskaya, Maria Rybalko

The Perception of «Moscow» as Brand in Global Perspective

The findings of an investigation of the perception of Moscow among the youths are presented. The focus of the investigation is to identify key elements of «Moscow» as brand for young people in order to offer them an adequate positioning of the city.

117 Alexander Gaponenko, Marina Savelyeva

Organizations' Traditional and New Competitiveness Factors

The article is a continuation of the one published in the journal «Management Theory and Practice Problems» in 2014 (Nº 5), it is dedicated to innovations in management as an organization's competitiveness factor. In the present article ideas linked with the search for sustainable competitive advantages in the modern globalizing world with its information transparency find their further development.

125 Natalya Rykhtikova

Risk Management in Small and Medium-Sized Businesses

By applying expert assessment as method, the practice of implementing risk management technologies in small and medium-sized businesses is investigated. The specificity of risk management in different branches and spheres of activity is described.

135 Olga Makeeva

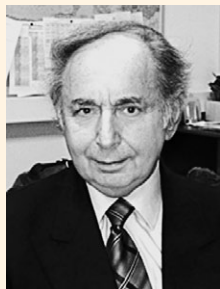
Designing a Systemic Approach to Planning Programs

Merits and demerits of approaches practiced for planning programs are studied. The need to develop a new systemic method of their planning is identified. The possibility to use genetic algorithms to resolve this problem is analyzed.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

Мифотворчество в российском реформировании

Об авторах



Вениамин Лившиц

доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ,
зав. лабораторией
livchits@isa.ru

Институт системного анализа
Российской академии наук
117312, г. Москва, пр-т 60-летия Октября, 9



Александр Швецов

доктор экономических наук, профессор,
зам. директора
san@isa.ru

Ключевые слова

реформы, общественное сознание, мифотворчество, научное знание

Основные тезисы

- Даже через четверть века с начала (если вести отсчет от позднесоветских перестроечных опытов) рыночного реформирования не прекращаются дискуссии о целесообразности сделанного принципиального политэкономического выбора, обоснованности содержания и очередности последовавших за этим кардинальных преобразований.
- Широкая общественная неудовлетворенность основными результатами реформ стимулирует незатухающий исследовательский интерес к поиску новых объяснений неудач на пути построения современной эффективной экономики.
- Авторы обращают внимание на ряд малоисследованных обстоятельств, сопутствовавших выбору и закреплению экономической модели определенного типа.

Мифотворчество — смысл, предпосылки, результаты

Современные российские реформы изначально оказались и до сих пор оста-

ются предметом яростного и противоречивого *мифотворчества*. Следуя завету Тацита вести повествование «без гнева и пристрастия», сразу же признаем, что

в грехе мифотворчества, на наш взгляд, погрязли вовсе не только *апологеты* реформ; в нем замечены также и их *оппоненты*. Не беремся соизмерять глубину грехопадения тех и других, но с определенностью можно сказать, что упреков на сей счет заслуживают обе стороны. Хотя, разумеется, нельзя не видеть принципиальной разницы в общественной значимости мифотворческих грехов реформаторов и тех, кто критически относится к проводимым преобразованиям. Ошибки и заблуждения отечественных реформаторов-мифотворцев стали основой многолетней государственной политики, за что российскому обществу вот уже четверть века приходится расплачиваться огромными *реальными* потерями. Что же касается закрепления ложных образов в сознании противников выбранного курса преобразований, то это обстоятельство само по себе также, конечно, не радует, но, к счастью, чревато пока лишь *потенциально* опасными последствиями, поскольку альтернативные мэйнстримовским заблуждения не выходят еще за пределы сферы научных дискуссий и экспертных оценок.

С пониманием этих принципиальных различий мы обратимся к анализу предпосылок, содержания и последствий тех мифов, в плену которых оказались *адепты* проводимого курса реформ, поскольку именно эти заблуждения и основанные на них деяния носят отнюдь не отвлеченный умозрительный характер, а имеют вполне практическое и существенное общественное значение, поскольку по-прежнему составляют идейно-смысловую опору важнейших государственных решений, определяющих экономический строй и перспективы нашего жизнеустройства.

Мифотворчество — вовсе не сугубо российский феномен, и уж тем более не уникальное свойство отечественных рыночных преобразований новейшего времени. Как совершенно необходимый элемент мировосприятия миф пронизывает всю историю человечества, присутствует во всех сферах и формах общественных отношений, имеет общепланетарное распространение. Но нас в этом древнем, универсальном и глубинном яв-

лении интересуют особенности лишь того слоя мифотворчества, который ограничен, во-первых, *предметно* — экономическими реформами, во-вторых, *пространственно* — границами постсоветской России и, в-третьих, *во времени* — периодом с начала 1990-х и до наших дней.

Задаваясь вопросом о конкретных причинах, которые выступают главными предпосылками реформационного мифотворчества в современном российском варианте, по нашему мнению, можно и нужно говорить как минимум о двух обстоятельствах, характеризующих поведение тех, кто активно занимается этим самым мифотворчеством, рождает и способствует распространению и закреплению мифов. Одним из источников мифотворчества мы должны признать *добро-совестные заблуждения*, обусловленные, с одной стороны, профессиональным *невежеством* реформаторов, порожденным их неполным и недостоверным знанием о сложнейших переходных процессах, которыми они с беспримерной решимостью и высокомерными претензиями на абсолютную истину при вопиющей теоретической беспомощности взялись управлять¹⁾, а с другой — реформационным *нетерпением*, порождающим стремление в один прыжок переустроить жизнь на новый лад. Другой же предпосылкой мифотворчества является *сознательный обман*, к которому прибегают реформаторы, дабы во что бы то ни стало добиться своих целей, вопреки общественному неприятию навязываемых новых ценностей. И в этом случае мы сталкиваемся с сознательным манипулированием общественным сознанием.

Следствием реформационного мифотворчества, в реальности питаемого причудливым сочетанием и заблуждений и манипуляций, стали укоренившиеся в обще-

¹⁾ С таким выводом согласен нобелевский лауреат американский экономист Джозеф Стиглиц, который отмечал [8, с. 6], что главная проблема в непрофессионализме организаторов реформ, в непонимании ими «самых основ рыночной экономики и процесса институциональных реформ». По мнению этого авторитетного ученого, именно отсутствие теоретической ясности в понимании перехода к рынку выступает главной причиной неудачи российских реформ.

стве *неадекватные* представления о сути и целях запущенных в постсоветской экономике России кардинальных изменений, о наборе, содержании и последовательности решений, которые следует принимать для осуществления экономически эффективного и социально приемлемого перехода к «рынку». Страна и люди заплатили слишком большую цену за внушенные им заблуждения, чтобы и впредь продолжать жить с деформированным сознанием. Осознанный выход из этого ненормального состояния связан с необходимостью *расчистки общественного сознания* от мифов и их последствий²⁾.

Мифотворчество — многолико. Оно находит свое выражение в сложно переплетенном многослойном явлении, составляющими которого можно считать и *иллюзии*, понимаемые как неоправданные надежды, и *миражи*, понимаемые как нереальные кажущиеся явления, и собственно *мифы*, понимаемые как пространственные заблуждения. Рассмотрим некоторые наиболее одиозные примеры указанных понятий.

Иллюзии реформаторов

Иллюзия первая. *Рынок — это настолько совершенная экономическая система, что, если в нее не вмешиваться, то она сама обеспечит производство всего необходимого потребителям, сама установит справедливые цены, сама же эффективно распределит доходы между всеми субъектами экономических отношений и т. д.*

Это утверждение, ставшее расхожим аргументом реформаторов в пользу перехода к рынку, восходит еще к классическим теоретическим воззрениям Адама Смита, которые выглядят вполне обоснованными, если иметь в виду (как это и делал великий экономист) идеальный рынок совершенной конкуренции. Однако

современный реальный рынок и идеальный — никогда и нигде не существовавший рынок совершенной конкуренции — не имеют между собой ничего общего. Для реального рынка характерны, по крайней мере, четыре группы факторов, принципиально отличающие его от идеального, о которых можно прочесть в любом студенческом учебнике по экономике. Это — рыночная власть; асимметрия информации; внешние эффекты (экстерналии); общественные блага.

Все эти факторы объективно действуют и в современной российской экономике, но она, будучи переходной и нестационарной, имеет еще больше отличий от идеального рынка, и весьма сомнительно, чтобы этот самый «рынок», даже если ему совсем никто не будет мешать, сможет сам решить все названные задачи. Все в действительности обстоит совсем иначе. Без государственного участия рыночные реформы не имеют никаких шансов закончиться успехом³⁾.

Иллюзия вторая. *Демократия — это такая государственно-политическая система, для перехода к которой достаточно простого переноса на российскую почву «западных» политических институтов, что само по себе тут же позволит населению страны в полной мере воспользоваться всеми преимуществами прогрессивной формы правления — раскрыть каждому гражданину свой потенциал, ощутить себя хозяином своей страны и своей судьбы, избрать в органы власти лучших своих представителей, а в итоге — значительно поднять уровень и качество жизни.*

³⁾ Вот что говорит о необоснованности надежд на успешное саморегулирование российского энергетического рынка председатель профильного комитета Госдумы РФ: «Рынок не в состоянии решить все проблемы отрасли... Россия — одна из немногих стран, где радикально укоренился миф о том, что либерализуя рынок до предела, переводя все в режим спотовых сделок, можно каким-то образом достичь комфортных цен на нефть, газ, тепло и электричество. И даже очевидные результаты — рост тарифов в долларовом исчислении в 10–12 раз — никак не переубеждают сторонников этой точки зрения... реальные оценки сегодня наглядно демонстрируют: частные вложения никакой значимой величины в реформированной электроэнергетике не составляют. Основным инвестором и вкладчиком было и остается государство» [2, с. 3–4].

²⁾ Мы не одиноки в этом смысле. С подобными проблемами сталкиваются и в США. К примеру, Дж. Стиглиц в своей монографии «Ревущие девяностые» [9] поместил даже специальную главу «Развенчание мифов», в которой сформулировал вызов сегодняшнего дня, состоящий, по его мнению, в том, чтобы «сформулировать альтернативное видение, опирающееся не на эти мифы, а на реалии нынешней экономики и уроки девяностых годов».



Не станем отрицать несомненно повысившийся уровень демократизации общественной жизни (политические свободы, свобода слова, право собственности и др.). Но нельзя при этом не вспомнить, что нашу демократию нередко квалифицируют как управляемую. Обращают внимание и на такую ее характеристику как «господствующая роль исполнительной власти вообще и центральной, федеральной власти в частности» [7, с. 8, 9]. Вряд ли следует рассчитывать на то, что управляемая, несбалансированная и пораженная коррупцией демократия приведет к быстрому раскрытию всех потенциальных достоинств этого института. Что касается повышения уровня жизни основной части населения страны, то на этот счет даже государственная статистика все годы реформ предоставляет не очень обнадеживающие данные. Под стать им аргументы и о раскрытии потенциала населения, в том числе творческого. Достаточно проанализировать размеры «обильных» государственных и негосударственных вливаний в науку, культуру, здравоохранение и образование.

Иллюзия третья. *Капитализм — это проверенная временем наиболее эффективная и справедливая организация экономических общественных отношений, к которой рано или поздно неумолимо приходят все страны по мере их развития или возвращаются после трагических социальных экспериментов.*

Представление о капитализме как «о столбовой дорожке человечества» созвучно убеждению Людвига фон Мизеса: «Капитализм — единственная возможная система общественной организации». Однако этой убежденности противостоит довольно распространенное сомнение в столь жесткой и линейной детерминированности общественного прогресса и надежда на то, что всемирная история своего последнего слова по этому поводу еще не сказала. К тому же вряд ли можно говорить о неизменности самого феномена «капитализм». Налицо эволюция той модели организации общественных отношений, которая по-прежнему носит все то же изрядно потрепанное имя.

В мире произошли и продолжают происходить существенные изменения, ставящие под сомнение правомерность использования устаревших формул, введенных для обозначения во многом уже иных смыслов.

Несмотря на поворот современной России обратно к капитализму, неизбежность капиталистических отношений и уверенность в их преимуществе по сравнению с социализмом вовсе не стали общепризнанными убеждениями. Например, Г. Попов уверен, что «никакой капитализм никогда не мог победить социализм. Социализм был более прогрессивным строем, чем капитализм. Социализм мог быть побежден только более высоким строем, чем социализм и чем капитализм. Этот строй чаще всего называют постиндустриальным» [7, с. 4].

Образ социализма по замерам общественного мнения остается весьма притягательным для населения. Однако к социализму, декларируемому и демократические свободы, но реально не предоставлявшему их большинству населения, поворота быть не должно. Желателен поворот к такому обществу, в котором социалистические идеи, в том числе достойный материальный и культурный уровень жизни всех слоев населения, демократические свободы, приоритетное обеспечение финансирования развития науки, образования и здравоохранения и права их потребления для всех населяющих Россию народов, ее регионов и т.д., будут декларироваться как национальная идея и реально осуществляться практически как важнейшая государственная программа, поддерживаемая обществом.

Иллюзия четвертая. *Частная собственность — та «волшебная палочка», которая единственно способна вывести на «столбовую дорожку» к счастливой и богатой жизни, быстрому росту народного благосостояния, уверенности в завтрашнем дне настоящего и будущих поколений.*

Несмотря на то, что по масштабам приватизации Россия приблизилась к развитым странам, сравнимых эффектов от разгосударствления собственности страна не получила. Тем не менее, правительство планирует новые программы роста доли частной собственности.

Эффект подобного рода действий известен: «Частная собственность не приводит к росту жизненного уровня населения, а обогащает ничтожную по численности элиту» [5, с. 11]. К тому же закономерен неприятный вопрос. Допустим, за счет приватизации Минфин получит дополнительные финансовые ресурсы, по-видимому, весьма небольшие, если учесть упущенную в будущем прибыль, и использует их на «затыкание дыры в бюджете», сокращение его дефицита. А что же делать дальше, когда продавать уже будет нечего, да и цены на энергоресурсы могут пойти вниз, а дефицит в бюджете при такой рациональности поведения Минфина, скорее всего, никуда не денется, а с учетом предстоящих неблагоприятных изменений демографического и другого рода, наиболее вероятно, не просто сохранится, а значительно вырастет? Останется тогда только один реальный серьезный резерв — сокращать реальные социальные расходы. Не лучше ли для страны не приватизировать такие потенциально очень эффективные активы, а навести порядок в поведении представителей государства в них, если надо сократить сверхвысокие зарплаты и особенно бонусы, в итоге увеличив сегодня и в будущем прибыль госпредприятий и поступления в бюджет? Такое поведение является более естественным с точки зрения интересов страны, а не финансовой и чиновничьей элиты.

В любом случае решение вопроса об изменении формы собственности того или иного актива — его приватизация или, наоборот, национализация — должно приниматься путем проведения корректных расчетов эффективности, определяющих, при какой форме собственности эффективность (прежде всего общественная, но не только) будет выше.

Иллюзия пятая. Рыночные институты — решающее условие успеха реформирования, и чем скорее они будут созданы по зарубежному образцу, тем быстрее и успешнее окажутся преобразования.

Российская практика внедрения новых институтов свидетельствует об обратном. Взять для примера перестройку образования. Кого у нас выпускали

в советское время? По мнению реформаторов, неполноценных «специалистов с высшим образованием» с дипломами государственных вузов и университетов, которые не признавали в западном мире. Не очень, правда, понятно, зачем работающим в России и не собирающимся из нее уезжать это признание было нужно? Чтобы исправить это нетерпимое отставание, Россия включилась в «болонский процесс». В ее вузах теперь выдают дипломы бакалавров и магистров, но вот незадача — уровень образования за годы реформ в стране резко понизился. Еще одно новшество — Единый государственный экзамен. Его введение часто оправдывалось тем, что родителям абитуриентов приходится нести большие затраты на оплату предвузовской подготовки абитуриентов и на взятки экзаменаторам всех уровней — при поступлении в вуз и во время обучения. Однако эта ситуация не только не изменилась к лучшему, но даже ухудшилась⁴⁾. ЕГЭ не получил поддержку профессорско-преподавательского состава. Проведенные проверки показали слабую корреляцию между полученными баллами по ЕГЭ и знаниями соответствующих предметов.

Этим список иллюзий, разумеется, не исчерпывается, но из-за недостатка места мы вынуждены ограничиться и перейти к рассмотрению примеров миражей.

Миражи реформирования

Мираж первый. Кризис реформирования в России закончился, уже виден свет в конце тоннеля.

Действительно, предкризисные 2000–2007 гг. были вполне успешным пери-

⁴⁾ По оценке Всероссийского фонда образования, если в 1994–1995 гг. объем средств, который тратился родителями на взятки при поступлении в вузы и во время обучения в них (на улаживание «хвостов» во время сессии, например), составлял порядка \$150 млн в год, то в 2001 г. — \$500 млн. Сегодня с учетом коррупции, специфических услуг и товаров он уже доходит до \$4 млрд, из них на ЕГЭ приходится 85 %. Новое исследование «Левада-Центра» установило [6]: «Почти половина граждан считают, что политика властей в сфере образования не отвечает потребностям страны, а треть, что введение Единого государственного экзамена (ЕГЭ) способствовало увеличению коррупции в системе образования».



одом, отмеченным хорошим экономическим ростом. Особенно выделяется 2000 год, в котором были достигнуты наиболее существенные за период реформ темпы прироста: ВВП — на 8,3 %, объема промышленного производства — на 10,5 %, инвестиций — на 15–17 % и т. д. Но все это по сравнению с 1999 г., а не с дореформенным 1990 г., до уровня которого тогда оставалось еще довольно далеко. Однако дальше дело пошло не так хорошо, как в начале 2000-х. В 2008–2010 гг. пришел финансовый кризис, из которого страна вышла хуже, чем другие развитые страны (за 2011 г. прирост ВВП 4,3 %, 2012 г. — 3,4 %). А вскоре Россия оказалась в объятиях очередного, но более сильного и продолжительного кризиса. В 2013–2014 гг. началась стагнация (рост ВВП соответственно 1,3 % и 0,8 %), а в последующем при резко упавших ценах на нефть на мировом рынке страна скатилась в рецессию и стагнацию.

Мираж второй. *Россия впервые с начала радикальных реформ вышла на нормальный режим функционирования, есть правительственная программа развития страны, установились и будут поддерживаться высокие темпы экономического роста, и т. д.*

Да, действительно, была сформирована такая программа, согласно которой предусматривалось иметь чуть ли не в течение всего первого десятилетия третьего тысячелетия ежегодные темпы экономического роста не ниже 5 %, и действительно, это потенциально оказалось возможно и даже ниже реальных результатов 2007 и, тем более, 2000 года. Но все равно «голубая мечта» удвоить к 2010 г. ВВП России так и осталась несбыточной, несмотря на очень благоприятные в течение всего второго периода внешнеэкономические условия и в целом неплохо развивавшуюся финансовую ситуацию в стране. Да и перспективы в этом плане тоже были хорошие — государственный бюджет предполагал еще более высокие темпы роста ВВП — более 6 % годовых, в том числе и за пределами 2010 года. Но обманувшиеся миражом реформаторы не хотели видеть, что все это воз-

можно только при уникальных сложившихся тогда условиях — очень высоких ценах на мировом рынке на энергоносители (выше 147 долларов за баррель сырой нефти марки «Брент» в середине 2008 г.), заметном позитивном воздействии дефолта на российскую экономику из-за ее нефтегазовой экспортной ориентации, относительно спокойном состоянии международного финансового рынка и отношений России с зарубежьем и т. д. Между тем, такие благоприятные условия не могли быть вечными. И жизнь это доказала, развеяв обманчивый мираж.

Мираж третий. *Рейтинг России заметно повысился, нас опять всерьез рассматривают как великую державу, а это значит, что в случае чего найдутся способы совместного с Западом решения стратегических проблем по мере их возникновения, а сейчас надо спокойно решать текущие проблемы.*

Конечно, можно интерпретировать некоторые события в пользу именно такого приятного вывода. Но не надо обманываться, ибо по экономической мощи Россия уже далеко не вторая мировая держава, а находится даже не в первой пятерке, уступив места не только Японии, Германии, Англии, но и некоторым другим ведущим европейским и азиатским странам.

Мираж четвертый. *Россия успешно справилась с проблемой огромных платежей по внешнему долгу, так же справимся и с другими.*

Да, действительно, висевший над Россией Дамоклов меч в виде необходимости по согласованному графику выплатить в 2003 г. внешним кредиторам более 19 млрд долларов несколько притупился — за счет досрочно осуществленных в предыдущие два года «избыточных» выплат МВФ 2,8 млрд долларов США по долгу в 2003 г. пришлось вернуть не 19,5 млрд, а «всего лишь» около 17 млрд, что, естественно, было легче. В последующие годы государственные платежи внешним кредиторам станут еще значительно меньше, так как наша страна досрочно выплатила долги кредиторам из Парижского Клуба, Международным

финансовым организациям, реструктурировала финансовые отношения с Лондонским Клубом и т.д. Но не надо забывать, что, во-первых, все это было сделано при сверхблагоприятной внешней макроэкономической ситуации, на долгосрочное постоянство которой, даже будучи завзятым оптимистом, вряд ли стоит рассчитывать, а внешний долг (правда, не совсем государственный) никуда не исчез и составил на конец 2013 г. огромную сумму — свыше 500 млрд долларов США, и надо будет отечественному бизнесу его гасить и платить по нему большие проценты, а государству порою финансово отвечать за данные гарантии; и, во-вторых, не менее серьезной, в том числе и для последующих лет, является проблема чрезмерного износа основных фондов (во многих отраслях более 50 %) и необходимость нахождения и вложения огромных инвестиций в реальный сектор экономики с целью восстановления нормальной амортизационной, а в перспективе и научно-технической политики, направленной на переход от сырьевой к инновационной политике и, в конечном итоге, на проведение необходимой модернизации.

Мифы

Обратимся теперь к наиболее распространенным мифам. Их число довольно велико [4], поэтому мы для примера перечислим только часть из них.

Миф первый: наиболее надежной теоретической базой для перехода от централизованно-плановой к рыночной экономике является либеральная монетаристская теория.

Миф второй: закономерности перехода от централизованно-плановой к рыночной экономике в главных своих чертах во всех странах одинаковы.

Миф третий: мероприятия, эффективность которых проверена зарубежной практикой, эффективны и в нашей стране.

Миф четвертый: наиболее рациональным способом проведения массовых экономических преобразований является их проведение по относительно простой, понятной народу и элите логике действий. При

этом если ей — финансовой, чиновничьей и т.п. элите — будет хорошо, то хорошо будет и всем россиянам.

Миф пятый: наиболее эффективным способом перехода от централизованно-плановой к рыночной экономике является шоковая терапия, которой в 1991 г. не было альтернативы.

Миф шестой: неэффективность советской экономики (особенно в последние два десятилетия существования СССР) определялась тем, что она основывалась на единственной форме собственности — государственной.

Миф седьмой: собственность государственная означает «ничейная», и поэтому неэффективна, если ее передать в частные руки, то она очень быстро «зарабатывает».

Миф восьмой: не так важно, в какие руки перейдет государственная собственность — пусть хоть в криминальные, лишь бы в хозяйские. Ведь первые Морганы, Дюпоны, Рокфеллеры и др. тоже были не ангелы.

Миф девятый: процесс тотальной приватизации государственной собственности приведет в уже близкой перспективе к кардинальному финансово-экономическому подъему и социальному процветанию страны, повышению доходов и уровня жизни населения.

Миф десятый: непосредственным следствием реформирования централизованно-плановой экономики в производственной сфере будет рост отечественного производства и его конкурентоспособности на мировом рынке, существенное повышение эффективности производства.

Миф одиннадцатый: непосредственным следствием реформирования централизованно-плановой экономики в социальной сфере будет быстрое создание мощного «среднего класса», носителя рыночной идеологии и основного участника рыночных процессов.

Миф двенадцатый: государство по возможности должно поменьше вмешиваться в бизнес, чем меньше его присутствие в экономике, тем лучше. Чем меньше доля



государственной собственности, тем эффективнее экономика.

Миф тринадцатый: главный удел государственной экономической политики, как это и логически вытекает из принятой на вооружение монетаристской концепции, — кредитно-денежная политика, т. е. регулирование денежной массы, таргетирование инфляции, поддержание стабильности курса национальной валюты и др.

Миф четырнадцатый: необходимо «жить по средствам», сдерживая реальный дефицит бюджета, сокращая государственные расходы (включая социальную сферу — образование, здравоохранение, науку и т. д.).

Миф пятнадцатый: необходимо всемерно поддерживать имидж и международный статус России как великой политической и экономической высокоразвитой державы, иметь открытую экономику, «на равных» участвовать в важнейших международных экономических «клубах» и других престижных (имиджевых) проектах.

Не раскрывая содержание каждого из указанных мифов, заметим, что в их основе лежали вполне разумные идеи, но либо доведенные до абсурда, либо воплощенные в жизнь без учета местных особенностей. Например, безусловно, следовало ослабить и политическую, и экономическую централизацию, уйти от директивного планирования и командования «всем и вся», ввести механизм рыночной самонастройки экономики; несомненно, требовалось реформировать институт собственности, допустить плюрализм ее форм, узаконить частный (индивидуальный и корпоративный) бизнес; назревшим было изменение механизма ценообразования и т. д. Нет оснований сомневаться и в том, что рецепты «шоковой терапии» были реализованы в некоторых латиноамериканских и восточноевропейских странах, что монетаристская теория во многом подтверждалась текущей экономической практикой тех или иных благополучных стран со стационарной рыночной экономикой. Однако это вовсе не означало безусловную пригодность всех чужих рецептов для реформирования российской экономики, и вряд ли было правильно бросаться

из одной крайности в другую — от маргинальной централизованно-плановой директивной к маргинальной рыночной, полностью открытой экономике, фактически отказавшись от предварительной защиты всей неконкурентной (кроме сырьевого сектора) промышленности, сельского хозяйства и т. д. С учетом реальной ситуации в России ее выбор должен был состоять не в подражании благополучным странам и, тем более, не в бездумном копировании их политики, а в защите действительных интересов России и ее населения, не в форсировании перехода от одной к принципиально другой социально-экономической модели, а в выработке гибкой и адаптивной политики постепенной трансформации экономики и социальной сферы.

Надо понимать, что многие из мифов вовсе не являются элементом безобидной игры, и следование им может приводить к довольно неожиданным и негативным, а иногда и просто катастрофическим последствиям. Именно так получилось с проведением реформ в России. При этом нельзя сказать, что у нас и в начале 90-х гг., и даже раньше не звучали мнения крупных отечественных и зарубежных экономистов, предупреждавших о пагубности следования мифам. Так, к примеру, еще в середине 80-х гг. один из наиболее ярких советских экономистов В. Н. Богачев предупреждал, что и частная собственность может быть ничейная и может быть неэффективной. О необходимости осторожного подхода, отличного от «шоковой терапии», при проведении рыночных преобразований в такой стране, как Россия, предупреждали и многие выдающиеся западные экономисты, в том числе и нобелевские лауреаты по экономике (Л. Клейн, Д. Тобин, В. Леонтьев, К. Эрроу и др.).

Так, Л. Клейн отмечал: «Задача экономической политики состоит в том, чтобы выйти на более умеренные темпы роста и тем самым сделать их устойчивыми, увязывая эту линию с целями поэтапной трансформации. Это резко контрастирует с политикой шоковой терапии в странах — бывших членах СЭВ». И далее: «Среди стран, прибегавших к „шо-

ковой терапии" (немедленное обращение к рыночному регулированию, широкомасштабная приватизация, быстрое обесценение национальной валюты), очень немногие начали получать позитивные результаты в макроэкономической среде. В такой ситуации обычно выигрывают узкие слои населения, а большинство проигрывает, что приводит к несправедливому распределению доходов... В китайских же реформах, включающих реструктурирование и либерализацию экономики, особо впечатляет тот факт, что они не ввергли экономику в серьезную рецессию. Они протекали постепенно, при этом в отличие от «шокового» варианта реформ экономика не просто росла, а развивалась рекордными по мировым меркам темпами» [1, с. 34–36].

Дж. Тобин подчеркивает: «Никогда нельзя забывать, что первоочередной задачей экономической деятельности является производство товаров и услуг, представляющих ценность для индивидов и общества. Финансовые рынки представляют собою средство для достижения этой цели, но не саму цель» [1, с. 71]. С этим перекликается мысль К. Эрроу: «...радикальное реструктурирование экономики исключает быстрое достижение конечных результатов, так что надо набраться терпения. Но есть и аргументы в пользу того, что наилучшим с данной точки зрения является постепенный переход к рынку... Аргументы за приватизацию не означают, что государственную экономику можно приватизировать за 2–3 года. Если под приватизацией понимать продажу по справедливой цене, становится ясно, что быстрая приватизация невозможна: отсутствуют должные резервы покупательной способности для приобретения основных активов экономики. Очевидно, для выкупа заводов и основно-

го капитала экономики потребовалось бы много лет... Фактически ее можно проводить только умеренными темпами по трем причинам: сбережения, необходимые для частного приобретения производств, аккумулируются очень медленно; потребуется время для того, чтобы рынок заработал достаточно хорошо, позволив определить реальную продажную цену фирм; производственный сектор предстоит реструктурировать до начала его распродажи» [1, с. 80–82]. Полезно прислушаться и к мнению такого видного экономиста, как профессор Гарвардского университета Дж. К. Гэлбрейт — автор вышедшей почти полвека назад книги «Общество изобилия», ставшей «Библией либерального капитализма». Спустя несколько десятилетий после ее выхода он напишет [3]: «Я понял, что без стабильного, некоррупцированного и эффективного правительства не может быть экономического развития... Прежде я тешил себя мыслью, что стоит претворить в жизнь формулу либерального капитализма, как все пойдет по пути благо состояния... К сожалению, я ошибался». И далее отмечает: «Россия внимала западным экономистам, которые думали внедрить либерализм там, где не было капитализма».

Таким образом, многие корифеи рыночной экономики отнюдь не в восторге от решения серьезных проблем переходного периода (либерализация цен, приватизация и т. д.) методом «быстро и просто» («шоковая терапия», ваучерная приватизация и др.), тем более в такой стране, как Россия, с ее очень большой спецификой⁵⁾. Но возвращаться к мифам приходится и сегодня, потому что многие из них еще живы, воплощаются, подчас в трансформированном виде, в государственной политике, несмотря на кадровые перемены в правительстве.

⁵⁾ Подробный анализ специфики российской экономики и особенностей ее переходного периода проведен во многих работах 90-х годов, например в (Лившиц В. Н. и Лившиц С. В., 1998, 1999, 2010 и др.; Клейнер, Качалов, Тамбовцев, 1997; Львов, 2000, 2002).



Литература

1. Богомолов О. Т. Реформы в зеркале международных сравнений. М.: Экономика, 1998. 160 с.
2. Грачев И. Отчего растет цена // Тематический проект газеты «Известия» ЭНЕРГЕТИКА. Декабрь 2013 г. С. 3–4.
3. Гэлбрейт Дж. К., Крытинская К., Ванг К. Растущее неравенство в России и Китае // Мир перемен. 2004. № 2. С. 96–106.
4. Лившиц В. Н. Системный анализ рыночного реформирования нестационарной экономики России (1992–2013). М.: Ленанд/URSS, 2013. 640 с.
5. Модернизация и экономическая безопасность России. Под ред. Н. Я. Петракова. Т. 1. М.: Изд. дом «Финансы и кредит», 2009. 568 с.
6. Полосенов С. Россияне стали думать о ЕГЭ еще хуже, чем раньше // Известия. № 99 (28853). 6 октября 2013 г.
7. Попов Г. Х. Об экономическом кризисе 2008 года. М.: Фонд Плеханова, 2008. С. 24.
8. Стиглиц Дж. Куда идут реформы? Десять лет на пути к рынку // Доклад на ежегодной конференции по вопросам экономики развития, 28–30 апреля 1999 г., г. Вашингтон, округ Колумбия, США.
9. Стиглиц Дж. Ревущие девяностые. Семена развала. М.: Современная экономика и право, 2005. 424 с.



В. Н. Лившиц

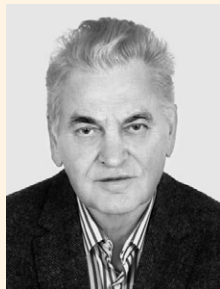
СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ РЫНОЧНОГО РЕФОРМИРОВАНИЯ НЕСТАЦИОНАРНОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Работа посвящена системному анализу стратегии и тактики радикальных экономических реформ, проводимых в России с 1992 года. Она состоит из четырех основных разделов, соответственно посвященных: первый раздел — анализу процесса и последствий экономических реформ по преобразованию централизованно-плановой хозяйственной системы нашей страны в рыночную; второй раздел — причинам возникновения и развитию в России кризиса, причем не только краткосрочного финансового, проявившегося с августа 2008 года, но и ранее созданного глубокого и долгосрочного системного социально-экономического, прежде всего инвестиционного кризиса; третий раздел — выяснению важнейших макро и микроэкономических ошибок, в том числе типовых, которые были допущены и до сих пор допускаются в процессе реформирования нашей экономики и социума; и, наконец, четвертый раздел — путям, направлениям и важнейшим конкретным мероприятиям эффективного выхода из кризиса и, прежде всего, совершенствования инвестиционной политики на базе существенного повышения ее качества.

Кроме основного текста, в работе имеются также два вспомогательных раздела — нулевой, содержащий изложение принятой в монографии авторской методологии системного анализа, и пятый, содержащий информацию о жизни и научных результатах выдающегося советского ученого, лауреата Ленинской и Нобелевской премий, сотрудника ВНИИСИ АН СССР Леонида Витальевича Канторовича, столетнему юбилею со дня рождения которого посвящена данная монография.

Оценка влияния глобальных рисков на экономику России и уровень ее экономической безопасности: научно-практический подход*

Об авторах



Вячеслав Сенчагов

доктор экономических наук, профессор,
научный руководитель факультета
анализа рисков и экономической
безопасности
sentchagov-karanin@yandex.ru

Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, 49



Анатолий Соловьев

кандидат технических наук, доцент,
научный сотрудник Центра исследований
социально-экономических критериев
и показателей безопасности
AlSolovev@fa.ru

Ключевые слова

глобализация, глобальные дисбалансы, глобальные риски, неравенство, неопределенность, уязвимость, экономическая безопасность, риск-менеджмент

Основные тезисы

- Россия является одним из участников мировых экономических отношений и становится все более подвержена влиянию глобальных экономических процессов, в том числе глобальных рисков.
- Методология исследования и оценки влияния глобальных рисков на национальную экономику находится в центре внимания международной научной общественности.
- Авторами предложены практически ориентированные методики, позволяющие оценить влияния глобальных рисков на экономику России и уровень ее экономической безопасности.

Введение

Россия вошла в число участников мировых экономических отношений и в равной степени подвержена влиянию гло-

бальных экономических процессов, в том числе глобальных рисков. Сегодня актуально не только иметь представление о современных тенденциях развития миро-

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета в 2014 г.

вой экономики, научиться количественно оценивать их влияние, но и выработать инструменты, позволяющие контролировать влияние рисков на национальные экономики.

В Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации уделяется особое внимание исследованию глобальных дисбалансов, анализу рисков и их влияния на уровень экономической безопасности. Результаты научных исследований применяются Департаментом анализа рисков и экономической безопасности для совершенствования подготовки бакалавров по специальностям в сфере обеспечения безопасности национальной экономики¹⁾.

Одним из направлений подготовки является умение оценивать влияния глобальных дисбалансов и внешних экономических рисков на экономику России. Результаты научных исследований, выполненных в 2014 г. в рамках государственного заказа Финансового университета, позволили разработать и интегрировать в учебный процесс ряд методик, направленных на решение этой задачи.

Новизна полученных результатов оценки глобальных рисков заключается в том, что:

- методология оценки влияния глобальных дисбалансов позволяет расширить взгляд на глобальные дисбалансы и риски как противоречия мирового развития, сопоставить их с целями устойчивого развития и оценкой уязвимости национальной экономики, что позволяет учитывать тренды мирового развития, прогнозировать формирование глобальных дисбалансов, а также порождаемые ими риски и кризисные явления;
- разработана методика интегральной оценки глобальных рисков, которая исключает многозначность оценок, получаемых по методике Всемирного экономического форума (ВЭФ);
- предложена экспресс-методика оценки уязвимости экономики России

к внешним экономическим, в том числе финансовым, рискам, их влияния на экономику России и уровень ее экономической безопасности.

В целом, полученные результаты позволяют предложить комплексный подход к разработке предложений по учету влияния дисбалансов на экономику страны, формированию в России постоянно действующей системы выявления, изучения, прогнозирования, оценки внешних экономических рисков и их влияния на уровень ее экономической безопасности.

Комплексный подход к оценке влияния глобальных рисков

Комплексный подход к оценке влияния глобальных рисков на экономику России включает:

- определение роли и места глобальных дисбалансов, а также их связи с глобальными рисками с учетом особенностей России;
- выполнение оценки значимости глобальных рисков и их ранжирование;
- определение перечня внешних экономических рисков, которые могут иметь наибольшее влияние на национальную экономику;
- оценку взаимодействия и взаимовлияния внешних экономических рисков с другими глобальными рисками с целью выявления системного характера воздействия анализируемых рисков на национальную экономику;
- технологию перерастания рисков в угрозы экономической безопасности;
- оценку уязвимости экономики России к внешним экономическим рискам;
- выявление характера и степени влияния внешних экономических рисков на уровень экономической безопасности России.

Глобальные дисбалансы в широком смысле — это проявление диалектических противоречий мирового развития между целями и задачами современного общества и сложившимися инструментами и механизмами рыночной экономики.

Глобальные дисбалансы охватывают такие сферы общественной жизни, как экономика, экология, геополитика, социальные и технологические процессы.

¹⁾ Рабочая программа дисциплины «Глобальные риски и их влияние на уровень экономической безопасности России», 2015.

Примеры экономических глобальных дисбалансов:

- критическое экономическое неравенство стран и регионов мира;
- дисбаланс между реальной экономикой, международной торговлей, движением капитала и чрезмерным ростом финансовых транзакций, носящих спекулятивный характер;
- дисбаланс между инвестированием, накоплением и сбережением;
- дисбаланс ограниченности ресурсов при их неравномерном размещении и распределении и т. п.

Важно отметить, что глобальные дисбалансы носят качественный характер и далеко не всегда могут быть количественно измерены. Их изучение необходимо для того, чтобы лучше понять суть происходящих процессов, прогнозировать тенденции мирового развития, развития мировой экономики и возможные последствия их влияния.

Для получения оценки важно учитывать связь глобальных дисбалансов и рисков, которая заключается в том, что дисбалансы являются источниками рисков. Риски при слабой системе управления могут перерасти в угрозы экономической безопасности. В условиях возрастающей открытости, взаимозависимости и взаимодействия национальных экономик риски приобретают системный характер.

В рамках ВЭФ разработаны, постоянно совершенствуются и используются методики количественной оценки глобальных рисков, в основе которых лежит опрос большого количества экспертов по тематике исследования. Результаты исследований ежегодно публикуются в Обзорах глобальных рисков ВЭФ.

Однако оценки, получаемые по методикам ВЭФ, недостаточно корректно отражают особенности экономики России, что препятствует их прямому использованию для оценки влияния глобальных рисков на экономику России и уровень ее экономической безопасности.

Главные особенности глобальных рисков проявляются в том, что:

- сформировался тренд неуклонного роста количества рисков, вероятности возникновения и степени их влияния;

- рост взаимовлияния и взаимодействия рисков придает воздействию системный характер;
- ограничиваются возможности отдельно взятого государства или хозяйствующего субъекта в одиночку контролировать и управлять глобальными рисками;
- глобальные риски формируются и анализируются на глобальном уровне, а их влияние проявляется на уровне конкретной экономики, причем степень влияния одного и того же глобального риска на различные экономики неодинакова.

Эти особенности предъявляют особые требования к построению систем мониторинга рисков и формированию баз данных, позволяющих разрабатывать эффективные меры по предупреждению и управлению рисками.

Комплексный подход позволяет устранить ряд недостатков, присущих методикам ВЭФ, например таких, как:

- неоднозначность оценок рисков. Каждый риск, в соответствии с экспертным методом ВЭФ, имеет две оценки — вероятность возникновения и степень влияния, что является причиной неоднозначности при ранжировании рисков по степени их значимости;
- отсутствие учета социально-экономических показателей оцениваемой страны и особенностей ее экономического развития при оценке влияния риска на национальную экономику;
- несовершенство методик оценки уязвимости национальной экономики к влиянию рисков.

Оценка влияния глобальных рисков на экономику России и уровень ее экономической безопасности

Для оценки влияния глобальных рисков на экономику России²⁾ и уровень

²⁾ Данные, полученные в результате исследований ВЭФ, не учитывают изменений экономической ситуации в мире и России, возникших в связи с введением санкций и геополитическими процессами в Украине.



Таблица 1

Топ-10 глобальных рисков
Источник: Отчет WEF о глобальных рисках, 2014

	Топ-10 глобальных кризисов 2014 года	Вероятность возникновения	Степень влияния
1	Бюджетные кризисы в ведущих экономиках	4,85	5,17
2	Структурно высокий уровень безработицы / неполная занятость	5,13	5,05
3	Кризис водоснабжения	4,80	5,09
4	Высокое неравенство доходов	5,46	4,83
5	Неготовность к адаптации и смягчению последствий изменения климата	5,0	5,11
6	Экстремальные природные явления, цунами, пожары...	5,38	4,89
7	Проблемы глобального управления	4,1	4,7
8	Продовольственный кризис	4,45	4,65
9	Нарушение основных финансовых механизмов/институтов	4,3	4,76
10	Политическая и социальная нестабильность	4,23	4,76
11	Кибератаки	4,91	4,81

ее экономической безопасности используются статистические данные, взятые из Отчета ВЭФ о глобальных рисках 2014 г. По методике ВЭФ более 700 экспертов из различных стран и регионов мира оценили вероятность возникновения и степень влияния рисков по балльной системе от 1 (наименее значимый) до 7 (наиболее значимый) баллов. Выборка Топ-10 наиболее значимых глобальных рисков и их оценок представлена в табл. 1.

Как отмечено ранее, одним из недостатков экспертного подхода, применяемого для оценки рисков исследователями Всемирного экономического форума, является двойственный характер оценок, а именно — отдельные оценки вероятности возникновения и степени влияния рисков, что не позволяет получить однозначной картины глобальных рисков.

Для получения однозначных оценок авторами предложена и применена методика интегральной оценки риска, с ис-

пользованием перемножения оценок, полученных экспертным путем, по каждому риску. При этом веса значений вероятности возникновения и степени влияния по каждому риску приняты равными 1. Результаты обработки первичных данных, в соответствии с методикой интегральных оценок, представлены в табл. 2. Для сравнения представлены данные интегральной оценки рисков за 2013 г.

Анализ результатов с учетом интегральной оценки рисков показывает, что дополнительная обработка приводит к изменению состава и значимости глобальных рисков, и позволяет сделать следующие выводы:

- риск неравенства доходов, сопровождающийся ростом уровня бедности и нишеты, определяется экспертами как наиболее значимый и устойчиво занимает 1 место;
- отдельные риски отличаются высокой динамикой изменения оценок значи-

Таблица 2

Таблица интегральных оценок рисков 2013 и 2014 гг.*
Источник: составлено авторами

Топ-10 глобальных кризисов 2014 года		Вероятность возникновения	Степень влияния	2014		2013
				Баллы	Место	Место (баллы)
1	Бюджетные кризисы в ведущих экономиках	4,85	5,17	25,07	5 (D)**	2 (15,76)
2	Структурно высокий уровень безработицы/неполная занятость	5,13	5,05	25,90	3 (U)**	9 (13,76)
3	Кризис водоснабжения	4,80	5,09	24,43	6 (D)	3 (15,32)
4	Высокое неравенство доходов	5,46	4,83	26,37	1	1 (16,4)
5	Неготовность к адаптации и смягчению последствий изменения климата	5,0	5,11	25,55	4 (U)	5 (14,66)
6	Экстремальные природные явления, цунами, пожары...	5,38	4,89	26,3	2 (U)	-
7	Проблемы глобального управления	4,1	4,7	19,27	11 (D)	7 (14,02)
8	Продовольственный кризис	4,45	4,65	20,69	8 (U)	10 (13,79)
9	Нарушение основных финансовых механизмов/институтов	4,3	4,76	20,46	9	9 (13,90)
10	Политическая и социальная нестабильность	4,23	4,76	20,13	10 (U)	-
11	Кибератаки	4,91	4,81	23,61	7 (U)	-

* после обработки исходных данных;

** U — рост места показателя; D — снижение места показателя.

мости. Так, высокую оценку получили риски экстремальных погодных явлений (цунами, смерчи, землетрясения, пожары), которые заняли 2 место при том, что в список Топ-10 глобальных рисков в 2013 г. они не входили. Аналогичная ситуация имеет место

с рисками кибератак и киберпреступности, которые заняли 7 место, а также рисками политической и социальной нестабильности, которые заняли 10 место;

– риск структурных дисбалансов и уровня безработицы (неполной занятости)



по результатам интегральной оценки показал рост значимости и переместился с 9 на 3 место;

- риск неготовности учитывать изменения климата и адаптироваться к этим изменениям поднялся на одну ступень и занял 4 место;
- сохранили свое место риск нарушения функционирования основных финансовых механизмов и институтов, а также риск продовольственных кризисов. Это свидетельство того, что степень воздействия и вероятности возникновения данных рисков остается на прежнем уровне, а предпринимаемые международным сообществом меры являются недостаточными;
- часть рисков, которым эксперты отдавали предпочтение в 2013 г., в 2014 г. с учетом интегральной оценки характеризуются как менее значимые. Это риск бюджетных кризисов (со 2 опустился на 5 место), риск кризисов водоснабжения и нерационального управления водными ресурсами (опустился с 3 на 6 место); а риск нарушения глобального управления не вошел в Топ-10, опустившись с 7 на 11 место. Это, напротив, может свидетельствовать о положительной оценке усилий международных регуляторов, направленных на повышение роли и значения международного контроля над рисками, бюджетными кризисами и деятельностью финансовых институтов.

Итоговые результаты интегральной оценки и распределения глобальных кризисов в 2014 г. представлены в табл. 3.

Таким образом, Топ-10 наиболее значимых глобальных рисков 2014 г. будет выглядеть несколько иначе. Так, риск высокого неравенства доходов с 4 места поднялся на 1, а риск бюджетных кризисов ведущих экономик мира опустился с 1 на 5 место. Это соответствует объективным обстоятельствам 2014 года до начала войны санкций. Корректность результата интегральной оценки получила подтверждение в опубликованном 07.11.2014 Обзоре ВЭФ о глобальной

повестке дня³⁾, где проблема неравенства доходов занимает первое место.

В Топ-10 глобальных рисков вошли 4 риска, которые относятся к внешним экономическим рискам:

- риск высокого неравенства доходов;
- риск структурного дисбаланса и уровня безработицы (неполной занятости);
- риск бюджетных кризисов ведущих экономик мира;
- риск нарушения функционирования основных финансовых механизмов и институтов.

Внешние экономические риски будут рассматриваться в качестве исходных данных дальнейшего исследования с целью получения оценки их влияния на экономику России и уровень ее экономической безопасности.

Как было отмечено ранее, еще одним недостатком методик, используемых в исследованиях ВЭФ, является неполный учет особенностей национальной экономики, что приводит к тому, что отдельные риски оцениваются экспертами как малозначительные, тогда как для России они имеют чрезвычайно важное значение и должны быть включены в перечни значимых рисков. Примерами таких рисков являются риски структурного дисбаланса экономики России, ее товарных рынков, риск неопределенности цен на активы, в первую очередь на энергоносители, низкий уровень промышленного производства и чрезмерная зависимость от поставок товаров по импорту ввиду неспособности экономики России обеспечить удовлетворение внутреннего спроса. Это подчеркивает необходимость разработки национальных методик оценки рисков и уязвимости экономики России к ним.

Для оценки уязвимости России к влиянию глобальных рисков разработана и применена экспресс-методика, позволяющая получить сравнительную оценку влияния внешнего экономического риска на экономику России и уровень ее экономической безопасности. Экспресс-методика

³⁾ Обзор ВЭФ по глобальной повестке дня 2015. URL: <http://www.weforum.org/reports/outlook-global-agenda-2015> (дата обращения: 07.11.2014).

Таблица 3

Итоговая таблица интегральных оценок глобальных рисков
Источник: составлено авторами

Место	Топ-10 глобальных кризисов 2014 года	Вероятность возникновения	Степень влияния	Интегральная оценка — 2014*
1	Высокое неравенство доходов	5,46	4,83	26,37
2	Экстремальные природные явления, цунами, пожары, ...	5,38	4,89	26,3
3	Структурно высокий уровень безработицы / неполная занятость	5,13	5,05	25,90
4	Неготовность к адаптации и смягчению последствий изменения климата	5,0	5,11	25,55
5	Бюджетные кризисы в ведущих экономиках	4,85	5,17	25,07
6	Кризис водоснабжения	4,80	5,09	24,43
7	Кибератаки	4,91	4,81	23,61
8	Продовольственный кризис	4,45	4,65	20,69
9	Нарушение основных финансовых механизмов/институтов	4,3	4,76	20,46
10	Политическая и социальная нестабильность	4,23	4,76	20,13

оценки уязвимости национальной экономики к глобальным рискам разработана на базе целевых индикаторов экономической политики и их сравнения с индикаторами экономической безопасности России и их пороговыми значениями [3], которые представлены в табл. 4.

С использованием экспресс-методики оценена уязвимость экономики России к внешним экономическим рискам, а именно:

- риску высокого неравенства доходов;
- риску структурного дисбаланса и уровня безработицы (неполной занятости);
- риску бюджетного кризиса ведущих экономик мира;
- риску нарушения функционирования основных финансовых механизмов и институтов.

Оценка уязвимости осуществляется путем сопоставления глобального риска с показателями социально-экономического развития России и пороговыми значениями, определяющими уровень экономической безопасности. Это позволяет оценить уязвимость социально-экономической системы России к глобальным рискам. Очевидно, что уязвимость национальной экономики и уровень ее экономической безопасности находятся в обратно пропорциональной связи: чем выше уязвимость, тем ниже уровень экономической безопасности, и наоборот.

Шкала оценки уязвимости экономики России на основе сопоставления риска с целевыми показателями социально-экономической политики и пороговыми



Таблица 4

Сравнение фактических и прогнозных целевых показателей экономической политики России (из документов Президента и Правительства Российской Федерации) с пороговыми значениями индикаторов экономической безопасности⁴⁾

Источники: [2]; 2-я графа — Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от декабря 2012 г. и декабря 2013 г. и его Указы от 7 мая 2012 г.; 4-я графа — Статсправочники: «Социально-экономическое положение Российской Федерации», 2013 г., с. 84, 168; «Россия в цифрах», 2013 г., с. 33, 37, 41, 91, 102, 129, 144, 240, 284, 397, 496, 532

Показатели	Целевые показатели и задачи, отражающие экономическую политику государства	Пороговые значения экономической безопасности	2012 г., факт	2016 г., прогноз Минэкономразвития
1. В сфере реальной экономики				
Среднегодовые темпы прироста ВВП, %	5–6	6–7	3,4	3,3
Инвестиции в основной капитал, в % к ВВП	До 25 к 2015 г. и до 27 к 2018 г., 30–40 к 2020 г.	25–30	20	21
Доля производства машин и оборудования, электрооборудования, транспорта и транспортного оборудования в общем объеме отгруженной продукции, %	Увеличение доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП к 2018 г. в 1,3 раза против 2011 г.	25–30 к отгруженной продукции	14,5	15
Сбор зерна, млн т	-	110	70,9	102
Доля отгруженной инновационной продукции в общем объеме промышленности, %	25–30	25–30	6,1*	6,7
2. В социальной сфере				
Отношение численности людей пенсионного и трудового возраста	-	0,4	0,4	0,4
Доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума	Преодоление бедности, увеличение зарплаты к 2018 г. в 1,5 раза	6	11,0	10,0
Коэффициент фондов (соотношение доходов 10 % высокодоходных и 10 % низкодходных слоев населения, раз	Преодоление имущественного расслоения населения	7	16,4	Около 16
Доля среднего класса во всем населении, %	50–60	50–60	20–25	30–35
Отношение средней пенсии к средней зарплате, %	40	40	33,7	32

*2011 г.

⁴⁾ Сенчагов В. К. Материалы доклада на 2-м Международном конгрессе по информационной безопасности национальных экономик INFOSECURITYFINANCE. Москва, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 16.05.2014.

Окончание таблицы 4

Показатели	Целевые показатели и задачи, отражающие экономическую политику государства	Пороговые значения экономической безопасности	2012 г., факт	2016 г., прогноз Минэкономразвития
Уровень безработицы по методологии МОТ	Преодоление безработицы	4	5,7	5,7
Размер жилья на одного жителя, кв. м	К 2020 г. 60 % желающих улучшить жилищные условия получат жилье	30–35	23,4	Около 25
Ввод в действие жилья, млн кв. м	140 к 2020 г.	-	65,7	68,5
3. В денежно-финансовой сфере				
Размер золотовалютных резервов, конец декабря, млрд долл.	-	250	537,5	Более 500
Годовой уровень инфляции, %	-	3–4	6,6	4–5
Уровень монетизации экономики (денежная масса М2 на конец года, в % к ВВП)	-	50–70	44	50–52
Доля невозвратов в общем объеме потребительского и ипотечного кредитов, в % к общему объему кредитов	-	Не более 10	Менее 10	Менее 10
Дефицит федерального бюджета, в % к ВВП	Преодоление дефицита к 2015 г.	-3	-0,1	-0,6
Отношение величины государственного внешнего и внутреннего долга к ВВП, %	-	Не более 60	12,5	14,3
4. Во внешнеэкономической сфере				
Доля импортного продовольствия во всех продовольственных ресурсах, %	Обеспечить продовольственную безопасность	25	34	32
Сальдо торгового баланса, в % к ВВП	-	8	10	5

значениями индикаторов экономической безопасности включает три оценки:

- высокая уязвимость;
- средняя уязвимость;
- низкая уязвимость.

Высокая уязвимость имеет место, когда при сопоставлении глобального риска со значением соответствующего целевого индикатора социально-экономической политики текущее значение данного индикатора ниже его порогового значения.

Средняя уязвимость характеризует ситуацию, когда значение целевого индикатора соответствует пороговому значению.

Низкая уязвимость имеет место в том случае, когда значение целевого индикатора социально-экономического развития превышает пороговое значение, установленное для этого показателя.

Результаты оценки уязвимости экономики России представлены в табл. 5.



Результаты оценки уязвимости экономики России показывают ее «высокую уязвимость» к риску неравенства доходов и структурного дисбаланса и «низкую уязвимость» к бюджетным кризисам ведущих экономик и нарушению функционирования основных финансовых институтов и механизмов.

На втором этапе производится оценка влияния внешнего экономического риска на уровень экономической безопасности России. Оценка влияния внешнего экономического риска на уровень экономической безопасности страны осуществляется по принципу:

- «высокая уязвимость» к влиянию внешнего риска ведет к понижению уровня экономической безопасности;
- «средняя уязвимость» не изменяет уровень экономической безопасности;
- «низкая уязвимость» свидетельствует о повышении уровня экономической безопасности.

Таким образом, проведенное исследование с использованием предлагаемого комплексного подхода позволяет получить аргументированные оценки уязвимости экономики России к внешним экономическим рискам и степени их влияния на уровень экономической безопасности.

Недостатком применения предложенной экспресс-методики оценки национальной уязвимости является то, что не всем существующим глобальным рискам есть возможность в настоящее время сопоставить целевой показатель и пороговое значение экономической безопасности. В связи с этим в дальнейшем необходимо продолжить работу по совершенствованию экспресс-методики, что позволит расширить сферу применения и сделать ее пригодной для оценки широкого круга глобальных рисков.

Кроме этого, следует учитывать, что степень влияния глобального риска не остается постоянной. Исследования ВЭФ показывают, что состав глобальных рисков, вероятность их возникновения и степень влияния изменяются. При этом скорость этих изменений возрастает в связи с ростом неопределенности и степени взаи-

мосвязанности процессов, происходящих в гиперсвязанном мире.

Картина глобальных и национальных рисков является крайне динамичной, что предполагает необходимость введения постоянного мониторинга за изменениями, происходящими во всех секторах мировой и национальной экономики.

В этой связи особое значение имеет развитие комплексного подхода и включение в него методики учета взаимосвязанности рисков.

Частичный анализ взаимовлияния и взаимодействия глобальных рисков, выполненный по методике ВЭФ⁵⁾, позволяет привести следующие взаимосвязи наиболее значимых для России внешних экономических рисков, выявленных в результате проведенного нами анализа, с другими глобальными рисками.

Риск высокого неравенства доходов взаимосвязан с такими глобальными рисками, как:

- недовольство глобализацией;
- структура и уровень безработицы (неполной занятости);
- коррупция;
- нарушение глобального управления;
- рост населения и территориально-демографические дисбалансы.

Риски структурного дисбаланса и уровня безработицы (неполной занятости) взаимосвязаны с глобальными рисками, к которым относятся:

- неравенство доходов;
- недовольство глобализацией;
- старение населения;
- бюджетные дефициты;
- неуправляемая миграция.

Однако методики учета взаимосвязанности рисков и включения их в оценку влияния этой взаимосвязанности на уязвимость национальной экономики и уровень экономической безопасности России должны быть разработаны.

⁵⁾ Обзор ВЭФ по глобальным рискам 2014.
<http://www.weforum.org/reports/global-risks-2014-report>
(дата обращения: 07.04.2014).



Таблица 5

Оценка уязвимости экономики России

Глобальный риск	Показатель социально-экономического развития России	Текущее значение показателя / Пороговое значение	Оценка в соответствии с таблицами 1–3
Внешние экономические риски:			
Риск высокого неравенства доходов	Коэффициент фондов (соотношение доходов 10 % высокодоходных и 10 % низкодоходных слоев населения, разы.	16,4 / 7,0	Высокая уязвимость
Риск структурного дисбаланса	Доля производства машин и оборудования, электрооборудования, транспорта и транспортного оборудования в общем объеме отгруженной продукции, %	25-30/14,5	Высокая уязвимость
Риск безработицы (неполной занятости)	Уровень безработицы по методологии МОТ (% от трудоспособного населения)	5,7 / 4,0	Средняя уязвимость
Риск бюджетных кризисов ведущих экономик мира	Дефицит федерального бюджета (в % к ВВП)	-0,1 / -0,3	Низкая уязвимость
Риск нарушения функционирования основных финансовых механизмов и институтов	Отношение величины государственного внешнего и внутреннего долга к ВВП, %	12,5 / не более 60	Низкая уязвимость

Подходы к управлению влиянием глобальных рисков на экономику России

Предложенный подход к оценке влияния глобальных дисбалансов и рисков на экономику России и уровень ее экономической безопасности с использованием системы целевых показателей и пороговых значений экономической безопасности может быть использован для создания в России постоянно действующей системы выявления, изучения, прогнозирования, оценки и учета влияния дисбалансов на экономическую систему страны и уровень ее экономической безопасности.

В данной системе целесообразно предусмотреть две подсистемы:

- подсистема мониторинга и прогнозирования рисков;
- подсистема анализа и реагирования.

Мониторинг и управление влиянием глобальных рисков

Для эффективного контроля за изменением «пейзажа глобальных рисков» и управления процессами, способными оказывать влияние на экономику России, необходима система мониторинга глобальных рисков и возможности трансформации их в риски экономической безопасности России.

В России отсутствует постоянно действующая система мониторинга и прогнозирования внешних и внутренних рисков. Существующие исследования в данной области отличаются ведомственностью⁶⁾, отражают, как правило, риски конкретных отраслей, например финансов, и предприятий и выражают личное мнение авторов исследования, что делает их мало пригодными для использования в целях формирования единой системы управления рисками в интересах государства и любых заинтересованных лиц и организаций с целью управления рисками как в частном секторе, так и для выработки государственной политики в сфере снижения неопределенности и противодействия угрозам в экономике России.

⁶⁾ Обзор глобальных рисков, который публикует ЦБ России ежемесячно.

Для реализации предлагаемой системы следует предусмотреть создание постоянно действующей рабочей группы при Совете безопасности Российской Федерации или Министерстве экономического развития, на которую может быть возложена организация и методическое обеспечение работы по мониторингу глобальных рисков и оценке их влияния на экономику России. Научно-методическое обеспечение деятельности рабочей группы может обеспечить Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Система мониторинга, прогнозирования и управления глобальными и внутренними рисками должна включать в себя подсистемы мониторинга рисков внешнего и внутреннего уровня, включая мониторинг глобальных рисков с позиции национальной экономики, а также выявление, оценку, анализ внутренних рисков, что позволит реализовать комплексный подход и рассматривать экономику России как открытую систему в условиях воздействия на нее всей совокупности внешних и внутренних угроз.

Основы концепции комплексного мониторинга рисков национальной экономики предполагают выполнение следующих функций:

- мониторинг и прогнозирование глобальных (внешних) рисков;
- мониторинг и прогнозирование внутренних рисков национальной экономики;
- выявление и оценка взаимосвязи глобальных (внешних) рисков и степени их системного характера;
- выявление и оценка взаимосвязи внутренних рисков национальной экономики и степени их системного характера;
- выявление и оценка взаимосвязи глобальных (внешних) и внутренних рисков национальной экономики с учетом их взаимовлияния и взаимодействия;
- оценка уязвимости национальной экономики;
- оценка защищенности национальной экономики с учетом взаимодействия

и взаимовлияния внешних и внутренних рисков.

Подсистема анализа и реагирования предполагает создание постоянно действующего органа (мониторинга и анализа), который станет центром методической и исследовательской работы по сбору, обобщению, анализу и подготовке отчетов о глобальных изменениях в мировой экономике с позиции рисков и возможностей, которые оказывают влияние на экономику России, и выработки рекомендаций как органам государственного управления, так и частным структурам (предложения по управлению рис-

ками путем принятия, предупреждения, передачи влияния рисков и разработки планов мероприятий по преодолению последствий реализации угроз экономической безопасности России).

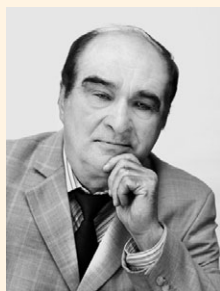
Реализация комплексного подхода к вопросам анализа и управления внешними и внутренними рисками позволит повысить защищенность социально-экономической системы России от возникновения кризисов вследствие воздействия глобальных процессов с учетом состояния и возможностей национальной экономики.

Литература

1. Инновационные преобразования как императив устойчивого развития и экономической безопасности России / Под ред. В. К. Сенчагова. М.: Анкил, 2013. 688 с.
2. Сенчагов В. К. Национальные интересы России, международные санкции и угрозы экономической безопасности // Сборник материалов II Международной научно-практической конференции «Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы», 27–30 мая 2014 г. Н. Новгород: НГТУ, 2014.
3. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник / Под ред. В. К. Сенчагова. М.: Дело, 2009. 806 с.
4. Соловьев А. И. О системном моделировании экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Материалы круглого стола «Экономическая кибернетика и системная экономика», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 4 июня 2014 г. М.: Финуниверситет, 2014.
5. Соловьев А. И. О научно-технических проблемах методологии оценки «экономической безопасности» экономических агентов // Сборник материалов II Международной научно-практической конференции «Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы», 27–30 мая 2014 г. Н. Новгород: НГТУ, 2014.
6. Соловьев А. И. Влияние глобальных дисбалансов на экономическую безопасность России // Доклад на II Международном конгрессе по информационной безопасности национальных экономик INFOSECURITYFINANCE. Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, 15 мая 2014 г. М.: Финуниверситет, 2014.
7. Кузык Б. Н., Сенчагов В. К., Эскиндаров М. А. и др. В поисках новых моделей научной и образовательной деятельности: монография / Авт. колл. под рук. д-ра экон. наук, проф. М. А. Эскиндарова. М.: Финансовый университет, 2014. 240 с.
8. Соловьев А. И. Оценка влияния глобальных рисков на уровень экономической безопасности страны // Экономическая безопасность России в современных условиях: Труды XV Чаяновских чтений. Москва, 17 марта 2015 г. / Отв. ред. Н. И. Архипова. М.: РГГУ, 2015. 257 с.

Типичные заблуждения российского менеджера (о неадекватном восприятии реального мира) (Часть 2)

Об авторе



Станислав Хайниш

*профессор, доктор технических наук,
директор Центра управленческого консультирования*

*Международный научно-исследовательский
институт проблем управления
117312, г. Москва, пр-т 60-летия Октября, 9
urtp@urtp.ru*

Ключевые слова

ценности, принципы, корпоративная культура, кризис, эффективность
компаний, менеджер, консультант

Основные тезисы

- Менеджеру необходимо выйти из позиции «внешней жертвы» и принимать внешние условия как данность.
- Очень опасно «погружать» инновации во вчерашний жесткий формат компании.
- Развитие всегда находится в известном противоречии с функционированием: развитие нарушает стабильный режим функционирования, функционирование «мешает развитию».

V. Личная ответственность и вовлеченность

Заблуждение V. 1. Во всех бедах виноваты внешние условия: царь-батюшка, правительство, законы, налоги, погода... («Позиция внешней жертвы»)

При проведении проблемной диагностики предприятия в список наиболее актуальных его проблем менеджеры, специалисты нередко включают множество

внешних неблагоприятных факторов, негативно отражающихся на эффективности его деятельности, таких как политическая и демографическая ситуация в стране, погодные условия, несовершенное законодательство, наличие недобросовестных партнеров по бизнесу и многие другие. Безусловно, вышеуказанные факторы могут отрицательно сказываться на бизнесе. Но чаще всего это неуправляемые факторы, которые надо принимать

не как проблемы, а как ограничения. В этих случаях проблему можно было бы сформулировать как незнание, неумение адекватно, успешно управлять бизнесом при наличии внешних неблагоприятных факторов.

Менеджеру необходимо выйти из позиции «внешней жертвы» и перейти в конструктивную позицию, т. е. принимать внешние условия как данность и не тратить время на обсуждение того, где мы не отвечаем, слабо компетентны и не управляем. А все усилия сосредотачиваем на наших возможностях что-то изменить к лучшему (рис. 3).

Вывод: принимаем внешние условия как данность, не тратим время на обсуждение того, где мы не отвечаем, слабо компетентны и не управляем. Все усилия сосредотачиваем прежде всего на своей бизнес-площадке (...«2x2»).

Заблуждение V. 2. Все проблемы обусловлены несовершенством самой организации: устаревшие технологии и оборудование, нехватка квалифицированных кадров... («Позиция внутренней жертвы»)

После понимания того, что позиция «внешней жертвы» неконструктивна, многие менеджеры начинают искать проблемы, якобы нерешаемые или сверхсложные и находящиеся в самой организации.

Возникает, например, такой диалог:

Консультант. Назовите несколько наиболее «острых» проблем.

Менеджер. Наличие устаревшего оборудования.

Консультант. Покупайте новое, обновляйте оборудование.

Менеджер. Нужны большие деньги.

Консультант. Проблемы денег не существует, идите и займите в банке.

Менеджер. Нет гарантий, что возвратим.

Консультант. В таком случае, проблема заключается не в устаревшем оборудовании, а в неэффективном управлении бизнесом, а также в вашей неуверенности в успехе.

Или:

Менеджер. Одной из «острых» проблем является нехватка квалифицированных кадров.

Консультант. Приглашайте часть высококвалифицированных специалистов на временной основе, тем более они, как правило, очень дорогие, и платите за «чистое» время их работы.

...После выхода из позиций «внешней» и «внутренней жертв» начинается конструктивная диагностика с акцентом на внутренние причины, резервы и возможности развития. Таким образом, решение внутренних проблем, использование внутренних резервов возможно, только опираясь на собственные силы.

Заблуждение V. 3. Руководству любого предприятия важно думать о повышении благосостояния народа, страны, населе-

«Позиция внешней жертвы»

Ищем причины неудач во ВУ: законы, налоги, погода, 4 сезона, озеро «Байкал», горы Алтай, конкуренты...

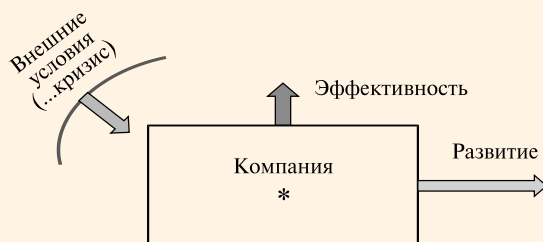


Рис. 3. «Позиция внешней жертвы»

Источник: составлено автором



ния («О декларациях и популизме», ответственность за площадку «2х2»).

Любой руководитель, менеджер предприятия на своей бизнес-площадке, которую мы назвали «2х2», где ему даны права и возможность управлять бизнесом, прежде всего должен думать о благополучии людей, находящихся на этой площадке. Если компания успешно работает и развивается и ее работники получают достойное вознаграждение, то тем самым она вносит свой посильный вклад в повышение благосостояния народа, страны, населения, частью которых и являются эти работники и их семьи. И в итоге призыв нести ответственность за площадку «2х2» является более реалистичным и конструктивным по сравнению с популистскими высказываниями.

Заблуждение V. 4. Любое предприятие должно работать как хорошо отлаженный механизм, содержащий цели, задачи, оргструктуру, процессы, бизнес-планы... («Харизма, волевая и энергетическая составляющая в бизнесе»)

Согласимся с тем, что успех любого бизнеса в большой степени зависит от харизмы первого лица, лидера, а также волевой и энергетической составляющих менеджмента.

Конечно, для успешного управления компанией требуются грамотное прогнозирование и планирование, изучение рынка, управление персоналом, правильно выстроенные оргструктура и бизнес-процессы, новые технологии и оборудование и многое другое. Но также не менее важным является наличие сильных лидеров, уверенность и самоотдача работников, их заряженность на творческую активность и постоянные улучшения. Вдохновение, эмоции, страсть, психологический настрой, чтобы «глаза горели», оптимизм, небоязнь сделать ошибки, готовность рисковать — все это очень желательно иметь в компании, претендующей на то, чтобы быть успешной на рынке.

VI. Открытость и глубина восприятия

Заблуждение VI.1. Стандартизация, унификация, регламентация, должностные инструкции и в целом организационный

порядок — основа успешного бизнеса («Закраться стандартами, регламентами, должностными инструкциями»).

Конечно, необходимо разрабатывать стандарты относительно многократно повторяющихся событий и процессов, унифицировать множество однотипных элементов организации, прописывать регламенты и должностные инструкции поведения работников в различных ситуациях. Но разве можно все предусмотреть и прописать? А будут ли разработанные регламенты и стандарты актуальны и полезны завтра, когда многое уже изменится? А не теряются ли многие «мелочи», когда происходит обобщение, унификация чего-либо? А как эти, вчера разработанные стандарты и регламенты соотносить с инновациями, которые возникают неожиданно, часто непонятны по сути? Очень опасно «погружать» инновации во вчерашний жесткий формат компании. Здесь уместно привести выдержку из циркуляра Морского технического комитета № 15 от 29 ноября 1910 года:

«Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать вперед соответствующие указания, а поэтому господа инженеры должны проявить инициативу и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения».

Заблуждение VI.2. Менеджеры хорошо понимают друг друга, когда обсуждают внутриорганизационные компоненты, управленческие технологии и инструменты в одних и тех же терминах: оргструктура, бизнес-процессы, аутсорсинг, бенчмаркинг... («Диалог в разных форматах»)

Диалог между менеджерами, особенно это проявляется для представителей разных компаний и тем более — разных стран, нередко происходит на разных языках, в разных ракурсах. При этом менеджеры часто не задумываются об этом и считают, что происходит корректный диалог с однозначным восприятием для обеих сторон одних и тех же терминов. Но это ошибочно, поскольку, во-первых, одно и то же слово или выражение,

например «аутсорсинг», «бенчмаркинг», «оргкультура», может иметь десятки определений. Во-вторых, каждый собеседник, исходя из своего опыта, темперамента, настроения, пропускает сказанное через «свой фильтр». В-третьих, каждое высказывание может подразумевать различный контекст. Можно перечислять и другие факторы, искажающие восприятие сказанного собеседником.

Приведем один пример. Если коллеги обсуждают вопрос о построении оргструктуры компании и один из них не знаком с такими понятиями, как «трилистник», «сетевая компания без границ», «аутстаффинг и краудсорсинг», «виртуальный экспертный совет», то можно представить, с какими мыслями они будут расходиться после завершения диалога.

Тем более, если начать дискуссию по поводу таких понятий, как «социальная ответственность», «управленческая воля», «психологический собственник», то, скорее всего, она может быть очень продолжительной, а возможно и никогда не завершится.

Заблуждение VI.3. Решение неверно, если имеются аргументы «против» и (или) могут возникнуть неблагоприятные ситуации («Переговорный процесс, дискуссия, диалог»).

Многие управленческие решения не могут быть решены в «одно касание». Для каждого решения можно найти сильные и слабые стороны, аргументы «за» и «против». Всегда кто-то из присутствующих на совещании по поводу предложенного решения может встать и сказать: «А что если вдруг?..» Или: «А вдруг, если...» Следовало бы всем договориться о том, что после слова «а вдруг» диалог не заканчивается, а только лишь начинается. Требуется выслушать контрдоводы, сомнения, другие точки зрения и открыться к переговорному процессу. Более того, желательно перейти от такой формы коллективной работы, как дискуссия, при которой каждая из сторон отстаивает свою позицию, к другой более эффективной форме — диалогу, когда каждая сторона готова не просто слушать, а слышать собеседника, понять, а иногда принять другую точку зрения.

Серьезное, более эффективное решение, как правило, рождается («выращивается») в процессе такого многоитерационного диалога. Как говорят, «истина не слева и не справа, и... не посередине, а... в глубине».

Конечно, умение вести переговорный процесс, идти на уступки, открыться к диалогу, искать решение в глубине, безусловно, требует перехода на более высокий уровень деловой культуры.

Заблуждение VI.4. Во всех неудачах виноваты сами работники, которые должны добросовестно выполнять порученную работу («Искать виноватых или дефекты в системе?»).

Со стороны руководителей организации в отношении подчиненных можно слышать такие упреки: «работники не проявляют инициативы», «можно было бы выполнить это задание гораздо быстрее», «у себя дома он почему-то очень старается, а на работе нет», «работники ничего не делают до тех пор, пока начальник не прикажет», «я на их месте давно бы это сделал».

Если же внимательно изучить причины возникновения таких претензий, то они во многом связаны с наличием неэффективной системы мотивации, низкого информирования, отсутствием разработанной и для всех понятной стратегии развития, несовершенством оргструктуры, наличием общих единых стандартов поведения безотносительно различных возникающих ситуаций и типов работников и многими другими пороками самой организации.

Вывод напрашивается один. Если что-то или кто-то плохо работает, поставленные задачи не решаются и принятые решения не исполняются, наблюдается слабая инициатива и предпринимательская активность, то причины следует искать прежде всего в несовершенстве выстроенной бизнес-системы. А поскольку не может быть идеальной, абсолютно совершенной организации, то для повышения эффективности ее деятельности необходимо выстраивание процессов непрерывных улучшений, внутриорганизационных механизмов активного развития.



Заблуждение VI.5. Наличие прошлого негативного опыта свидетельствует о нецелесообразности его дальнейшего развития («Закрыться неудачным прошлым опытом»).

Обращение к прошлому опыту, как негативному, так и позитивному, всегда полезно, особенно когда мы извлекаем из него уроки, не повторяем прежних ошибок, внедряем на практике и продолжаем дальше развивать. Вместе с тем, работая с разными организациями и обсуждая вопросы их разукрупнения, развития аутсорсинга, применения эффективных инструментов менеджмента, нередко можно услышать такие высказывания: «Мы десять лет назад так разукрупнились, что потеряли три цеха, а услуги других цехов стали дороже в два раза». Или: «Мы в свое время потратили много времени и денег на внедрение системы менеджмента качества, а в конечном счете — все осталось только на бумаге». Диалог далее продолжается примерно так: «Действительно, любую инновацию можно более или менее грамотно внедрять на предприятии, и результат будет с положительным или отрицательным эффектом. Давайте не отказываться от метода или какого-либо управленческого инструмента, тем более апробированного в мировой практике и доказавшего свою полезность, а обсуждать и изучать, как грамотно и быстро их осваивать на конкретном предприятии».

В этой связи более корректно говорить не о негативном, а о неудачном опыте, который недостаточно продуманно и грамотно внедрялся. И здесь уместно понять, проанализировать и исправить прошлые ошибки.

Заблуждение VI.6. Управленческие решения должны приниматься на основе мнений, суждений различных менеджеров и специалистов компании («Мнения и знания»).

С одной стороны, действительно, многие управленческие решения в основном принимаются субъективно. В большинстве случаев нет градусников, точных измерителей и решающих правил. Человек, опираясь на свои интересы, опыт, интуицию, имеет собственное мнение и отношение к той или иной задаче. Ча-

сто информация о реальной картине мира подменяется субъективным искаженным представлением о ней. Конечно, для многих практических ситуаций характерными являются неполнота информации и многовариантность решений. И вместе с тем, мы должны стараться видеть мир не таким, каким он нам кажется (это часто бывает мир наших воображений, мифов и иллюзий), а таким, какой он есть в реальности. Поэтому там, где возможно, необходимо опираться не на мнения, а на знания, базирующиеся на фактах, статистике, исследованиях, законах. А если последние отсутствуют, то для принятия более эффективных решений, естественно, потребуется строить прогнозы, определять различные мнения и позиции своих и внешних специалистов, проводить более глубокий анализ проблемных ситуаций, организовывать более продолжительные и глубокие дискуссии, исходить из множества сценариев развития событий.

VII. Типы и роли работников

Заблуждение VII.1. Каждый работник на предприятии должен относиться к своей работе, как хороший хозяин («Собственник и хозяин», «психологический собственник», «полагаться на долг»).

По-видимому, каждый нормальный руководитель, собственник компании хотел бы, чтобы его работники по-хозяйски относились к своей работе. А что значит «хороший хозяин»? — ...чистота, порядок, учет, экономия и бережливость, забота о людях, организация труда и многое другое. Хотелось бы иметь хозяина на всех уровнях организации и во всех ее подразделениях, вплоть до рабочего места. В менеджменте понятие «хозяин» более значимо, чем понятие «собственник, владелец» (хотя данное утверждение не всегда очевидно и бесспорно). Наличие настоящего, сильного хозяина является существенным фактором эффективной работы предприятия. Иногда говорят о понятии «психологический собственник», что по сути означает ту ситуацию, когда работник, в том числе и наемный, приходя на предприятие, психологически ощущает себя его собственником, совладельцем и по-хозяйски стремится вести

дело, бережно обращаться с собственностью.

Но станет ли работник с декларативно возложенным на него так называемым «долгом» в действительности хозяином? И на каком основании? Как минимум требуется, чтобы он умел и захотел им стать. В таком случае на предприятии необходимо создать соответствующие условия, чтобы хозяин состоялся. Одним из общепринятых и разработанных в менеджменте направлений решения данной проблемы можно назвать делегирование хозяйственной самостоятельности, когда работник в рамках предоставленных ему полномочий способен самостоятельно принимать эффективные хозяйственные решения и нести за них личную ответственность.

Но при этом возникает другой вопрос. А способен ли работник, даже при делегировании ему хозяйственной самостоятельности и ответственности, стать эффективным хозяином? Даже дома, в быту, повседневной жизни мы не всегда ведем себя как хорошие хозяева. Хотя жизненные ценности бывают самыми разными для человека, но каким из них он следует и отдает предпочтение?

Но все-таки, если мы говорим о бизнесе, то его успешное ведение трудно представить без хозяйского отношения к нему, при отсутствии ответственности за успех.

Заблуждение VII.2. Менеджер должен быть также хорошим предпринимателем, и наоборот: предприниматель должен быть хорошим менеджером («Менеджер и предприниматель, предпринимательская активность»).

Основная задача менеджеров — это обеспечить эффективное управление бизнесом, создать условия, при которых он был бы конкурентоспособным, надежным, прибыльным. Менеджер для этого выстраивает упорядоченную систему, оргструктуру, определяет основные принципы и организационный порядок функционирования отдельных подсистем и элементов компании. Характерными чертами любой системы менеджмента выступают плановость, прогнозируемость, стабильность, ритмичность, инерционность, упо-

рядоченность и многие другие, что в целом позволяет прежде всего осуществлять текущее функционирование и в какой-то мере традиционное управление бизнесом.

Главный же ресурс предпринимательства — это люди, ориентированные на создание собственного дела и возникающие риски. В этом случае присущими для предпринимателя чертами выступают инновационность, гибкость, оперативность, ситуативность, труднопрогнозируемость, незавершенность, иррациональность и др. Предприниматель разрушает сложившийся порядок, стереотипы и привычки. Он готов действовать вопреки ранее выстроенной системе менеджмента, утвержденным стандартам, регламентам и должностным инструкциям. Предприниматель неудобен для многих работников, он вносит дискомфорт в привычную жизнь, разрушает организацию.

Таким образом, основное предназначение (миссия), целевые установки, мотивы и особенности поведения менеджера и предпринимателя между собой существенно различаются. Данное противоречие всегда будет порождать конфликт между этими двумя ключевыми субъектами в любой организации. Даже тогда, когда один и тот же человек в одном лице одновременно выполняет роль и менеджера, и предпринимателя, а это нередко мы наблюдаем на практике, то ему будет присущ внутренний конфликт.

В любом случае современная бизнес-организация должна обладать в определенной степени обеими свойствами: и стабильностью, и изменчивостью. Развитие всегда находится в известном противоречии с функционированием: развитие нарушает стабильный режим функционирования, функционирование «мешает развитию».

Искусство менеджера и состоит в том, чтобы на разных этапах жизненного цикла организации выстраивать различные отношения между потенциалами стабильности и изменчивости, делать большую ставку на традиционного менеджера, создающего порядок, или предпринимателя, его разрушающего. Сегодняшний мир бизнеса идет в направлении построения



инновационных компаний, когда инновационность становится их необходимой чертой. В этих условиях при построении инновационного менеджмента требуется открыться к этому объективно существующему конфликту и грамотно его разрешать.

Заблуждение VII.3. Высокий уровень профессионализма обусловлен прежде всего большим опытом и стажем работы («О профессиональном „кретинизме“»).

Профессиональным менеджером в бизнесе можно считать того, кто эффективно им управляет, делает его успешным. И далеко не всегда уровень профессионализма определяется большим опытом и стажем работы. Наличие данных качеств развивает и укрепляет навыки выполнения прошлой работы, работы в прошлом формате. Поскольку успешный бизнес определяется прежде всего не выполнением какой-либо работы и даже не полученным результатом или продуктом, а тем, насколько эффективно выполняется эта работа и получен в конечном итоге продукт, — то поэтому прежде всего через повышение эффективности достигается рост профессионального мастерства.

Более того, при наличии многолетнего опыта и стажа «консервируется» мышление, осуществляемое на уровне подсознания, и поведение, доведенное до автоматизма. Становится трудным поменять свой взгляд и привычки, принять что-то новое, «зрение притупляется». Можно привести множество иллюстраций к сказанному. Легко ли бывает, например, ученому, отдавшему всю свою жизнь разработке какой-либо модели, теории, отказаться от последних и с легкостью принять другую модель или теорию? Готов ли быстро и с радостью рабочий начать пользоваться другими инструментами, а технолог — принять новую рецептуру и технологию?

Все вышесказанное приводит к такому понятию, как «профессиональный кретинизм», предполагающий возникновение у специалистов, менеджеров при нарастающем опыте и стаже таких качеств, как закостенелость, консерватизм, неприязнь к инновациям, неадекватное восприятие

мира, самовлюбленность и самодостаточность.

И вместе с тем, без накопления опыта, без больших временных усилий по его освоению также не может быть движения к новому, развития.

VII.2. 12 мифов (ложных представлений) о системе оплаты труда.

Миф 1. В любой организации главным фактором ее успешности является правильно установленная зарплата работников.

Однако:

1. В мире не существует какого-либо одного правила и понимания правильности в установлении размера зарплаты.
2. Главным критерием успешности, эффективности компании выступают ее стоимость, конкурентоспособность, клиентоориентированность, инновационность, но и, конечно, внутреннее организационное устройство (организация, оргструктура, мотивация и др.), т. е. зарплата выступает одним из многих факторов, влияющих на успешность организации.

Миф 2. Главным побудительным мотивом к эффективной работе для работника является достойная зарплата.

Однако:

1. Во многих развитых странах и многих успешных компаниях развивающихся стран зарплата занимает 2–3–4-е места по значимости в череде мотивационных факторов.
2. Необоснованное повышение ФОТ повышает трудозатраты, себестоимость, а следовательно снижает чистую прибыль и, как следствие, эффективность компании.

Миф 3. Любой работник знает себе цену и в большинстве случаев считает, что ему недоплачивают.

Однако:

1. Необходимо различать представление работника о достойной для него зарплате и его реальной цене, т. е. различать потенциальную и реальную зарплату.

«Любой работник стоит столько, сколько ему реально платит рынок».

Миф 4. Чем выше зарплата, тем выше самоотдача, эффективность работника, а следовательно и эффективность компании.

Однако:

1. Скорее связь обратная: чем выше эффективность компании, тем, как правило, выше зарплата.
2. При необоснованном повышении зарплаты эффективность компании может снижаться. Мы знаем много случаев на практике, когда частое и необоснованное повышение зарплаты приводило к банкротству фирмы.

Миф 5. Работник должен получать достойную зарплату.

Однако:

1. Работник должен не получать, а зарабатывать зарплату.
2. Необходимо следовать правилу (закон микроэкономики): рост зарплаты должен следовать за ростом производительности труда (выработка на одного человека, а лучше добавленная стоимость или чистая прибыль в расчете на одного работника).

Миф 6. Для повышения зарплаты существует большое поле возможностей. Необходимо только желание администрации.

Однако:

1. На самом деле поле для изменения зарплаты как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения всегда очень небольшое. Один и тот же работник за ту же самую работу может получать самую разную зарплату, различающуюся иногда в несколько раз, в зависимости от страны, отрасли, региона, предприятия, в которых он работает. Волонтаристское изменение зарплаты может нарушить сложившийся баланс; нужны веские основания для этого.

Миф 7. Главным регулятором (среди денежных и неденежных вознаграждений) для повышения эффективности работника является денежное вознаграждение.

Однако:

1. На практике мы наблюдаем множество и других регуляторов, например административно-командные методы воздействия, неденежные стимулы (перспектива, карьера, социально-

психологическая атмосфера в коллективе, социальный пакет, условия труда и др.).

Миф 8. Вопрос определения размера зарплаты решается путем договоренности между администрацией, руководителем и работником.

Однако:

1. Нередко работник, приходя в организацию, попадает в так называемый заданный «формат» размера зарплаты, который не может быть изменен.
2. При переходе от наемного работника к эффективному хозяину (психологическому собственнику) необходимость установления зарплаты сверху вниз исчезает, поскольку при делегировании хозяйственной самостоятельности работник прежде всего сам должен решать для себя этот вопрос.

Миф 9. В общем размере зарплаты подавляющую долю должна занимать стабильная составляющая.

Однако:

1. В мировой практике во многих странах зарплата состоит из постоянной (обеспечивающей некоторые гарантии и стабильность) и переменной (мотивирующей) части, увязанной с ключевыми показателями (КПЭ), например: повышением качества, снижением себестоимости, повышением производительности труда и др.

Миф 10. Зарплата конкретного работника должна в основном быть увязана с его персональным вкладом и личными результатами.

Однако:

1. Помимо указанного фактора зарплаты увязывается и с результатами данного структурного подразделения и самой компании, в которой работник трудится.

Миф 11. На предприятии должна быть установлена единая система оплаты труда.

Однако:

1. В действительности очень часто показатели эффективности различны для разных структурных подразделений.



2. Работники по природе своей относятся к разным типам, каждый из которых будет реагировать по-разному на одну и ту же систему стимулирования.

Миф 12. Равенство и справедливость при определении СОР должны быть основой организационного порядка.

Однако:

1. Именно дифференциация и неравенство в оплате, ставка на лидеров и «золотое ядро» (элиту) являются мощным стимулом для проявления предпринимательской активности, развития компании.

При этом, конечно, требуются разъяснительная работа в коллективе, информирование, соответствующая корпоративная культура.

Заключение.

1. Любая бизнес-организация должна быть социально ответственной, т. е. высокомотивирующей ее сотрудников.
2. При неэффективной системе мотивации, в том числе оплаты труда работника, не может быть эффективной организации.
3. Неэффективно работающая организация не может обеспечить эффективную систему мотивации.
4. Вопрос построения эффективной СОР решается в ходе переговорного процесса и нахождения баланса интересов между двумя сторонами: администрацией и работниками, при котором обе стороны выигрывают, т. е. работает схема «Win-Win».

Литература

1. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда. М.: Изд-во ГУ — ВШЭ, 2004.
2. Добрянский Ф. Управление фрилансерами. М.: ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009.
3. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель. М., СПб, Киев: Изд. дом «Вильямс», 2010.
4. Емельянов Ю. С., Хачатурян А. А. Человеческий капитал в модернизации России: Институциональный и корпоративный аспекты. М.: Едиториал УРСС, 2014.
5. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005.
6. Кови Ст. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. М.: ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007.
7. Майклз Э., Хэнсфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2006.
8. Туркин С. Как выгодно быть добрым. М.: ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007.



С. В. Хайниш

МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС В СЛАБОСТРУКТУРИРОВАННОМ МИРЕ

Работа выполнена в Международном центре управленческого и инвестиционного консультирования (IMI Консалтинг) Международного научно-исследовательского института проблем управления (г. Москва). Она содержит в основном собственные оригинальные разработки автора, такие как анализ и решение слабоструктурированных задач управления, семиорбитная схема разукрупнения, 12-страничный планшет оргструктуры, парадоксы управленческого консультирования, мифы о мотивации, стратегическая формула развития организации и др. Особое внимание уделено практическим вопросам развития менеджмента и реструктуризации российских предприятий на примерах из консультационной практики. Книга представляет интерес для специалистов в области управления, руководителей и менеджеров предприятий, консультантов по управлению.

Аппарат разработки будущего (Часть 2)

Об авторе



Аркадий Пригожин

доктор философских наук, профессор,
директор школы консультантов по управлению

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
119571, г. Москва, проспект Вернадского, 82
prigozhin@bk.ru

Ключевые слова

деловые ценности, организационная культура, внутрифирменный кодекс, эффективность

Основные тезисы

- Оргкультура образуется из привычных норм поведения и отношений, которые господствуют в данной среде.
- Деловые люди давно заметили, что какие-то правила взаимодействия на работе настолько специфичны для конкретного коллектива, стадии развития фирмы, внутренней и внешней ситуации, что о них надо договариваться сугубо между собой.
- Кодексы суть один из элементов тонкой настройки бизнеса, повышения качества управления.

Для работы с руководителями необходимо было выработать методическую процедуру ценностного самоопределения (табл. 1).

Заполнение этого вопросника дает не только возможность выбора ведущих ценностей, но и обладает **диагностической силой**. Сравните колонки ответов. Глава компании (заполнил таблицу именно он) выделил в качестве ведущих на стратегическую перспективу те ценности, которые слабо разделяют члены управленческой команды (единственное совпадение в пункте 11) и которые совсем не свойственны коллективу. У руководителя просто нет социальной базы для его идеологии! Вспомните: подобный разрыв мы относили к патологиям целей. А положение

такого руководителя называли управленческим одиночеством.

Трудный случай. И отнюдь не редкий. Как столь сильные диспропорции складываются? Когда-то на заре своей предпринимательской карьеры он предпочитал набирать хороших исполнителей. Все инициативы шли только от него. Постепенно он сформировался как типичный самоцентрист. Теперь бизнес повзрослел, а коллектив остался ребенком. Деловые дети. Все смотрят «папаше» в рот. Как с такими выходить на новую орбиту? Давайте представим и масштаб изменений, которые он вынужден будет провести. Вроде и рынок растет, и новая продуктовая линейка вырисовывается, но конкуренты ее уже обновляют, а тут инерция...

Вернемся к методике. Очень желательно предложить другим руководителям заполнить (сугубо анонимно и независимо друг от друга) эту же таблицу (табл. 1). Вдруг у них окажутся су-

щественно иные оценки и приоритеты? Бывает. Сравните ответы. Разница большая — задуматься и обсудить. Если разброс в оценках — возможно, стоит обмениваться мнениями, фактами. Поправить

Таблица 1

Вопросник для ценностного самоопределения

Деловые ценности	Какие из этих деловых ценностей вы лично считаете:			
	самыми важными для любой бизнес-организации? (не более 5)	особенно сильно проявляющимися в вашей организации? (без ограничения количества)		особенно необходимо развивать в вашей организации? (не более 5)
		в управленческой команде	в коллективе	
Безопасность		+	+	
Бережливость		+		
Бесконфликтность		+	+	
Благосостояние сотрудников		+	+	
Взаимная обязательность				
Время (пунктуальность)				
Динамика				
Дисциплина		+		
Доброжелательность			+	
Доверие			+	
Достижимость	+	+	+	+
Доходность, прибыль		+		
Инициативность				
Инновационность, креативность				
Интересная работа				
Карьера		+	+	
Качество		+		
Клиентоориентированность	+	+		
Командность				+
Конкурентность	+			+
Лидерство на рынке				+
Лояльность			+	

Окончание таблицы 1

Деловые ценности	Какие из этих деловых ценностей вы лично считаете:			
	самыми важными для любой бизнес-организации? (не более 5)	особенно сильно проявляющимися в вашей организации? (без ограничения количества)		особенно необходимо развивать в вашей организации? (не более 5)
		в управленческой команде	в коллективе	
Ответственность		+	+	
Открытость, прозрачность				
Проактивность	+			+
Профессионализм		+		
Результативность				
Репутация (какая?)		+		
Рост бизнеса		+		
Синергия				
Состязательность (внутренняя)				
Социальность (польза обществу)				
Стабильность		+	+	
Стратегичность	+			
Стрессоустойчивость			+	
Темп, скорость		+		
Упорядоченность		+	+	
Управляемость		+	+	
Условия труда				
Целеустремленность				
Целостность, единство			+	
Чистословие				
Этичность, честность				
Эффективность		+		

свое видение обстановки. Если же от-
личия в ценностных приоритетах — по-
слушать надо, но решения — за первым
руководителем. Никаких голосований —
ни прямых, ни косвенных — слишком

неравные риски. В случае чего толковые
сотрудники где-то устроятся не хуже, а для
предпринимателя — личная катастрофа.
Не соблазняйте также на именное, неа-
нонимное заполнение: достоверности от-



ветов не обещаю. А фиктивные, льстивые или намеренно предвзятые вам зачем?

Высокое совпадение искренних ответов тоже не обязательно радует. Смотря какую картину они покажут.

Занятие это довольно чувствительное, болезненное даже. Ладно, если там обнаружатся расхождения в понимании конкурентов или причин брака. А как переживают открывшиеся противоречия в ценностных ориентациях ваших давних товарищей, в управленческой команде? Я свидетель: иногда мучительно. Особенно когда трудно, а то и невозможно заменить.

Еще одна методическая процедура. Сгруппируйте ценности (табл. 2) по любому значимому для вас признаку. Потом попробуйте по другим признакам. Какие из получившихся блоков вам будут особенно интересны? У меня тоже есть своя группировка. Думаю, бесполезная для вас.

Чем полезна такая группировка? Согласитесь, она заставит вас глубже задуматься над ценностными приоритетами. В самом деле: вам что важнее — порядок или развитие? Принимаете ли вы ведущую роль рыночных ценностей перед внутри-организационными? Посмотрите, в какие ячейки (табл. 2) попали те ценности, которые вы выбрали в качестве ведущих. Очень может быть, стоит пересмотреть ваш выбор.

Что дальше? Выпишите отобранные ценности на листок и разберитесь в зависимостях между ними: какая какую обуславливает, какая от какой зависит. Отметьте эти зависимости стрелками. Так у вас получается систематизация ведущих ценностей, что и называется «идеологией». Вот и хорошо. Посмотрите ниже, как это выглядит на примере одного банка¹⁾.

Как вы увидите ниже, идеология и кодекс составляют единый документ. Некоторые методические пояснения мы сочли нужным включить в текст документа (вы это легко обнаружите), дабы они не забылись, когда идеологию и кодекс

надо будет развивать. Могут прийти другие люди, которые эти методические особенности знать не будут. Поэтому пусть и в минимальном объеме, но хранить их в тексте необходимо.

Организационная культура

Спрос на развитие организационной культуры быстро растет. То, что еще совсем недавно наши клиенты воспринимали с кислой ухмылкой (мы, дескать, материалисты!), теперь вызывает живейший интерес. Хоть в столице, хоть на окраинах. Скажете, хорошо? Не очень. Вы только послушайте, что они понимают под организационной культурой.

Кто-то заказывает консультантам развеселые корпоративные мероприятия, озвонченно уточняя: хочу развивать у себя оргкультуру. Другой просит тренинги с тем же названием. А чаще всего — фирменный стиль: галстуки, куртки, папки с эмблемой. Или кратко: дресс-код нам нужен — для сотрудников, для офиса, для документов. У одного клиента я удивился большому количеству англицизмов в разговорах, протоколах, приказах: «Почему вы бригадира называете супервайзером, а письмо — месседжем?» — «Такова у нас оргкультура», — отвечают. А совсем недавно один владелец строительной корпорации заявил мне еще на начальных переговорах, как бы полушутя: «Если вы сможете мне внятно объяснить, что такое организационная культура, я подписываю с вами контракт». Искренний человек!

Так о чем же речь? На складе горючесмазочных материалов сломался вентилятор. Начальник склада носится то к снабженцам, то к механикам: замените, почините, испарения накапливаются — далеко ли до беды... Обещают, но не делают. Я интересуюсь, почему бы не обратиться письменно — с объяснением ситуации, с указанием сроков? «Что вы, — настояжился тот, — у нас так не принято! Документ — это вызов, жалоба. А мне тут работать».

Еще пример. Глава компании жалуется на безынициативность персонала: «Все делают только „от и до“, избегают самостоятельных решений. Случись нестандартная ситуация — ждут меня». Потом один паренек мне посетовал: «Здесь

¹⁾ Банк замечательный во многих отношениях, и я охотно делаю это публично, да и управленческий продукт, о котором идет речь, пожалуй, лучший в моей практике.

Таблица 2

Структура деловых ценностей

	<i>Рыночные ценности</i>	<i>Внутриорганизационные ценности</i>
<i>Ценности развития</i>	• достижительность • клиентоориентированность • конкурентность • лидерство на рынке • открытость, прозрачность • прибыль • проактивность • рост бизнеса • синергия • стратегичность • социальность (польза обществу) • целеустремленность • эффективность	• время (пунктуальность) • динамика • достижительность • инициативность • инновационность, креативность • интересная работа • карьера • состоятельность (внутренняя) • профессионализм • результативность • синергия • темп, скорость
<i>Ценности порядка</i>	• взаимная обязательность • качество • лояльность • репутация • целеустремленность • этичность, честность	• безопасность • бережливость • бесконфликтность • взаимная обязательность • доверие • командность • ответственность • стабильность • управляемость • упорядоченность • благосостояние сотрудников • время (пунктуальность) • дисциплина • доброжелательность • лояльность • стрессоустойчивость • условия труда • целостность, единство • чистословие • этичность, честность



неинтересно работать, никто не думает. Я попробовал обновить экспозицию — во-круг неодобрительно косятся: тебе больше всех надо?»

Итак, оргкультура образуется из привычных норм поведения и отношений, которые господствуют в данной среде. Сами же эти нормы возникают из ценностей, на которые ориентируются местные лидеры, влиятельные сотрудники.

В первом примере господствует стремление поддерживать добрые отношения даже в ущерб делу, во втором — примитивная исполнительность. Но вот руководитель решает изменить стихийно сложившиеся ценности, убеждения, нормы. Ввести новые. Скажем, ту же инициативность. Как это сделать? Ведь призывать можно бесконечно, но люди останутся равнодушны. Поэтому для изменения столь тонкой сферы нужна специальная методология.

Прежде всего сотрудникам необходимо разъяснить, что подразумевается под инициативностью, расшифровать ее смысл — зачем и какая инициативность требуется. Не всякая ведь. Это так называемый внутренний PR: на совещаниях, собраниях, встречах показывать, почему именно за ней дело стало.

Следующая стадия — ваши управленческие решения, которые придают продвижению этой ценности реальные механизмы. Например, объявить о конкретных формах вознаграждения за инициативность, о специальных почтовых ящиках, куда можно опускать предложения, о временных целевых группах по разработке и осуществлению перспективных новшеств. Неплохо сформулировать систему требований к руководителям подразделений и критерии их оценки, мотивирующие на активизацию улучшений.

Третья стадия — разработка правил поведения и взаимодействия, которые будут регулировать, поощрять перспективные инициативы. К примеру, правило самовывода: на привлекательные вакансии каждый может предложить свою

кандидатуру с соответствующим обоснованием (как он понимает данную функцию и ее исполнение). Знаю по опыту, такое правило резко активизирует сотрудников с серьезным инновационным потенциалом.

Четвертая стадия — ввести регулярные поддерживающие мероприятия. Пусть это будут конкурсы — по профессиям, подразделениям, а хоть и в масштабах всей фирмы — на наиболее инициативного сотрудника. Или начать аттестацию с акцентом на это же качество.

И вот после того, как все эти стадии грамотно пройдены, наступит пятая стадия, когда вы можете рассчитывать, что ценность «инициативность» вошла в повседневное поведение, в привычные ориентации персонала. Но почему только инициативность? Тем же путем можно развивать организационную культуру на освоение таких замечательных ценностей, как «качество», «командность», «конкурентность», «клиентная ориентация»... и др. (см. табл. 1).

Теперь вопрос. Есть ли какие-то ограничения на пригодность некоторых ценностей для вашей организации? О да! Прежде всего — качество вашего персонала. Многое зависит от того, по каким критериям вы его подбирали, на что настаивали. А во вторую очередь — от ваших лидерских способностей. Вы сможете точно выбрать ценностные приоритеты и последовательно провести их по всем пяти стадиям освоения?

Тогда — вперед! К следующей стадии работ по развитию организационной культуры, без которой идеология окажется безжизненной, обесчелоченной.

Как умирают кодексы

Вы не замечали, что менеджмент развивается волнами? На гребне каждой волны очередная модная новинка: то тотальное качество, то оргструктуры, то сбалансированные показатели, теперь вот бережливые технологии... А если присмотритесь внимательно, то заметите подъем новейшей волны управленческих увлечений — внутрифирменные кодексы. Их сочиняют и в гигантских корпорациях, и в магазинах. Все бы ничего, только волны спадают, исчезают, оставляя после себя

недоумение, а то и разочарование. Дескать, сколько пронеслось конференций, книг, семинаров, статей. Да вот схлынуло все и забылось. Жаль, но с нынешней бурной кодексной деятельностью произойдет именно это. Хотя в ней есть очень ценный управленческий ресурс.

Что же такое кодекс? Это договорной порядок. Да, тот, который нужен в любой организации помимо законов, административного распорядка, отраслевых инструкций, бизнес-процессов, служебных функций. Ведь порядка всегда не хватает. Деловые люди давно заметили, что какие-то правила взаимодействия на работе настолько специфичны для конкретного коллектива, стадии развития фирмы, внутренней и внешней ситуации, что о них надо договариваться сугубо между собой. Причем для одной фирмы могут быть актуальны такие правила, которые в другой выглядели бы странными и чуждыми. И еще: порядок, образуемый такими договорными правилами, юридической силы не имеет, поэтому его иногда называют этическим кодексом. За его нарушение работника нельзя уволить и даже административно наказать — можно лишь порицать или одобрять. Но сила коллективного уважения или морального осуждения, как мы знаем, вполне сопоставима с силой административного или экономического воздействия.

Почему же тогда, составив кодексы, фирмы вскоре о них забывают, а если и вспоминают, то с огорчением — не работают! Принимали их с энтузиазмом, а существенного влияния на взаимодействие и поведение людей они не оказали. Не все руководители догадываются, какими насмешками обмениваются сотрудники по поводу этих текстов.

Я собрал целую коллекцию типичных ошибок в разработке таких кодексов, посмотрите в них. Если сможете их избежать, то почувствуете всю пользу договорных правил.

На первое место по степени распространенности таких ошибок я ставлю **пустословие**. Люди бизнеса необидчивы и поймут меня, узнавая плоды собственного творчества в примерах, взятых мною из корпоративных кодексов очень уважа-

емых организаций. Вчитаемся: «руководство создает для сотрудников условия, необходимые для успешного выполнения их обязанностей»; «мы организуем работу подчиненных с учетом их знаний, специальности и квалификации, ставя перед ними конкретные производственные задачи». Из этих слов решительно ничего не следует! Предлагаю вам принцип: если без какой-то фразы в кодексе можно обойтись — никогда не упускайте возможность вычеркнуть ее.

Второй просчет многих кодексов — изложение в них **общерыночных законов**: «мы стремимся наилучшим способом удовлетворять потребности наших заказчиков»; «мы несем ответственность перед нашими клиентами за качество своей продукции». Но это не ваш выбор, а условие существования на рынке: попробуйте вы не удовлетворять потребности или избегать ответственности перед клиентом — исчезнете с рынка.

Еще один типичный порок — **цинизм**. Вы пишете: «наша главная ценность — сотрудники»; «для нас все клиенты равны». Думаете, лукавство и подмены здесь не заметны? Все понимают, что главная ценность на рынке все же прибыль. А ценность клиентов для вас тоже зависит от объема закупок, дебиторской задолженности и проч.

Далее — **засилье лозунгов**. Это добрые пожелания, следование которым невозможно ни проверить, ни оценить: «сотрудник ЗАО должен работать честно и добросовестно исполнять свои должностные обязанности»; «мы все — одна семья». Не напоминает ли это вам советскую демагогию?

Снова перечитайте ваш кодекс — там наверняка много завышенных требований: «мы отдаем все свои силы для успеха дела». Согласитесь, все же некоторые силы стоит поберечь и для других жизненных нужд. Или: «мы должны знать клиента и его бизнес так же хорошо, как он сам». Возможно ли подобное?

Совершенно ни к чему в кодексах повторять и служебные функции: «отдел по работе с персоналом формирует кадровый резерв на должности руководителей всех уровней»; «руководители ставят



перед подчиненными четкие задачи и оценивают их исполнение».

Вряд ли уместно также воспроизведение в кодексах российских законов или подзаконных актов. Это касается, например, трудовой дисциплины, условий найма, техники безопасности и санитарии и т.д. Очень неприятно видеть в кодексах типичное морализаторство: «честность и порядочность — основа отношений в нашей компании»; «мы строим нашу кадровую политику на основе справедливости и объективности оценки сотрудников». Такими заклинаниями вы лишь дискредитируете свой кодекс и усиливаете конфликтность в коллективе — у вас и ваших подчиненных очень разные представления о справедливости оплаты и честности в отношениях.

Идеология и кодекс Банка

1. Введение

Приоритеты в целях Банка изложены в Стратегии Банка до 20__ года. В данном документе излагаются его **приоритеты в ценностях** на тот же период. Последние необходимы для формирования новой организационной культуры, обеспечивающей реализацию Стратегии.

Каждый **сотрудник** Банка заинтересован в едином понимании основных приоритетов бизнеса руководством и коллективом Банка, если он связывает с ним собственные жизненные планы. Тогда ему легче ориентироваться в требованиях к себе, к своей должности, в возможностях продвижения, карьеры, в критериях повышения личной востребованности.

Для **акционеров** Банка Идеология и Кодекс важны потому, что они дают ответы на два вопроса. Во-первых, им становится очевидной та ценностная база бизнеса, которая обеспечивает успешность Банка на ближайшие и дальние перспективы. Во-вторых, само наличие грамотной Идеологии и соответствующего ей Кодекса повышает капитализацию Банка, нематериальную часть его рыночной стоимости — *goodwill*.

Клиентура Банка увидит в данном документе высокое качество бизнеса Банка, глубокую тонкую настройку его. Это повысит доверие заемщиков и других клиентов к Банку, уважение к нему, усилит репутационные преимущества Банка в деловых кругах и среди населения. Очень вероятно, что некоторые клиенты захотят подражать Банку, станут разрабатывать собственные идеологии и кодексы. Это будет означать влияние Банка на развитие бизнеса клиентуры, на рост ее лояльности.

II. Основные понятия

Организационная культура — сочетание разнообразных, иногда противоречивых ценностей, убеждений и поведенческих норм, которые преобладают в коллективе любой организации. В разных подразделениях организации складываются свои субкультуры в соответствии со спецификой труда, условий и особенностями персонала.

Деловые ценности — это те представления о совершенстве бизнеса, которые мы считаем приоритетными для Банка на сегодня, на ближайшую и стратегическую перспективы.

Конечно, кодексы есть один из элементов тонкой настройки бизнеса, повышения качества управления. К тому же, теперь при оценке компаний, при выходе их на IPO наличие подобных документов становится необходимым. Поэтому стремительный рост количества неудачных самоделок увеличивает разочарование в этой деятельности. Оглядывая расширяющиеся кладбища фирменных кодексов, предлагаю вам вычеркнуть из их текстов все то, что напоминает перечисленное выше. Но предупреждаю: кому-то придется вычеркнуть едва ли не все.

Пример идеологии и кодекса

Пожалуй, теперь мы готовы изучить документ, воплощающий в практику названные здесь идеи. Он, как я говорил выше, взят из практики моей работы с банком.

Идеология Банка — систематизированный комплекс избранных ценностей, на воплощение которых в практику ориентируются Банк в целом и все его подразделения с учетом их специфики.

Кодекс Банка — комплекс правил деятельности (взаимодействия, поведения), который обеспечивает следование избранным ценностям вплоть до доведения их до поведенческих норм.

Поведенческие нормы — привычные, устоявшиеся образцы деятельности, поведения, отношений, господствующие в организации и одобряемые средой.

III. Идеология банка

За свою историю Банк успешно освоил некоторые ценности, ставшие для него традиционными:

- открытость (доступность клиенту информации о финансовом состоянии Банка, о составе персонала, о стратегии, доступность для клиентов высших руководителей Банка);
- консерватизм (отказ от проведения спекулятивных сделок, от вложений в высокорисковые активы);
- надежность;
- верность слову и взятым на себя обязательствам;
- высокая клиентоориентированность;
- доброжелательность в отношениях с клиентами и в собственном коллективе.

Это позволило Банку получить существенные выгоды материального и нематериального характера, обеспечивая увеличение клиентской базы при сравнительно высоких тарифах.

На новом этапе своего развития Банк подтверждает верность этим традициям. Однако теперь выдвигает и новые приоритетные ценности.

В качестве базовой приоритетной ценности банк выбирает **проактивность**. Это означает:

- ориентацию не только на удовлетворение спроса клиентов, но и на помощь в поиске новых идей для роста бизнеса и благосостояния наших приоритетных клиентов;
- стремление и способность не только быстро реагировать на изменение рынка и спроса, но и упреждать нежелательные события и ускорять желаемые;
- не столько идти за спросом, сколько формировать его опережающим предложением, превышать ожидания клиентов.

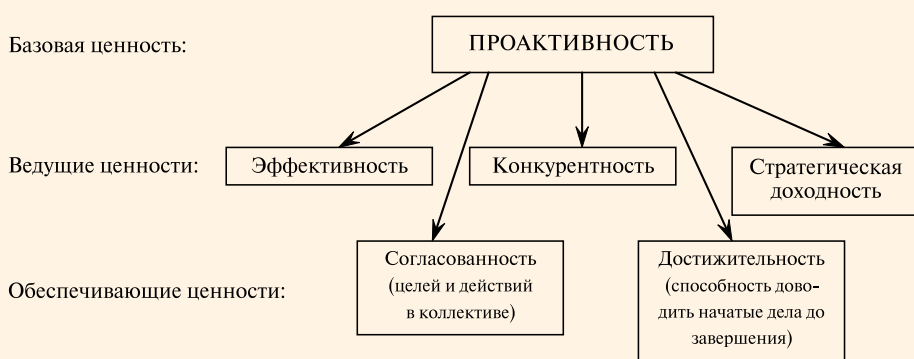
Освоение ценности «проактивность» даст нам возможность развить другие ценностные ориентации коллектива:

- **эффективность** на каждом рабочем месте, т. е. обеспечивать результаты, превышающие данные;
- **конкурентность**, т. е. способность укреплять имеющиеся и создавать новые конкурентные преимущества;
- **стратегическую доходность**, т. е. лояльную клиентскую базу из наиболее приоритетных групп ее и постоянно диверсифицируемый набор высоко конкурентных продуктов и методов работы с клиентурой, обеспечивающих высокую доходность Банка на обозримую перспективу.

Однако для проактивности в коллективе необходимо освоить ценность **«согласованность»**, т. е. ориентацию на сотрудничество, взаимоусиление подразделений и персонала, преодоление разобщенности.

Также для обеспечения проактивности необходимо освоить ценность **«достижительность»**, что поможет преодолеть инерцию незавершения ценных начинаний.



Взаимосвязь ведущих ценностей банка:**IV. Кодекс банка**

Настоящий Кодекс является действенным в той степени, в какой его правила соответствуют критериям качества:

1. Правила Кодекса должны формулироваться так, чтобы отклонения от них были легко фиксируемыми, а следование им — проверяемым. Правила не должны быть подобны лозунгам и общим пожеланиям.
2. Правила должны быть посильны, не требовать невозможного.
3. Формулировки правил не должны повторять законы, подзаконные акты, служебные функции, бизнес-процессы и т. д.
4. Правила не должны повторять существующие нормы поведения. Они должны быть выше того, что есть.
5. Формулировки правил не должны допускать многозначного толкования. Они должны быть доступны для одинакового понимания всеми сотрудниками, акционерами и клиентами.

Назначение правил Кодекса — воплотиться в поведенческих нормах, стать привычными и незаметными в повседневной деятельности.

Кодекс состоит из девизов — лозунгов, эмоционально окрашивающих значимость каждой ценности; правил — т. е. практических руководств к повседневной деятельности; призывов — указаний на важнейшие направления поиска.

Проактивность — базовая ценность Банка.

Девиз: Мало реагировать, надо упреждать!

Правила:

- Мы не только удовлетворяем спрос, но и формируем его: предлагаем клиентам банковские продукты сверх их запросов.
- Руководители ежемесячно помещают на страницу внутреннего сайта сведения о достижениях их подразделений в углублении спроса приоритетных клиентов.
- Оцениваем перспективы сценарно, по принципу: что будет, если?.. как поступим, если?.. Такие сценарии строим при решении задач с высокой неопределенностью и большими рисками. (Методика прилагается.)
- На стратегических сессиях оцениваем себя из будущего:
 - над чем нашим сегодняшним мы будем смеяться?
 - о чем не сделанном сегодня мы будем сожалеть?
- Привлечение каждого приоритетного клиента сотрудником Банка рассматривается как премиальный случай (не считая тех сотрудников, в чьи обязанности это входит).

- Качество для нас — не только соответствие стандартам и потребностям клиентуры. Качество есть превосходство над предыдущим состоянием, над тем, что есть у других. И мы регулярно оцениваем такое превосходство.
- На ежегодных корпоративных мероприятиях награждаем отличившихся сотрудников по номинации «проактивность».

Призыв: В одной древней притче хозяин посылает своего слугу: «Вдали движется караван. Узнай, куда он держит путь?» Слуга вернулся с ответом: «Он идет в Египет». — «А что он везет?» — «Не знаю, вы же не приказали спросить об этом». Тогда хозяин послал другого слугу, и тот, вернувшись, сообщил: «Этот караван нагружен такими-то товарами по такой-то цене. Если мы купим хотя бы два тюка, то через год сможем продать втрое дороже».

Сотрудник Банка! Мы должны превышать ожидания клиента, предлагать ему больше, чем он предполагает.

Эффективность — ведущая ценность Банка.

Девиз: Дешевле и больше, быстрее и лучше!

Правила:

- Темпы роста наших производительности, прибыльности на одного сотрудника должны опережать темпы роста фонда оплаты труда.
- Банк регулярно информирует сотрудников о том, как рост его эффективности сказывается на оплате их труда.
- Эффективным считается выполнение задания «с первого предъявления», без напоминаний о сроках и согласований.
- По личному усмотрению и по прецеденту руководство Банка указывает руководителям подразделений на наличие у них признаков негативной селекции²⁾ и делегирования полномочий.

Призыв: Теперь в Банке есть разные каналы и формы проявления ваших инициатив: стратегические сессии, временные целевые группы (ВЦГ), постоянная целевая группа (ПЦГ), странички на внутреннем сайте и т.д. Находите «бутылочные горлышки» — узкие места, точки потерь в организации нашего бизнеса, сообщайте о них, если не можете преодолеть сами.

Конкурентность — ведущая ценность.

Девиз: Знай и превосходи конкурентов!

Правила:

- Все подразделения имеют критерии сравнения себя с сильнейшими конкурентами по своему профилю.
- Все зарабатывающие подразделения регулярно оценивают фокусы конкуренции³⁾ на рынках приоритетных клиентов и перспективных продуктов.
- Все зарабатывающие подразделения создают конкурентные преимущества на рынке клиентуры.
- Банк создает конкурентные преимущества на рынке труда для приоритетных сотрудников.
- Все зарабатывающие подразделения регулярно проводят оценку своих конкурентных упущений.

²⁾ Негативная селекция означает подбор подчиненных заведомо слабее себя.

³⁾ Фокус конкуренции — это те критерии, которыми руководствуются клиенты при выборе банковского продукта и его поставщика.



Призыв: Вы, ваши родные и друзья являетесь клиентами разных банков, фиксируйте их сильные и слабые стороны, обобщайте их и информируйте о них руководство Банка, помещайте на специальную страничку внутреннего сайта, используйте эту информацию в собственной работе.

Стратегическая доходность — ведущая ценность.

Девиз: Смотреть на себя из будущего!

Правила:

- Высший уровень стратегичности — помощь приоритетным клиентам в разработке их стратегий. Таким образом мы развиваем их долгосрочный спрос на наши продукты.
- Все зарабатывающие подразделения выделяют в своей клиентской базе те клиентские группы, которые наиболее приоритетны для нас как на ближайшую, так и на стратегическую перспективы.
- Мы считаем допустимым временное снижение текущей доходности, если оно обосновано ростом доходности стратегической.
- Репутация Банка — важнейший стратегический ресурс. Если сотрудник нанес урон Банку — разберемся, но если он нанес ущерб репутации Банка — простимся.
- Потеря приоритетного клиента — чрезвычайное событие, которое специально расследуется.

Согласованность — обеспечивающая ценность.

Девиз: Мы здесь все друг другу клиенты!

Правила:

- Банк есть внутриорганизационный рынок, где каждый «продает» другим продукты собственного труда, и внутренние клиенты оценивают своих поставщиков продуктов и услуг в процессе аттестации и категорирования.
- Каждый руководитель «продает» Банку эффективные команды своих подчиненных, где согласованы цели и действия, есть взаимозаменяемость, доброжелательный психологический климат, повышается квалификация.
- Не говорить клиенту внешнему и внутреннему «нет», а предлагать варианты. И если он ни один не примет, то это будет его решение, а не ваш отказ.
- Разногласия и противоречия нормальны и неизбежны. Но мы избегаем конфликтов. Таковыми считаются противоречия, сопровождающиеся контрдействиями, нанесением ущерба друг другу (репутационного, эмоционального, ресурсного и т. д.).
- Регулярно на стратегических сессиях выявляем линии рассогласованности, напряжений между подразделениями и ключевыми сотрудниками.
- Подразделения беспрепятственно предоставляют другим подразделениям запрашиваемую ими информацию на понятном внутреннему клиенту языке и берут на себя ответственность за это понимание.
- Все сотрудники знают Стратегию и Идеологию Банка как общие приоритеты в работе. Эти приоритеты используются как критерии оценки качества их труда.

Призыв: Не решайте свои задачи, усложняя работу других.

Достижимость — обеспечивающая ценность.

Девиз: Все ценные начинания доводим до конца!

Правила:

- Отчитываемся результатами работы, а не мероприятиями.
- «Инновационная незавершенка» для нас нетерпима. Все планируемые изменения ставятся на проектное управление (со сроками, ответственными, ресурсами, итогами).

- Сотрудник, вынуждающий руководителей и коллег уделять повышенное внимание исполнению его функций и поручений ему, провоцирующий пошаговый контроль над его работой, считается **затратным**.
- В случае невозможности своевременного и полного выполнения обязанностей или поручений исполнитель сам предлагает другие способы, сроки, ресурсы их исполнения.

Призыв: Взаимная необязательность — неприятная особенность нашей деловой культуры. Задумайтесь: не имеете ли вы репутацию необязательного человека?

V. Мероприятия по воплощению Идеологии и Кодекса в организационную культуру банка

Идеология и Кодекс — живые, развивающиеся положения. Они должны обновляться по мере смены внешних и внутренних условий и стадий развития Банка.

Даже правильно сформулированные кодексы становятся безжизненными, обесцениваются, если:

- а) периодически не **оценивается соблюдение** правил Кодекса;
- б) руководители считают, что Кодекс предназначен **только для подчиненных**, а личным примером показывают пренебрежение его правилами;
- в) правила Кодекса формулируются без **привязки к избранным ценностям** (люди не понимают, зачем эти правила нужны).

На стратегических сессиях ежегодно проводить оценку правил Кодекса, отвечая на вопросы:

- Какие правила соблюдаются?
- Какие не соблюдаются?
- Почему не соблюдаются?
- Что нужно изменить (в работе, в поведении либо в формулировке правил Кодекса), чтобы они соблюдались?

Обратите внимание на введение к документу: смысл такой работы должен быть понятен коллективу, в том числе и разным заинтересованным группам. Далее. Каждая из ведущих ценностей должна быть описана, снабжена кратким и всем понятным определением. Мы уже договаривались, что Кодекс необходим как приводной ремень между ценностями и поведенческими нормами. Ведь культура и есть поведенческие нормы. Ценности людей нам не видны. А поведение на работе — вполне наглядно как в процессе, так и по результатам. Поэтому кодекс в данном документе следует сразу после идеологии.

Заметили, как он составлен? Вначале идут девизы. Они задают своду правил некоторую эмоциональную окраску, общую тональность. Правила составляются в соответствии с пятью критериями их качества. Они исключительно важны. Более того, пренебрежение ими, искажение их вызовут катастрофу кодекса и всей идеологии.

Причина все та же, которую мы видим в абсолютном большинстве подобных документов едва ли не у всех других компаний: все вырождается в бесполезные лозунги. Надеюсь, вы не найдете подобные погрешности в кодексе этого банка. После свода правил следуют призывы. Они указывают на реальную возможность и целесообразность соблюдения кодекса.

Наконец, нельзя забывать, что кодекс, как и идеология, стареет. Его периодически надо подвергать, так сказать, ремонту. Такой ремонт лучше проводить раз в год или чаще, если требуется.

Как разрабатывается кодекс? Вот тут годится стратегическая сессия. На нее выносится доклад главы компании об идеологии. Всем должно быть понятно, что идеология уже принята и сама по себе предметом разработки на стратегической сессии не является. Не надо иллюзий. Разработка идеологии — дело тех немногих или даже одного лица, чьи личные риски



и ответственность за компанию — самые высокие. А вот разработку кодекса во исполнение этой идеологии, действительно,

лучше проводить коллективно. Посмотрите на программу стратегической сессии, предназначенной для этого.

Программа стратегической сессии

«Разработка Кодекса Банка»

Уважаемые сотрудники!

Эта стратегическая сессия будет интересна вам (точнее, многим из вас) по двум причинам:

- 1) мы существенно продвинем бизнес и коллектив Банка к его ближним и дальним целям;
- 2) у каждого из вас (тех, кто пожелает и сможет) будет шанс проявить свою личность вне тесных рамок должности — что и для вас, и для развития Банка очень важно.

Программа сессии

1. Выступление председателя правления Банка: «Зачем нам Идеология и Кодекс?» (10 мин.). Вопросы и ответы (10 мин.).
2. Выступление консультанта по управлению А. И. Пригожина: «Почему Идеология Банка именно такая?» (5 мин.).
3. Выступления руководителей или представителей департаментов: «Итоги обсуждений Идеологии и Кодекса» в их подразделениях (по 5 мин.).
4. Все участники добровольно, по личному предпочтению распределяются по группам, которые объединяются вокруг одной избранной ими ценности.

Работа над вопросом: как воплотить в практику эту ценность и соответствующие ей правила Кодекса? Другие вопросы для работы группы определяют для себя сами (1,5 часа).

Возглавлять работу групп могут те, кто предложит себя в качестве организатора, лидера, старосты, комиссара, вожатого.

Консультант переходит от группы к группе, помогая им организовать работу и составлять формулировки и ответы.

5. Представление группами их идей. Выступают лидеры групп, но также допускаются индивидуальные выступления с личными мнениями, разработками, вопросами, предупреждениями, намеками, сомнениями и пр.
6. Итоги подводят:
 - не более четырех–пяти желающих;
 - председатель правления Банка;
 - консультант.
7. Специальное жюри, созданное в начале сессии (из двух человек), определяет не более 5 самых интересных идей, выраженных в любой форме. Их авторам вручаются призы председателя правления Банка.
8. Самовывдвижение хранителей ценностей — тех сотрудников, кто берется в течение следующего года проводить по Банку мониторинг той ценности, которая ему ближе — с тем, чтобы свои наблюдения доложить на следующей стратегической сессии.

Ремонт кодекса

Итак, кодекс компании разработан и принят. Наверняка его поначалу воспримут как декорацию, украшение деловой жизни. Но если наблюдать совещания,

рабочие будни, обсуждения, настроения, с ним связанные, складывается общая картина его влияния на ход бизнеса.

Этого мало. Надо вовлечь интересы сотрудников в идеологию и кодекс ком-

пании. Разумеется, не всего персонала. Прямо скажу, речь идет о динамичном меньшинстве. Однако именно меньшинства двигают прогресс, создают динамику. Большинство идет за ними в том составе и в той степени, в которых способно.

Посмотрите на пример метода, использованного в другой моей клиентской организации. Я применил его после работы с банком, но привожу его здесь в том месте, где это должно следовать по методологии.

Уважаемые коллеги!

В Компании объявляется конкурс на соответствие ценностям Компании:

1. Номинация **«проактивность»**
2. Номинация **«качество»**
3. Номинация **«эффективность, достижительность»**

Содержание каждой номинации вы увидите в тексте «Идеология и Кодекс Компании» (см. наш сайт). Условия конкурса изложены в специальном Положении (прилагается).

За дополнительными разъяснениями можно обращаться в службу персонала.

Заявки подавать в службу персонала до _ _ _ _ 20__ г.

Генеральный директор _____

Утверждаю:

Генеральный директор _____

_ _ _ _ 20__ г.

Положение

о выдвижении кандидатур на конкурс по номинациям: «проактивность», «эффективность, достижительность», «качество»

Цель: выдвижение кандидатур на конкурс имеет целью напрямую связать Идеологию и Кодекс нашей Компании с практической деятельностью сотрудников.

Преимущества: победа в конкурсе по любой из номинаций означает, что победителю конкурса **присваивается категория «А»⁴⁾** (см. Кадровую политику Компании), если при балльной оценке исполнения служебных функций сотрудник получает категорию не ниже «В». Информация о победителях размещается на Доске достижений Компании.

По каждой номинации победителями могут быть названы не более трех соискателей.

Принятие решения: решение о победителях конкурса принимает экспертная группа под руководством генерального директора, который формирует ее состав. Решения **экспертной группы**, как правило, должны быть приурочены к концу текущего года.

Порядок выдвижения: выдвижение на конкурс по всем номинациям проходит тремя путями:

1. непосредственным **руководителем** рекомендуемого сотрудника;
2. **коллегами** по работе выдвигаемого сотрудника (не менее двух рекомендателей);
3. **самовыдвижение** кандидатур (сотрудники выдвигают собственные кандидатуры).

Любое выдвижение сотрудника на конкурс должно сопровождаться кратким, но конкретным **описанием его достижений** по данной номинации.

Доска достижений: Доска достижений Компании вывешивается на видном месте в офисе и на сайте Компании и **обновляется раз в год**. На ней размещаются фото победителей конкурса, их ФИО, должности, подразделения, краткое описание достижений.

⁴⁾ Используется в случаях, когда кадровая политика компании предусматривает категорирование персонала.



Этот метод вовлечения сотрудников в смысл и осуществление идеологии и кодекса довольно силен. Как вы видите, он открывает канал достижительному персоналу проявить себя как с репутационными, так и с материальными выгодами. Но будем готовы к тому, что применение такого метода сильно повышает требования к качеству идеологии и кодекса. Сотрудники начинают придирчиво вникать в них, задают вопросы по расшифровкам ведущих ценностей, требуют уточнения определений. Но разве не такого эффекта мы и добиваемся? Как раз это нам и нужно.

Впрочем, для службы персонала такая задача — серьезный вызов. Некоторые HR-сотрудники считают ее излишним напряжением для себя, им ближе стандартные оценки по известным методикам. Что ж, действительно, в компании есть такие изменения, которые нужны только

первому руководителю и лишь какой-то части его команды.

Пойдем дальше.

Пройдет полгода. Очень важно и полезно вовлечь персонал в коллективную рефлексию по оценке фактического влияния кодекса. Оценить его действенность. Поправить, понять его слабые и сильные места. В общем — отремонтировать. Поскольку он снашивается, искажается, забывается, а то и умирает за ненужностью. Не допускайте этого. Не только потому, что потеряете напрасно время и средства, потраченные на его разработку, погасите некие надежды, хорошие эмоции. Но еще и потому, что упустите верный шанс на воплощение идеологии в деловую жизнь — без кодекса она зависнет совершенно беспомощно.

Так что надо готовить стратегическую сессию по ремонту кодекса. Вот как могут выглядеть приглашение на нее и программа.

Уважаемые коллеги!

В _____ 20__ г. на специальной стратегической сессии мы приняли Кодекс нашей Компании на основе Идеологии. В январе 20__ г. мы проводим стратегическую сессию по «ремонту» Кодекса. Для подготовки к этой сессии нам важно знать ваше мнение.

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. Какие правила Кодекса вы считаете особенно важными?
2. Оцените по 3-балльной шкале их практическую действенность в коллективе на сегодня.
3. Если дееспособность их невысока, предложите меры по ее повышению (дать другую формулировку, воздействовать на поведение сотрудников и т. д.).
4. Какие правила Кодекса не нужны, излишни?

Идеология и Кодекс прилагаются.

Генеральный директор _____

Программа стратегической сессии: «Ремонт Кодекса Банка»

Задача сессии: оценить и повысить дееспособность Идеологии и Кодекса Банка.

Подготовка к сессии:

С 8 апреля 201_ г. в подразделениях Банка проводятся обсуждения Идеологии и Кодекса. Для этого формируются специальные группы, которые до 19 апреля 201_ г. предоставляют заместителю председателя Правления Банка письменные ответы на следующие вопросы:

А) Об Идеологии:

1. Какие из ценностей Идеологии подтвердили свою приоритетность, и их следует сохранить?
2. Какие ценности не прижились в коллективе и почему?
3. Какие ценности надо изъять из Идеологии и почему?
4. Следует ли добавить новые ценности в Идеологию? Какие?

Б) О Кодексе:

5. Какие правила Кодекса вы считаете особенно важными?
6. Оцените по 3-балльной шкале их практическую действенность в коллективе на сегодня.
7. Если дееспособность их невысока, предложите меры по ее повышению (дать другую формулировку, воздействовать на поведение сотрудников и т.д.).
8. Какие правила Кодекса не нужны, излишни?

Порядок проведения сессии:

11.00–11.15 — Вступительное слово председателя Правления Банка «Идеология и Кодекс Банка: их роль в нашей деятельности»

11.15–11.30 — Выступление консультанта по управлению А. И. Пригожина: «Эффективность Идеологии и Кодекса»

11.30–12.30 — Выступления хранителей ценностей: эволюция каждой ценности с момента принятия Кодекса (5–7 мин., 7 ценностей)

12.30–14.00 — Выступления руководителей подразделенческих групп с ответами (на слайдах) на вопросы (см. вопросы выше)

14.00–15.00 — Перерыв на обед

15.00–15.15 — Доклад председателя Правления Банка «Об изменениях в Идеологии Банка»

15.15–16.30 — Работа по группам: «Как повысить дееспособность Кодекса?» (группы объединяются по ценностям)

16.30–18.00 — Доклады представителей групп с предложениями по доработке Кодекса и мер по обеспечению его дееспособности

18.00–18.30 — Итоговые выступления, избрание новых хранителей ценностей

У меня остались лишь заключительные замечания на этот счет.

Кодекс есть договорной порядок, т. е. правила, на которые согласились участники стратегической сессии. Порядок договорной, но он устанавливается для всех сотрудников организации, даже если они в этой разработке не участвовали. Повторю, однако, что, на мой взгляд, кодекс юридической силы не имеет. Как вы видели раньше, он входит в организационный порядок, но он не является правовой директивой. Хотя практически у руководителя есть немало способов побудить сотрудника к соблюдению правил Кодекса. Мы же понимаем, не так ли? Новичку при освоении в должности кодекс демонстрируется, и желательно провести некоторое собеседование на понимание его. Желательно также получить от сотрудника подпись под ним в знак согласия.

Теперь о конфиденциальности. Думаю, что идеология и кодекс конфиденциальными быть не могут. Я даже советую помещать их на сайте — чего опасаются иные мои клиенты: конкуренты позаимствуют. Очень может быть. Но без прохождения всего процесса, описанного выше, без самостоятельной выработки и освоения его в коллективе он принесет мало пользы, как костюм не по размеру. Призываю поэтому и вас, читатель: не копируйте для себя документ этого банка. Мешковат будет костюмчик. Не пеняйте потом: вы, дескать, рекомендовали, мы и воспользовались, а все идет наперекосяк. Пройдите этот путь самостоятельно. Здесь предлагались не образцы, а случаи. Ваш случай, конечно, будет и должен быть своеобразным, уникальным.

(Редакция планирует продолжить публикацию цикла статей, подготовленных специально для нашего журнала создателем первой в России школы управленческих консультантов, президентом российской ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию проф. А. И. Пригожиным.)



Для чего и как должна быть организована инфраструктура поддержки предпринимательства

Об авторе



Александр Мишин

эксперт-консультант программного направления
«Развитие территорий» фонда «Новая Евразия»,
эксперт Национального института системных исследований
проблем предпринимательства

Национальный институт
системных исследований проблем предпринимательства
125009, г. Москва, Газетный пер., 5
office@nisse.ru

Ключевые слова

малое предпринимательство, инфраструктура поддержки, программа поддержки и развития, учредительство структуры поддержки, финансирование структуры поддержки, направления деятельности структуры поддержки

Основные тезисы

- Инфраструктура поддержки малого предпринимательства должна составлять основу функционирования этого института.
- Одной из отличительных черт инфраструктуры поддержки малого предпринимательства является концентрация на создании общих условий для начала, становления и развития предпринимательской деятельности на территории.
- Задача структуры поддержки состоит в содействии созданию и развитию разнообразных субъектов предпринимательства в соответствии с поставленными властью приоритетами.

Что такое инфраструктура поддержки предпринимательства?

Когда говорят о поддержке предпринимательства, то в первую очередь имеют в виду ее финансовые аспекты: объемы и способы предоставления предпринимателям бюджетных средств. Гораздо реже заходит речь об иных формах поддержки — информационной, консалтинговой, обучающей и др. Еще меньше внимания уделяется инфраструктуре¹⁾ поддержки

малого предпринимательства, между тем как она должна составлять основу функционирования этого инструмента. Недооценка этого важнейшего условия стала причиной того, что в стране до настоящего времени не создано полноценной инфраструктуры.

Ее становление началось в середине 90-х годов после принятия правительством специального постановления

¹⁾ Инфраструктура (лат. *infra* — «ниже», «под» и *structura* — «строение», «расположение») — ком-

плекс взаимосвязанных обслуживающих структур или объектов, составляющих и/или обеспечивающих основу функционирования системы [1].

(№ 1434 от 29.12.1994) о создании сети региональных агентств поддержки малого бизнеса. Предполагалось, что региональные агентства, объединенные в единую федеральную сеть, станут центрами развития локальных сетей инфраструктуры в регионах. И вся система будет развиваться с учетом местных особенностей, но на основе единых организационных и методических принципов. Однако такие агентства были созданы всего в половине российских регионов. Лишь отдельные агентства (например, Воронежское) пытались создать местные локальные сети, но не преуспели в этом. Часть агентств преобразовалась в новые структуры, многие вообще перестали существовать. Далее развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства стало еще более неупорядоченным. Волны «интереса» к созданию тех или иных форм поддержки предпринимательства то накатывали, то отступали, оставляя после себя причудливые сочетания различных структур — деловые центры, центры субконтрактации, бизнес-инкубаторы, технопарки и др. Для того чтобы разобраться с ходом и определиться с перспективами этого запутанного процесса, следует начать с ключевых определений.

В ФЗ № 209 от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» в ст. 15 п. 1 установлено: «Инфраструктурой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства является система коммерческих и некоммерческих организаций, которые создаются, осуществляют свою деятельность или привлекаются в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных или муниципальных нужд при реализации федеральных программ развития субъектов малого и среднего предпринимательства, региональных программ развития субъектов малого и среднего предпринимательства, муниципальных программ развития субъектов малого и среднего предпринимательства, обеспечивающих условия для создания субъектов малого и среднего предпринимательства и оказания им поддержки».

Выделим в этом определении ключевые, с нашей точки зрения, моменты. Речь идет:

- об инфраструктуре поддержки **субъектов** предпринимательства;
- о системе **коммерческих и некоммерческих** организаций; которые **создаются** или **привлекаются** в качестве **исполнителей заказов** на выполнение работ (оказание услуг) **для государственных или муниципальных нужд** и оказания услуг **конкретным субъектам предпринимательства**;
- **при реализации муниципальных программ развития** субъектов предпринимательства, обеспечивающих условия для создания субъектов предпринимательства.

В фокусе субъект или общие условия?

Данное определение содержит исчерпывающий ответ на вопрос, «кто является целевой группой для инфраструктуры поддержки», — это **субъекты предпринимательства**. В уже упомянутом ФЗ № 209 в ст. 3 п. 1 и ст. 4 п. 1 определяется понятие «субъекта предпринимательства» как **хозяйствующего субъекта** (в качестве индивидуального предпринимателя или юридического лица) и **внесенного** в соответствующий государственный реестр, то есть уже действующего предпринимателя. Таким образом, инфраструктура поддержки, в соответствии с этим определением, должна работать только с действующими предпринимателями.

Но в этом случае возникает ряд других вопросов. А кто должен работать с теми, кто еще не стал предпринимателем, но думает или уже собирается заняться бизнесом, — потенциальными предпринимателями? Кто должен работать с молодежью с целью вовлечения ее в предпринимательство? С молодежью, которая (по всем опросам) в предпринимательство идти как раз не хочет, в связи с чем средний возраст предпринимателя в России приближается уже к 50 годам [2]. Все они, безусловно, нуждаются в поддержке — информировании, обучении, консультировании и т. п. Более того,



практикой уже давно доказано (и опытные эксперты и консультанты это знают), что начинать предпринимательский проект без четкого представления и планирования ближайших перспектив и просчета всех своих затрат не просто рискованно, а крайне опасно. Это скорее авантюризм, а не реальное предпринимательство!

Так разве не структура поддержки должна выполнять, причем на постоянной основе, эту работу? Тем более что на муниципальном уровне ее выполнять зачастую просто больше и некому. Подчеркнем, что когда мы говорим о необходимости и важности работы с потенциальными предпринимателями, мы имеем в виду не индивидуальную работу с каждым из таких «субъектов», а сочетание преимущественно массовых регулярных мероприятий (семинары, встречи, круглые столы и т. п.) с предельно конкретными индивидуальными консультациями.

Таким образом, одной из отличительных черт инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, на наш взгляд, является концентрация усилий преимущественно как раз не на оказании услуг конкретным субъектам предпринимательства (что не означает полного отказа от оказания этих услуг), а на создании общих условий для начала, становления и развития предпринимательской деятельности на территории через определенную систему мероприятий.

Малый бизнес на территории рассматривается как сила, обеспечивающая насыщение местного рынка товарами и услугами и позволяющая к тому же самореализоваться личности, что формирует благоприятные (с точки зрения комфорта и разнообразия) условия для жизни населения. Наиболее значимый фактор, способствующий развитию малого бизнеса, — поддержка личной инициативы заинтересованных местных жителей. Создание условий для роста интереса к предпринимательству, выявление потенциальных предпринимателей, помощь начинающим предпринимателям в осуществлении первых шагов и поддержка в течение первых лет деятельности возможны, если этим занимается специализированная

структура поддержки предпринимательства.

Иными словами, отличительной особенностью деятельности инфраструктуры поддержки предпринимательства является, образно говоря, не столько работа с индивидуальным, конкретным предпринимателем, сколько работа с местным (в том числе и предпринимательским) сообществом в целом и постоянное стремление к поиску и созданию для себя новых клиентов, в отличие, скажем, от просто коммерческих консалтинговых структур, работающих на рынке с уже «готовыми» клиентами.

В основе деятельности программа или рынок?

Следующей важной особенностью инфраструктуры поддержки малого предпринимательства является ее обязательное участие в реализации программ поддержки предпринимательства. Этот тезис соответствует определению понятия «инфраструктура поддержки» в Законе № 209 ФЗ (см. п. 1 ст. 15). Правда, уже в следующем (п. 2) пункте этой статьи совершенно «размывается» строгость данного определения, поскольку к инфраструктуре поддержки совершенно безосновательно относится «также» (цитата) огромный перечень различных организаций.

Действительно, не очень понятно, почему созданный на коммерческих условиях и работающий на рынке по коммерческим расценкам, например, учебно-деловой центр является составной частью инфраструктуры поддержки предпринимательства. Только потому, что его целевой группой являются предприниматели? Но вряд ли потенциальные и начинающие предприниматели смогут широко и регулярно пользоваться коммерческими услугами такого рода структуры. А ведь именно они являются основной целевой группой для инфраструктуры поддержки предпринимательства.

Участие в программе поддержки (муниципальной и региональной) важно и эффективно потому, что позволяет, во-первых, реализовывать выработанные властью приоритетные направления развития предпринимательства, а во-вторых —

делать это на бесплатной или льготной для предпринимателей основе.

В идеале программа поддержки предпринимательства должна содержать видение проблем, возможностей и перспектив предпринимательского сектора на определенной территории и четкий план с перечнем актуальных и эффективных мер для его развития. Понятно, что разработка «серьезной» программы требует значительных усилий и серьезной же их организации. Эффективная программа не может быть плодом усилий одной только администрации, но требует участия в ее разработке и самого предпринимательского (а возможно, не только его, но и более широких масс) сообщества. Активная, по сути, решающая работа в этом направлении — одна из важнейших функций организаций, входящих в инфраструктуру поддержки предпринимательства. Ну и наконец, такая программа должна иметь понятные и гарантированные источники финансирования.

Практика, конечно, далека от идеала. В реальности муниципальные программы поддержки предпринимательства — это, за очень редким, видимо (и если вообще в реальности существующим), исключением, набор несвязанных мероприятий, «надерганных» из аналогичных программ других муниципальных образований. Плюс ряд обязательных пунктов, заимствованных из региональной программы, по которым осуществляется субсидирование предпринимательской деятельности, причем не всегда актуальных для данной территории (типа «стимулирования внешнеторговой деятельности»), но «водопадом» спускаемых от программы федеральной и, через региональные, до муниципальных. А также череда невнятных пунктов с «туманными» мероприятиями типа «разработка местных нормативно-правовых актов по поддержке предпринимательства» и «формирование положительного имиджа предпринимателей», которые, как правило, почему-то не требуют финансирования и под которые можно «подвязать» (в качестве оправдания «деятельности») любые намерения и действия администрации.

Ну и самое главное, такие программы финансируются по остаточному принципу (если вообще финансируются). Складывается впечатление, что несерьезное отношение (и это еще мягко сказано) к разработке муниципальных программ поддержки обуславливает и вполне прагматичный подход самих властей к их финансированию. К чему тратить и без того небольшие и дефицитные средства на что-то аморфное и неконкретное, когда и так с трудом решается масса вполне насущных проблем жизнедеятельности местного населения (вода, тепло, канализация и т.п.)? Поэтому программа делается «по минимуму», а инфраструктура поддержки привлекается «для раздачи» региональных (федеральных) субсидий.

Надо понимать, при этом, что на муниципальном уровне инфраструктура поддержки предпринимательства достаточно линейна и проста — это собственно некая организационная единица (фонд, агентство или центр), на которую возлагается масса функций (от консультирования по общим вопросам бизнеса до миникредитования) и в которой работает, как правило, от 1 до 3 человек. Кроме этого, может быть еще создан общественный совет по предпринимательству при главе или администрации муниципального образования, который с большой натяжкой можно отнести к инфраструктуре поддержки, поскольку реальное влияние на развитие предпринимательства такой орган обычно практически не оказывает (в силу безразличного отношения к нему со стороны администрации) и играет чисто декоративную функцию.

Собственно же структура поддержки (фонд, агентство или центр), в силу ограниченности финансирования в рамках муниципальной программы, вынуждена, подталкиваемая к этому самой администрацией (об этом — ниже), искать средства на «свободном» рынке. В этом не было бы особой проблемы, но — муниципальный рынок достаточно узкий, платежеспособный спрос невысок, профессиональный уровень кадров самой структуры поддержки зачастую оставляет желать лучшего. В этих условиях, для того чтобы остаться «на плаву», струк-



тура начинает генерировать предложения на любой (и не только предпринимательский), что называется, вкус и цвет. Таким образом, начинает «размываться» специализация структуры поддержки, и она все дальше уходит от вопросов собственно поддержки предпринимательства на данной территории.

Что создает структуру поддержки?

В Законе № 209 ФЗ нет четкого определения, кто должен и должен ли создавать структуру поддержки предпринимательства на муниципальном уровне. В ст. 15 этого закона, как мы видели, лишь упоминается, что это некие коммерческие или некоммерческие организации, которые могут быть созданы (непонятно кем) или привлечены для размещения заказов на выполнение работ / оказание услуг в рамках реализации муниципальной программы поддержки предпринимательства. В любом случае такой подход, во-первых, ориентирован (по крайней мере, что касается «привлечения») на временную ограниченность взаимодействия с этими организациями, а во-вторых (что следует из первого), организация сфокусирована на работу как раз с субъектами предпринимательства, поскольку работа по созданию *условий развития предпринимательства* более продолжительна по времени и не может ограничиваться рамками одной программы поддержки предпринимательства.

Тем не менее зададимся конкретным вопросом — может ли сугубо частная структура являться элементом (или быть в составе) инфраструктуры поддержки? Вообще говоря, каких-либо препятствий для этого, по крайней мере теоретически, не существует. Такая структура может участвовать в конкурсе на участие в реализации программы (региональной или муниципальной) поддержки и, выиграв, стать, таким образом, частью инфраструктуры поддержки, так, как она понимается в ФЗ № 209. Однако на практике таких случаев не встречается. В чем же причина?

Во-первых, контроль движения бюджетных средств. Он естественным образом затрудняется и снижается, поскольку эффект от использования этих средств

проявляется, как правило, в долгосрочной перспективе и может выходить за рамки заключенного с такой структурой поддержки контракта.

Во-вторых, частная структура свободна в своем выборе. И хотя госзаказ (участие в региональной или муниципальной программе) — это всегда стабильность и гарантия (хотя и с возможными, как показывает практика, задержками) финансирования, тем не менее сугубо частная структура может, в силу различных обстоятельств, отказаться от статуса инфраструктуры поддержки.

В-третьих, поскольку сам рынок предпринимательских услуг (особенно на муниципальном уровне) достаточно узок, такой структуры, удовлетворяющей требованиям, чаще всего на территории просто не существует.

И наконец, в-четвертых, можно было бы пофантазировать на тему предоставления органами власти или местного самоуправления таких комплексов льгот и налоговых послаблений, что в этих условиях такая структура просто не могла не появиться и в течение достаточно длительного срока функционировала бы в качестве элемента инфраструктуры поддержки. Однако в соответствии с реальными необходимо признать, что в настоящее время органы муниципального местного самоуправления (впрочем, как и органы регионального государственного управления) не обладают необходимыми и достаточными полномочиями и возможностями (в том числе финансовыми и налоговыми) для стимулирования процесса создания и развития на своей территории соответствующей независимой частной структуры поддержки предпринимательства.

Поэтому необходимо четко и однозначно определиться — структуру поддержки малого предпринимательства должны создавать сами органы самоуправления муниципального образования. Но тут опять возникает несколько вопросов. И первый из них — в какой организационно-правовой форме должна выступать эта структура?

По закону органы местного самоуправления не могут создавать коммер-

ческие структуры (исключение — хозяйственные структуры, создаваемые в рамках межмуниципальных соглашений). Да и не должна быть структура поддержки сугубо коммерческой организацией. Прибыль не является основополагающей целью ее деятельности. Значит, организация должна создаваться как некоммерческая.

В соответствии со ст. 9.1 ФЗ № 7 от 12.01.1996 «О некоммерческих организациях», одной из форм некоммерческих организаций является муниципальное учреждение. Типами муниципальных учреждений признаются автономные, бюджетные и казенные.

Однако данные формы некоммерческих организаций, при прочих равных условиях, характеризуются одной особенностью, которая вступает в противоречие с целями и задачами развития структуры поддержки предпринимательства, — они вправе осуществлять только те функции, которые строго прописаны в уставе организации. При необходимости осуществления новых функций требуется вносить изменения в устав организации и осуществлять его перерегистрацию. Кроме того, для таких организаций муниципальные органы местного самоуправления обязаны ежегодно формулировать муниципальные задания в соответствии с уставными функциями организации. Перечень возможных муниципальных заданий довольно ограничен и касается, в основном, работ по обеспечению жизнедеятельности населения (ЖКХ и прочее). Таким образом, данные формы не обладают необходимой для структуры поддержки гибкостью и свободой.

Задачи структуры поддержки малого предпринимательства заключаются в постоянном поиске новых направлений развития и новых возможностей для роста предпринимательского сектора экономики муниципального образования. Это предполагает, естественно, использование такой организационно-правовой формы, которая свободна от указанных ограничений и будет способствовать эффективному развитию как самой организации, так и того сектора, на который направлена ее деятельность.

Такими организационно-правовыми формами, наиболее приемлемыми, целесообразными и эффективными для функционирования структуры поддержки предпринимательства, представляются, при некоторых различиях, формы фонда и автономной некоммерческой организации (АНО).

Второй вопрос, который возникает, — кто именно создает структуру поддержки — представительный или исполнительный орган местного самоуправления? И тот, и другой по закону являются юридическими лицами и, вроде бы, имеют одинаковые права по учреждению других юридических лиц. Однако на практике все получается не так просто.

С одной стороны, п. 2 ст. 13 закона «О некоммерческих организациях» гласит, что «решение о создании некоммерческой организации в результате ее учреждения принимается ее учредителями (учредителем)», а п. 1 ст. 69 закона «Об общих принципах организации местного самоуправления» констатирует, что «представительные органы муниципальных образований могут принимать решения о создании некоммерческих организаций в форме автономных некоммерческих организаций и фондов». Но, с другой стороны, многие органы прокуратуры на местах трактуют статью закона «Об общих принципах организации местного самоуправления» в том смысле, что представительный орган может только принимать решение о создании некоммерческой организации, а учредителем ее должен выступать исполнительный муниципальный орган (что идет вразрез с упомянутой статьей закона «О некоммерческих организациях»). Поскольку представительный орган, в соответствии со ст. 35 п. 10 закона «Об общих принципах...», определяет лишь «порядок управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности», а исполнительный орган непосредственно распоряжается этим имуществом (хотя в законе «Об общих принципах...» об этом прямо не сказано), то учредителем некоммерческой организации, обязанным по закону «О некоммерческих организациях» внести имущественный взнос при



учреждении некоммерческой организации, должен выступать исполнительный орган местного самоуправления. Такая законодательная «невнятность» очень вредит практике создания структур поддержки, когда органы местного самоуправления вместо принятия быстрого решения начинают перекладывать ответственность друг на друга.

Для чего создается структура поддержки?

В качестве некоего обобщающего итога представим краткое резюме. Задача структуры поддержки состоит в содействии созданию и развитию разнообразных субъектов предпринимательства на территории, по возможности в соответствии с установленными властью приоритетами. Эти субъекты предпринимательства должны отличаться повышенной выживаемостью и устойчивым развитием по сравнению с территориями, где такие структуры поддержки не работают.

Основной целевой аудиторией данной структуры поддержки являются:

- *потенциальные предприниматели* (школьники, молодежь, трудоспособное население, в том числе работники градообразующих предприятий, организаций бюджетной сферы, сокращаемые либо находящиеся под угрозой сокращения работники, пенсионеры, личные подворья);
- *начинающие предприниматели* (менее 1,5 лет опыта деятельности);
- *предприниматели* (менее 3 лет опыта деятельности) при возникновении кризисных ситуаций и по вопросам государственной поддержки.

Основные направления деятельности структуры поддержки определяются решениями (заказом) со стороны органов муниципального самоуправления и могут включать в себя следующие составляющие:

- *Информационную* — сбор, систематизация и представление информации о мерах и способах поддержки предпринимательства на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. А также о тех структурах

поддержки и консалтинговых структурах на региональном и муниципальном уровнях, куда предприниматель может обратиться за конкретной помощью (услугой). Представление информации может быть разнообразным, но соответствующим уровню развития коммуникаций на территории (стенды, СМИ, буклеты, устные сообщения на публичных мероприятиях, сайт организации и т. п.).

- *Образовательную* — организация и проведение семинаров, лекций, тренингов по широкому кругу вопросов предпринимательской деятельности.

Ведущую роль в данном направлении играет организационный аспект — поиск и приглашение соответствующих специалистов для проведения мероприятий (по вопросам начала деятельности — поиск идеи, регистрация в ИФНС, налоговый календарь и обязанности налогоплательщика и пр., а также по вопросам получения государственной поддержки). Структура поддержки должна стремиться к развитию собственных компетенций для организации и проведения семинаров своими силами.

- *Аналитическую* — сбор, систематизация и анализ информации о субъектах (потенциальных и начинающих) предпринимательства с целью:

- формирования реестра потенциальных и начинающих субъектов малого предпринимательства;
- мониторинга состояния и разработки предложений по поддержке малого предпринимательства;
- оценки эффективности реализации программ поддержки малого предпринимательства на территории;
- участия в разработке программ поддержки малого предпринимательства муниципального образования;
- информационно-аналитического обеспечения решений муниципальных органов власти в части

поддержки малого предпринимательства.

- Организационную — организация (участие в организации) и проведение публичных мероприятий, направленных на поддержку малого предпринимательства:
- организация и проведение выставок, ярмарок, семинаров, пресс-конференций, встреч, «круглых столов» и других мероприятий по обмену опытом предпринимательской деятельности и его поддержке;
- привлечение субъектов малого предпринимательства к участию в выставочно-ярмарочных мероприятиях муниципального и регионального уровней;
- участие в организации и проведении мероприятий, обеспечивающих взаимодействие и диалог бизнеса и власти;
- участие в организации и проведении массовых публичных мероприятий, направленных на формирование положительного имиджа предпринимательской деятельности.

Как структура поддержки зарабатывает деньги?

Сначала, видимо, стоит остановиться на «идеальном» варианте, а потом рассмотреть, насколько это возможно, существующую практику.

Поскольку мы выступаем за то, что структура поддержки должна создаваться органами местного самоуправления и работать в тесной связи и под контролем этих органов, то основной объем работы структуры поддержки должен финансироваться из муниципального бюджета.

Однако главное и принципиальное условие — это финансирование должно быть целевым, а не просто «на обеспечение деятельности». Эти, как и любые другие средства, структура поддержки должна зарабатывать, реализуя те или иные мероприятия, важные с точки зрения муниципальных органов власти для

развития предпринимательства на данной территории.

Целесообразно и наиболее эффективно систематизировать перечень этих мероприятий в рамках муниципальной программы поддержки — в открытом документе, который, к тому же, утверждается представительным органом местного самоуправления, что придает ему дополнительную легитимность и повышает ответственность за его исполнение.

Конечно, работа над такой программой потребует дополнительных усилий от администрации муниципального образования — расширения горизонта планирования, умения просчитывать последствия от реализации запланированных мероприятий, формирования приоритетов в развитии территории и многого другого. А значительным подспорьем в этой работе ей должна стать сама структура поддержки, которая по мере становления и развития будет активно участвовать в формировании программы поддержки предпринимательства, как программы *своей* (но не только, конечно) деятельности. Таким образом, работа над программой поддержки предпринимательства, ее последующей реализацией, контролем исполнения и оценкой выполнения должна осуществляться в тесном взаимодействии администрации муниципального образования и структуры поддержки предпринимательства. И этот источник финансирования по важности должен быть у структуры поддержки на первом месте.

Другим источником финансирования деятельности муниципальной структуры поддержки может быть региональная программа поддержки малого предпринимательства. В этом случае, правда, часто звучат мнения, что «войти» в региональную программу и получить финансирование, в силу разных причин, практически невозможно. Отчасти это верно, хотя бы в силу того, что у региональной администрации есть собственные исполнительные программы мероприятий. Однако попытаться стоит — предложить, даже в рамках уже существующих программных мероприятий, свою территорию (а себя — как соисполнителя) в качестве экспериментальной или «пилотной» площад-



ки. Практика показывает, что во многих регионах власти с заинтересованностью идут навстречу предложениям «снизу». Главное — это выступать не в качестве «просителя», а с конкретными деловыми предложениями, отражающими серьезность намерений и потенциал муниципальной структуры поддержки.

Кстати, такая же практика возможна и должна приветствоваться и в отношениях структуры поддержки не только с профильным региональным департаментом (или министерством), но и с другими подразделениями региональной власти — комитетом по делам молодежи, департаментом сельского хозяйства и т. п. Эти структурные подразделения региональных исполнительных органов власти имеют свои планы и программы, в которых могут быть мероприятия, так или иначе связанные с развитием и поддержкой предпринимательства.

В конце 90-х — самом начале 2000-х существовал еще один канал возможного финансирования деятельности муниципальных структур поддержки предпринимательства. Это гранты различных, как правило зарубежных, фондов и организаций, деятельность которых, в том числе, была связана с развитием и поддержкой предпринимательства. И хотя такое финансирование было достаточно небольшим и краткосрочным, некоторым некоммерческим организациям удавалось в течение достаточно продолжительного времени финансировать свою деятельность за счет получения различного рода грантов. Надо признать, что значительный объем аналитической работы по исследованию проблем предпринимательства и обучению предпринимателей в стране в свое время был осуществлен благодаря как раз грантовой поддержке. К сожалению, в настоящее время этот источник недоступен.

Ну и наконец, последний (в списке, но не по важности) источник финансирования структуры поддержки — ее работа на «свободном» рынке. Однако, по нашему мнению, здесь тоже должна быть своя специфика. Структура поддержки не должна подменять собою или конкурировать за клиента с уже су-

ществующими сервисными организациями по оказанию услуг предпринимателям: консалтинговыми и обучающими организациями, индивидуальными консультантами (бухгалтерами, преподавателями, экспертами и т. п.). Кроме случаев, когда имеющийся потенциал и возможности самой структуры поддержки, а также спрос со стороны предпринимательского сообщества способствуют предоставлению более качественной и эффективной услуги. Основным же направлением деятельности на «свободном» рынке со стороны структуры поддержки должна быть организация предоставления предпринимателям таких услуг, которых пока еще нет на данном рынке.

Практика деятельности муниципальной структуры поддержки

На практике муниципальные структуры поддержки не отличаются от региона к региону многообразием своих организационно-правовых форм.

В большинстве своем это структурные подразделения в (а лучше сказать, *при*) муниципальных органах местного самоуправления, за деятельность которых, помимо своих прямых обязанностей, отвечают специалисты экономических отделов, отделов потребительского рынка или каких-то других подразделений местной администрации. В разных регионах они носят схожие названия (информационно-консультационные центры — в Алтайском крае, центры — «одно окно» — в Республике Хакасия, консультационные пункты — в Новосибирской области и т. п.). Собственно, деятельность всех этих «центров» мало чем отличается от деятельности самих отделов тех муниципальных администраций, где такие «центры» не созданы (например, в ряде районов Приморского края). Как правило, это самые простые (можно сказать даже — примитивные) консультации по вопросам регистрации бизнеса, имущественным и юридическим вопросам, а также различным информационным поводам.

В то же время, в ряде регионов муниципальные структуры поддержки выступают в других организационно-правовых

формах. Например, в Псковской области функционируют те же информационно-консультационные центры, но в форме автономной некоммерческой организации (АНО). А в Калининградской области — центры поддержки предпринимательства — в форме некоммерческого партнерства.

Есть также регионы (например, Томская область), где структуры поддержки охватывают практически весь спектр организационно-правовых форм — от муниципального автономного и бюджетного учреждения, муниципального унитарного предприятия до АНО, некоммерческого партнерства и общества с ограниченной ответственностью (ООО).

Но во всех случаях, с достаточно большой долей уверенности можно утверждать, что практика деятельности этих муниципальных структур поддержки предпринимательства, по большому счету, не отличается особой эффективностью. Описанные выше (как «идеальные») направления деятельности и источники финансирования муниципальных структур поддержки к существующей практике их функционирования имеют весьма отдаленное отношение.

Случаи, когда инициатором создания структуры поддержки выступают органы местного самоуправления, чрезвычайно редки, и чаще инициатива создания принадлежит региональным органам власти или региональным структурам поддержки, а органы местного самоуправления выступают лишь в качестве соучредителя. При серьезном и ответственном отношении к делу такой «тандем» являлся бы благом для развития структуры поддержки. Однако чаще дело обстоит ровно наоборот — ответственность «размывается», учредители перекладывают ее друг на друга, и в итоге — у двух «нянек (что уж там говорить о семи!) дитя без глаз».

Дело усугубляется еще и тем, что в подавляющем числе случаев органы местного самоуправления, учредив структуру поддержки (самостоятельно или в составе соучредителей), считают свою миссию исполненной и начинают требовать от структуры поддержки полной самокупаемости и высокой прибыльности. Как

будто уже только само появление такой структуры это стопроцентно ей гарантирует! Конечно, при таком отношении ни о каком плановом финансировании деятельности структуры поддержки говорить не приходится. Хорошо, если администрация вообще вспоминает о том, что рядом существует учрежденная ею структура поддержки предпринимательства и эпизодически выделяет мизерные средства на «обеспечение» ее деятельности. Например, в середине 2000-х муниципальная администрация г. Шелехов (Иркутская область) выделяла местному агентству поддержки малого бизнеса, соучредителем которого она выступала, ежегодно сумму в размере 60 тыс. рублей, не особенно заботясь об определении целевых направлений использования данных средств. Естественно, деньги тратились на зарплату, которая «добиралась» затем за счет «разнообразной» деятельности агентства. И хорошо еще, если эта деятельность действительно была связана с поддержкой (хоть в каком-то виде!) предпринимательства. А, например, Фонд поддержки малого предпринимательства Кильмезского района (Кировская область) с этой же целью (зарабатывания средств) организует курсы английского языка для местного населения. Дело, конечно, тоже нужное и важное, но с поддержкой предпринимательства связано весьма опосредованно.

Такое отношение к структурам поддержки предпринимательства со стороны муниципальных властей обусловлено даже не столько дефицитностью местных бюджетов, сколько непониманием ими той роли, которую играет предпринимательство для развития территории, отношением к нему как к чему-то второсортному и необязательному.

Существует и другая практика, когда с точки зрения администрации структура поддержки выступает зачастую неким ее «продолжением», дополнительным отделом администрации, на который «сваливается» вся рутинная работа, причем не только по вопросам, связанным с предпринимательством. Такое «удушение в объятиях», конечно, не только лишает структуру поддержки каких-



либо перспектив развития, но и не дает ей возможности полноценно выполнять свои повседневные обязанности. Подобная практика также, помимо прочего, является следствием ошибочного мнения администрации о необходимости рыночной самоокупаемости и прибыльности структуры поддержки. Ну а далее в дело вступает «своеобразная» логика: если сама себя не окупает, значит — бездельничает, а если бездельничает — завалим ее работой, зря мы, что ли, ее создавали!

При нынешнем состоянии малого бизнеса на муниципальном уровне, когда число его субъектов на конкретной территории относительно невелико, а уплачиваемые им налоги не оказывают решающего воздействия на величину местного бюджета (и в силу перераспределения их между бюджетами различных уровней, и в силу закамуфлированности, несвязанности напрямую с деятельностью только малого бизнеса ряда налогов, например — НДС/А), ожидать от администрации заинтересованного внимания к проблемам развития и поддержки малого бизнеса достаточно сложно. А если к тому же на территории присутствует одно или несколько более или менее крупных предприятий, то все внимание администрации обращено, как правило, к ним. От них ждут решения проблем и с наполняемостью бюджета, и с обеспечением населения рабочими местами, и с социальной обстановкой территории. Такое отношение связано не только со стереотипами недавнего советского прошлого, но и с объективными трудностями развития и поддержки малого предпринимательства на территории.

И одна из главных проблем, с которой приходится сталкиваться при органи-

зации структуры поддержки, — это кадры. Понятно, что все сотрудники этой структуры, начиная от ее руководителя, должны быть опытными и квалифицированными экспертами в области предпринимательства. От энтузиазма, инициативы и профессионализма этих людей будет практически зависеть состояние дел с развитием предпринимательства на территории того или иного муниципального образования. Однако понятно также и то, что найти и привлечь таких людей, тем более на муниципальном уровне, крайне сложно.

Значит ли это, что положение безвыходно? Конечно же нет! Нужно предвидеть всю сложность вопроса и уделить ему пристальное внимание, заходя понимая, что в любом случае будущие сотрудники структуры поддержки должны пройти соответствующее обучение практическим навыкам работы в области предпринимательства и регулярно повышать свою квалификацию.

Понятно также, что в этих условиях структура поддержки не сможет сразу взять на себя исполнение всех необходимых функций и что у нее, как у любого предпринимательского проекта, есть период становления и развития. Поэтому требовать от нее, как это зачастую происходит сейчас, высокой отдачи сразу с момента ее создания представляется неправильным. Однако перед структурой необходимо поставить четкие, напряженные, но достижимые цели по выходу ее на определенные этапы своего развития. Практика, в том числе зарубежная, по развитию структур поддержки показывает, что для достижения ими более или менее полноценного уровня развития необходимо в среднем 6–7 лет [3].

Литература

1. Большая советская энциклопедия. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse>.
2. Предприниматели и потенциальные предприниматели: штрихи к портретам / ФОМ, исследование фонда «Общественное мнение» // Доминанты. № 3 (28.01.2010). <http://bdfomru>.
3. Государственное содействие малому бизнесу в Великобритании // Государство и малый бизнес. Сборник обзоров. М.: ИНИОН, 1993. С. 62.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Экономическая динамика Беларуси и стратегия развития ЕАЭС

Об авторах



Алексей Дайнеко

доктор экономических наук, профессор,
член-корр. НАН Беларуси, директор
director@economics.basnet.by

Институт экономики НАН Беларуси
220072, Республика Беларусь, г. Минск,
ул. Сурганова, 1, корп. 2



Ирина Грибоедова

кандидат экономических наук, доцент,
зам. директора
griboedova@economics.basnet.by

Ключевые слова

интеграция, кооперация, инновации, потенциал

Основные тезисы

- Грамотная система управления рисками позволяет минимизировать последствия внешних потрясений.
- Необходимо выработать эффективный план совместных действий по преодолению кризисных явлений в Евразийской экономической модели развития.
- Следует активно использовать конкурентные преимущества, создаваемые не только общим рынком, но и возможностями научно-технической кооперации в экономических сферах Союза, обладающих наибольшим интеграционным потенциалом.

За время обретения суверенитета и независимости в социально-экономической и общественно-экономической жизни Беларуси произошло значительное количество судьбоносных изменений. «Паспорт-

ные данные» экономики современной Беларуси — это следующие составляющие ее делового имиджа, с которыми республика включилась в процессы мировой интеграции:

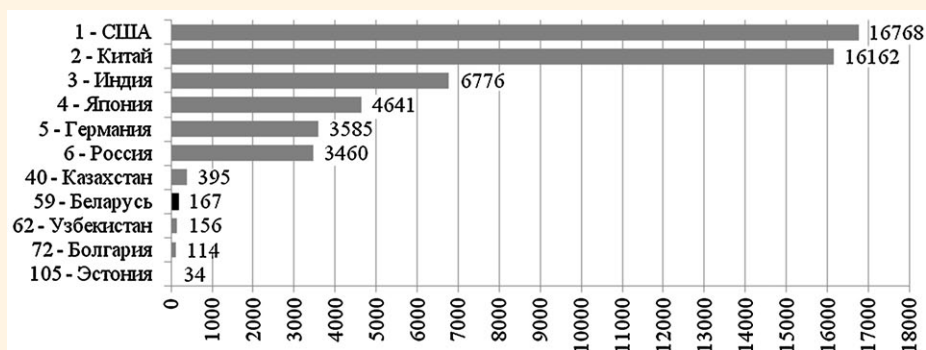


Рис. 1. ВВП по ППС, Республика Беларусь и отдельные страны мира, 2013 г., млрд долл. США

Источник: составлено авторами

- экономика среднеевропейского размера (рис. 1);
- один из самых высоких в регионе уровней интеграции в мировые рынки (рис. 2);
- значительные земельные, водные, лесные ресурсы и одновременное отсутствие богатого набора минерально-сырьевых ресурсов (за исключением калийных и каменных солей и сырья для производства строительных материалов), что вызывает зависимость от импорта сырья и энергоносителей;
- территориальное расположение на перекрестке основных транспортных ко-

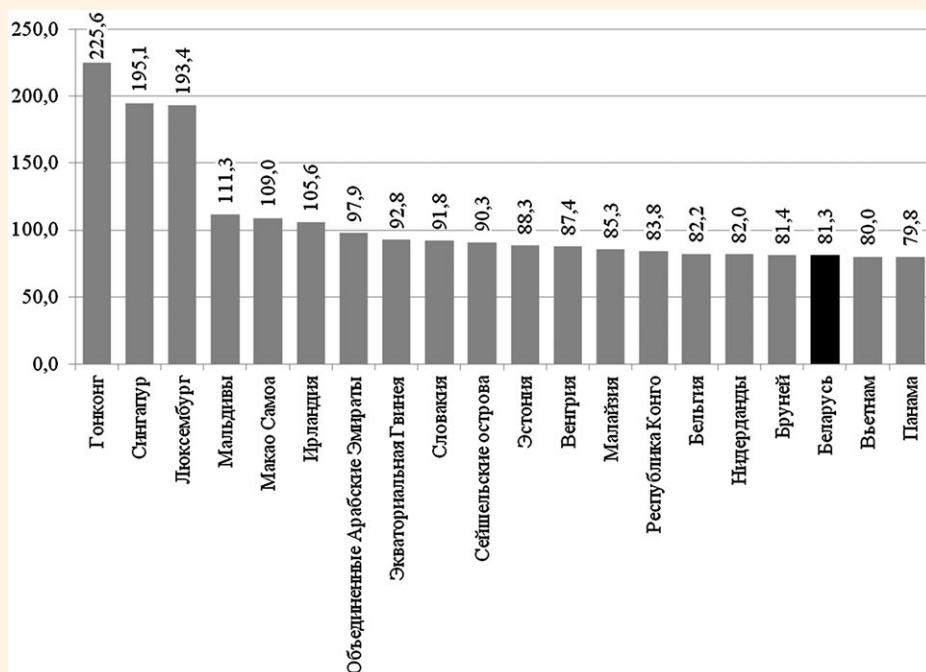


Рис. 2. Экспортная квота, топ-20 стран мира, 2012 г., % к ВВП

Источник: составлено авторами

ридоров и развитая система транспортных коммуникаций;

- хорошо развитая промышленность, ведущие отрасли которой — машиностроение (производство сельскохозяйственной техники и большегрузных автомобилей), нефтепереработка, пищевая промышленность — тесно связаны с экономической и политической конъюнктурой российского рынка;
- агропродовольственный комплекс, продукция которого пользуется заслуженно высокой репутацией не только у потребителей республики, но и на ее внешнем контуре;
- достаточно мощная строительная база;
- высокий общеобразовательный уровень населения и сложившаяся система подготовки квалифицированных кадров;
- значительный научно-технический потенциал;
- репутация страны с сильной социальной политикой, направленной на защиту всех элементов социальной структуры общества, а также интересов, достойного уровня и качества жизни населения страны.

Это значит, что, с одной стороны, размеры нашей страны не позволяют оказывать существенного влияния на процессы на мировом рынке. В то же время экономика Беларуси тесно интегрирована в систему мировых хозяйственных связей, что формирует определяющее влияние факторов геополитического и геоэкономического характера на устойчивое экономическое развитие страны. Соответственно, сегодня вопросы успешной интеграции в мировое экономическое пространство имеют для республики определяющее значение.

Большинство последних кризисов приходило в Беларусь извне. Сегодня страна, как и ее основные внешнеэкономические партнеры (в первую очередь Россия), находится в точке импакта нескольких кризисов, спровоцированных тремя группами причин глобального порядка:

- последствия мирового кризиса 2008 г., вызвавшие общее замедление мировой экономики;
- геополитическая ситуация: обострение политических противоречий, украинский кризис и санкционная политика в отношении России как стратегического партнера Беларуси; политическое, экономическое, информационное, идеологическое давление;
- геоэкономическая ситуация: манипуляции формированием мировых цен на энергоносители (нефть, газ) и сырьевые ресурсы, снижение цен на мировых рынках на калийные удобрения и древесину; ужесточение требований к экспортируемой продукции; ограничение доступа к иностранным займам и прямым иностранным инвестициям, к современным западным технологиям. Данный фактор усугубляется открытостью белорусского рынка для импорта иностранных товаров и одновременным ограничением мирового рынка для отечественной продукции.

Грамотная система управления рисками позволяет минимизировать последствия внешних потрясений. Сегодня в условиях изменений в мироустройстве и роста международных противоречий одним из элементов комплексного решения внутренних и внешних проблем, особенно для малых экономик, выступает полноценная интеграция с «большими» соседями, и Беларусь интеграционный выбор был сделан. Совместно Россией и Казахстаном инициировалась и проводилась активная политика по формированию и усилению импульсов экономического развития, в том числе посредством потенциальных преимуществ интеграции в ЕАЭС [1]. Как итог целенаправленных действий, сегодня, несмотря на сложности в процессе работы, три страны-партнера объединяют тесные торговые и инвестиционные связи. Целый ряд совместных действий следует записать в «актив» ЕАЭС (далее — Союза):

- совокупный ВВП «тройки» составляет 85 % валового продукта СНГ, формируется крупный рынок с огромным



производственным и научным потенциалом;

- Беларусь и Казахстан вместе занимают третье место в торговом балансе Российской Федерации, со своей стороны Россия является лидером во внешней торговле Беларуси и Казахстана;
- расширяется инвестиционное взаимодействие. Беларусь и Казахстан вложили в Россию порядка 10 млрд долл. США, а объем российских капиталовложений в экономики нашей страны и Казахстана достиг млрд долл. Создано и действуют более 7 тыс. совместных предприятий;
- важным направлением партнерства стран Союза является промышленно-технологическая кооперация, осуществляются совместные проекты в машиностроении;
- укрепляются связи в космической области: реализуется «дорожная карта» по совместному использованию космодрома Байконур на 2014–2016 гг.;
- тесно переплетены энергетические отрасли государств-партнеров, взаимодействием охвачена вся цепь добычи, транспортировки и переработки углеводородного сырья. Российская госкорпорация «Росатом» возводит в Беларуси атомную электростанцию (инвестиции составляют 10 млрд долл.), а в Казахстане — работает над проектом строительства первой АЭС, ведет совместную добычу урана [2].

Таким образом, сделано немало, но события последнего времени показывают, что этого недостаточно для реализации задач экономического развития ЕАЭС, определенных основными направлениями его развития. Интеграция в виде формального объединения территорий, даже с введением правил общего рынка, не способна обеспечить синергетический эффект в росте конкурентоспособности продукции. К сожалению, в «пассив» ЕАЭС можно занести не меньше, чем в «актив» устойчивого развития. Кризисные явления не локализованы, налицо признаки торможения деловой активности и потеря экономического динамизма:

- если за период 2000–2013 гг. доля государств — членов Союза в мировой экономике увеличилась с 2,9 % до 3,5 %, то за время существования интеграционного объединения (2010–2013 гг.) этот показатель оставался практически неизменным — около 3,45 %;
- истощение источников экономического роста (традиционных отраслей с низкой эффективностью) создает угрозу дальнейшей стагнации, что отражается на результатах экономики партнеров по Союзу. Так, экономический рост в ЕЭП за 2013 г. составил 1,7 % при оценках роста мировой экономики по данным Международного валютного фонда на 3,0 %;
- замедление экономической активности привело к сокращению взаимного товарооборота примерно на 11 %, оборот торговли государств — членов ЕАЭС с третьими странами сократился в 2014 г. на 6,9 %;
- по данным Всемирного банка, производительность экономик стран ЕАЭС, рассчитанная как ВВП по паритету покупательной способности (ППС) в тыс. долл. США на одного занятого, в 2012 г. составляет для Беларуси — 31,0 тыс. долл. (уровень Венесуэлы, Сирии, Саудовской Аравии, Португалии, Литвы), Казахстана — 25,4 (уровень Омана, Малайзии, Хорватии, Иордании), России — 19,6 (уровень Грузии, Коста-Рики, Ирана, Азербайджана). Для сравнения, в США производительность труда достигает 68,4 тыс. долл. на единицу трудозатрат (рис. 3);
- энергоэффективность экономики по данным Международного энергетического агентства составила в 2012 г. для Беларуси — 4,7 долл., Казахстана — 4,3 долл., России — 2,9 долл. Для сравнения: Дания — 10,4 долл.; Германия — 9,1; ЕС — 8,6 и весь мир — 6,2 долл.;
- уровень потребления в экономиках Союза опережает производительность. Как следствие, долговая нагрузка в экономиках растет, а норма сбережений,

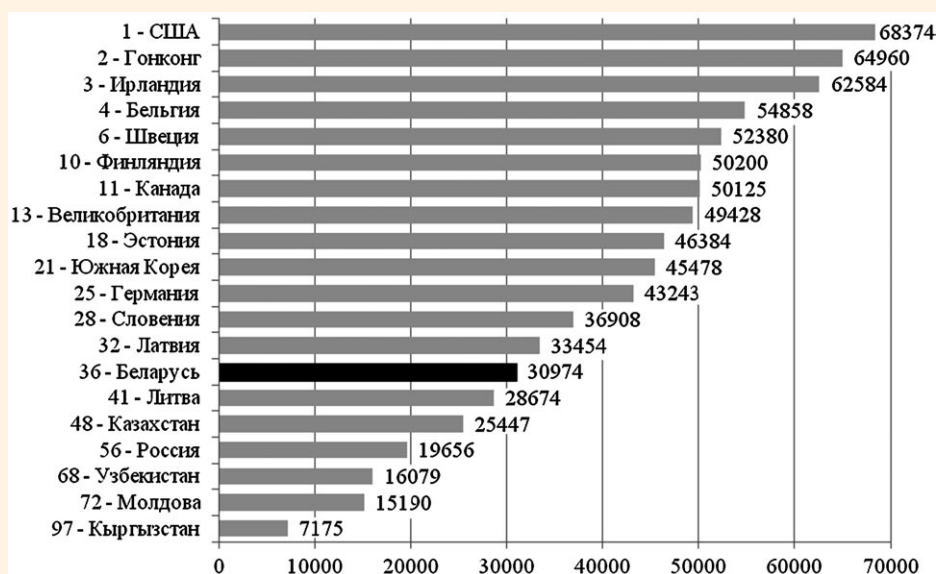


Рис. 3. Производительность труда по ВВП (по ППС в постоянных ценах 1990 г.), Республика Беларусь и отдельные страны мира, 2012 г., долл. США на одного занятого
Источник: составлено авторами

особенно долгосрочных, остается ниже приемлемого уровня;

- процентные ставки по инвестиционным кредитам сохраняются на высоком уровне, а сроки кредитования часто являются недостаточными для привлекательности проектов;
- экономический рост со стороны предложения существенно сдерживается недостатком долгосрочных инвестиционных ресурсов наряду с недостаточным развитием финансовой системы, низкой инфраструктурной обеспеченностью и в целом недостаточным благоприятным деловым климатом. В рамках оценок бизнес-регулируемости Doing Business — 2015 по рейтингу простоты ведения бизнеса Беларусь, Казахстан и Российская Федерация занимают, соответственно, 57, 77 и 62 место (рис. 4).

Сохранение перечисленных тенденций в период «закрывающегося» мирового окна возможностей будет препятствовать повышению конкурентоспособности продукции государств — членов Союза не только на международных, но и на внутренних рынках, несмотря на тарифную

и нетарифную защиту в рамках Таможенного союза.

Кардинальное отличие ЕАЭС от его предшественника — Таможенного союза (ТС) — состоит в том, что если основной задачей ТС является ограничение потока товаров извне, то природа ЕАЭС направлена на координацию политики стран — участниц Союза для эффективного движения: товаров, капитала, людей, а также повышения эффективности экономик на международной арене.

Создание Союза — это формирование самостоятельной экономики, которая, опираясь на свои внутренние ресурсы, находилась бы в наименьшей зависимости от мировой конъюнктуры, однако в последние годы наблюдается дефицит «развития» стран ЕАЭС. Наряду с дефицитом финансов и бюджетов наблюдается и дефицит решительных действий, а полумеры только усугубляют ситуацию. Если решение принято и закреплено «на бумаге», оно должно быть реализовано на практике.

Для роста товарооборота внутри Союза необходимо торговать собственными товарами. Вопрос номер один — ори-



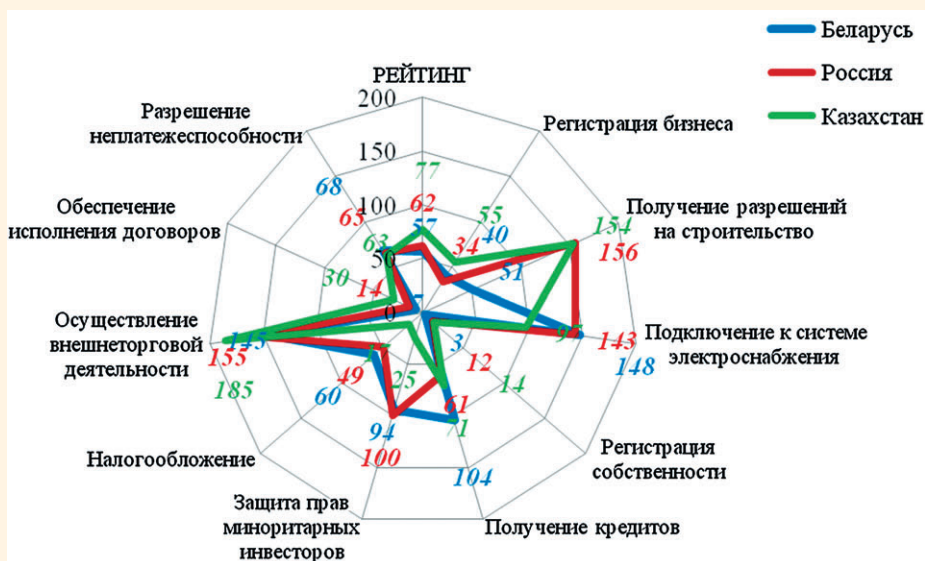


Рис. 4. Позиции Беларуси, России и Казахстана в рейтинге Doing Business — 2015

Источник: составлено авторами

ентация на то, чтобы внутренний рынок заполнить собственными товарами. Соответственно, необходимо думать не столько о производителях, сколько о потребителях товаров, поскольку мы не можем в явочном порядке потребителей продукции и услуг заставить покупать технику вчерашнего дня. Разумеется, что предприятия Союза должны подтвердить свою конкурентоспособность и на мировом рынке.

Общая задача членов Союза — обеспечить новое качество экономики. Очевидно, что необходимо выработать совместный план действий по преодолению кризисных явлений в созданной Евразийской экономической модели развития наших стран, активно использовать конкурентные преимущества, создаваемые не только новым общим рынком, но и новыми возможностями научно-технической кооперации, преимуществами общего пространства в экономических сферах, обладающих наибольшим интеграционным потенциалом.

В первую очередь, несмотря на текущие экономические сложности, участники Союза должны быть нацелены на развитие посредством инвестиций в будущее. Это — *инвестиции в человеческий*

капитал, образование, науку, новые технологии и производства как неотъемлемые условия для самореализации людей. В этом должен заключаться главный ответ на стоящие перед Союзом вызовы.

Необходимократноувеличитьпритокинвестиций. Следует предлагать максимально благоприятный преференциальный режим для инвесторов — к примеру, предоставление налоговых каникул и особых условий ведения бизнеса при инвестициях в обрабатывающие производства, ориентированные на экспорт. Пока территория Союза не станет привлекательной для предпринимательства и для частной инвестиционной деятельности, до тех пор не будет решена главная задача устойчивого роста качества жизни людей. Необходимы технологии и ресурсы, деньги в объемах, соразмерных потенциалу Союза, и данную проблему может решить только доверие и заинтересованность как отечественных, так и иностранных инвесторов. К сожалению, сегодня наблюдается дефицит доверия, и об этом следует говорить открыто.

Во многом сложившаяся ситуация связана с недостаточно высокой скоростью модернизационных и институциональных реформ. Плохое налоговое адми-

нистрирование, избыточная контрольно-надзорная деятельность, отсутствие единого правоприменительного поля, «слишком большая доля» государства в экономике, наличие зон «управленческого юта» создают негативное восприятие делового климата стран Союза за рубежом. Это выливается в низкие позиции в самых различных рейтингах и затрудняет привлечение необходимых для развития ресурсов (не только финансовых, но и трудовых, технических и т.д.), а также реализацию проектов в кооперации с зарубежными партнерами.

Несмотря на вполне обоснованную критику международных рейтингов и рэнкингов, отдельные дефекты методологии не снижают их востребованности у иностранных инвесторов. В то же время позиция страны в рейтинге — не основание для принятия окончательного решения, а один из параметров сравнения различных точек инвестирования капитала и одновременно важный индикатор для определения их ключевых проблем и барьеров для инвесторов. В данном направлении важным может стать совместная подготовка Союзного рейтинга инвестиционного климата, задача которого — обобщить и распространить лучший опыт среди участников объединения, сосредоточив усилия на решении задачи цивилизованной защиты интересов предпринимателей на всех уровнях власти. Аналогичный национальный проект был запущен год назад в России, адекватные шаги предпринимаются и в Институте экономики НАН Беларуси.

В то же время нельзя утверждать, что решение проблем экономического развития должно возлагаться только на государство. Сегодня всем странам — членам Союза необходимо «равноправное партнерство эффективной власти и эффективно-го бизнеса, радикальное улучшение делового климата», чтобы эффективно противостоять экономической турбулентности, поскольку в ином случае действительно «никаких бюджетов не хватит на антикризисные программы» [3].

Важность формирования эффективного кадрового ресурса заключается в том, что повышение производительности тру-

да является одним из самых доступных и высокопотенциальных резервов обновления и развития экономики. Кроме того, данная сфера определяет жизненные перспективы каждого конкретного человека, а значит и будущее всего государства.

Проблема трудовых ресурсов, их профессиональной подготовки и качества вернулась на позицию номер один в рейтинге вызовов, стоящих перед экономиками Союза. «К сожалению, за 90-е годы ценность высшего образования уменьшилась, а прошедшие 15 лет уже нового столетия ценности высшему образованию не добавили», — эта проблема касается не только России, ввиду доступности и огромного количества на территории ЕАЭС вузов, которые оказались не способны решать стоящие перед ним задачи [4].

Сегодня высшая школа во многом опирается на стандарты и принципы, сформированные еще в советском прошлом, в то время как нарастающая динамика экономических процессов требует соответствующих изменений стандартов образования. Необходимо преобразовать архаичную, неэффективную систему формирования кадрового потенциала в модель инновационного образования, направленного на подготовку специалистов постиндустриальной экономики по формированию новых технологических укладов и новых сфер деятельности человека.

Одним из элементов комплексного решения проблемы может стать создание принципиально новой Союзной системы оценки квалификации, квалификационных требований, отвечающих актуальным требованиям интегрированной экономики. Центральным звеном такой системы должно выступить новое поколение профессиональных стандартов, которые следует положить в основу образовательных стандартов. Именно таким образом возможно обеспечить адекватную современным требованиям рынка оперативность в формировании и реализации заказа на развитие компетенции от бизнеса к образовательным учреждениям. Два этих инструмента позволяют сертифицировать специалиста на его соответствие



профессиональному стандарту, а образовательному учреждению — предъявлять те программы, которые, с точки зрения работодателя, ведут к появлению и к получению такого специалиста [5].

Актуальным становится создание в Союзе так называемой системы дуального обучения, объединяющей обучение в государственных учебных заведениях и обучение на предприятиях. Это позволит сделать обучение гораздо более сфокусированным и гораздо более эффективным с точки зрения конечной отдачи, с точки зрения уровня конкретной компетенции и квалификации работников, проходящих такое обучение. Определенные наработки в данном направлении уже имеются в России, где были отработаны профессиональные стандарты для авиастроения и соответствующие системы аккредитации образовательных программ, которые обеспечивают достижение уровня этих профессиональных стандартов. Российская компания «Северсталь», в том числе на принципах государственно-частного партнерства, участвует в развитии системы профессионального образования в Вологодской области. Данный опыт необходимо развивать и адаптировать в масштабах всего Союза.

В условиях глобализации мировой экономики исключительно важной задачей является создание новых технологий, товаров и услуг с использованием *инновационных механизмов* и инструментов их достижения. В 2017–2018 гг. ожидается начало нового подъема мировой экономики после системного кризиса, вызванного сменой действующих (четвертого и пятого) технологических укладов. В 2018–2040 гг. ключевую роль для конкурентоспособности будут играть технологии шестого технологического уклада — NBICS-технологии. Большинство производителей Союза пока не готовы к такой конкуренции, в то время как решение задачи повышения производительности труда в первую очередь находится в компетенции бизнес-сообщества.

Сегодня очевидно, что без структурной трансформации национальной экономики и ее переориентации на инновационную модель развития ни Беларусь,

ни Россия, ни Казахстан, равно как и иные государства СНГ, не в состоянии решить задачи, связанные с необходимостью скорейшего преодоления технологического отставания и существенного повышения конкурентоспособности экономики. Переход к модели экономики, основанной на инновациях, в странах Союза осуществляется крайне медленно. Во многом ситуация, так же как и в других сферах, тормозится незавершенностью институциональных преобразований. Механизмы стимулирования инновационной деятельности сформированы не полностью, в том числе в части бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики, развития фондовых рынков и венчурного инвестирования. Медленно идет процесс создания крупных высокотехнологичных компаний и малых инновационных фирм. Сеть кластерных и холдинговых структур только формируется.

На данном этапе первостепенное значение приобретает выработка единой *промышленной политики*, учитывающей стратегические задачи развития и гармонизированной с интересами стран-партнеров по интеграции. Именно промышленность — это мотор долгосрочного экономического роста, научного прогресса, решения социальных проблем. Это новые рабочие места, а значит — возможность для самореализации и достойного заработка миллионов жителей Союза. Это создание новых точек опережающего роста, комплексное развитие территорий на всем огромном пространстве Союза.

В рамках разработки единой промышленной политики, исходя из целей неиндустриального развития, должна быть трансформирована система прогнозных и программных документов, определяющих сущность и перспективы экономического роста. Особую актуальность данного направления подтверждает расширение интереса развитых стран к «промышленному ренессансу» — восстановлению прежней индустриальной специализации, возврату ранее «вынесенных» в другие государства производств.

Основной целью промышленной политики должно быть определено стимулирование перехода экономик стран Со-

юза на инновационный путь развития, а ее важнейшей функцией — определение и последовательная реализация приоритетов индустриального развития на краткосрочный (трансформация существующей структуры), среднесрочный (создание новой индустриальной структуры) и стратегический периоды (равноправное включение в мирохозяйственные связи). Функционирование на пространстве Союза должно быть основано на доминировании массового производства наукоемкой сложнотехнической продукции, обеспечивающей баланс между качественным уровнем и ценой: дешевле высокотехнологичной продукции из развитых и выше по качеству продукции из развивающихся стран. Здесь потребуются как политические усилия для разграничения «сфер компетенций» производителей для снижения деструктивной (разрушительной) конкуренции, так и собственно процесс экономической «приработки» в рамках единого инновационного пространства элементов снабжения, производства, сбыта и обслуживания.

Евразийское *энергетическое сотрудничество* является одним из важнейших направлений энергетической политики государств Союза. Необходимость повышения энергоэффективности определяется тем, что наравне с ростом производительности труда данное направление также представляет собой наиболее доступный и высокопотенциальный резерв обновления и развития экономики.

В настоящее время для энергетического сектора стран Союза характерна высокая зависимость от импортных технологий и оборудования, несоответствие технического уровня предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК) современным требованиям, отсутствие целостной системы взаимодействия науки и производства, обеспечивающей необходимый уровень востребованности энергетикой научно-технических достижений и формирование ясных рыночных сигналов к их разработке и внедрению, недостаточность экономических стимулов для инновационной деятельности большинства предприятий. В ТЭК государств — членов ЕАЭС до сих пор полностью так

и не сформирована развитая инновационная инфраструктура, практически не развита система инновационной деятельности топливно-энергетических компаний.

Переход к инновационной модели развития и связанная с этим необходимость максимизации вклада энергетики в этот процесс является глобальным вызовом, стоящим перед государствами Союза. Как в настоящее время, так и в обозримом будущем энергетика, как основа функционирования экономики, должна играть не блокирующую, а стимулирующую роль в развитии всех секторов экономики, и в первую очередь — высокотехнологичной промышленности и сектора услуг. Возникает необходимость качественной консолидации и структурирования имеющихся знаний, проведения анализа и оценки эффективности существующих технологий, а также возможности поиска технологических решений будущего синергетического потенциала энергетической отрасли. Базовой основой перехода к инновационной энергетике государств Союза должны стать единство институтов (принципов и стандартов регулирования), инфраструктуры (как базы интеграции) и инвестиционно-инновационного процесса как реального воплощения результатов интеграции.

Евразийскому экономическому союзу в первую очередь нужна кооперация и только потом — конкуренция между эффективными производителями. Сейчас же, на начало 2015 г., в ЕАЭС насчитывалось около 30 препятствий на пути свободного передвижения «чувствительных групп товаров». На основе опроса 530 российских, казахстанских и белорусских предприятий-экспортеров установлено, что нетарифные барьеры обходятся партнерам в 15–30 % стоимости экспорта. По расчетам экспертов, в перспективе при снижении нетарифных барьеров в Беларуси реальный ВВП может вырасти на 2,8 %, благосостояние — на 7,3 % накопленным итогом, в Казахстане — на 0,7 и 1,3 % соответственно. Эффекты для России будут менее значительными в относительном измерении (0,2 и 0,5 % кумулятивно), но за счет масштаба экономики



обеспечат достаточно весомый позитивный результат [6].

Для повышения конкурентоспособности продукции в рамках глобальной экономики и усиления своих позиций на мировых рынках государствам — членам Союза необходимо не только выстроить систему регулирования *внешнеэкономической деятельности*, которая позволит сократить временные и финансовые издержки осуществления всех требуемых формальностей при осуществлении внешнеторговых операций, но и создать механизм совместного выхода на рынки третьих стран, сформировать элементы единой товаропроводящей сети и сети сервисного обслуживания.

Беспрепятственное перемещение ресурсов и товаров объективно невозможно осуществить без эффективного *транспортного комплекса*. Россия является крупнейшим импортером услуг грузового автомобильного транспорта из Беларуси и обеспечивает порядка 40 % экспортных поступлений Беларуси по данному виду услуг, поэтому наша страна заинтересована в создании благоприятных условий в области международных автомобильных перевозок в рамках ЕАЭС. В то же время именно в данной сфере партнеры по Союзу ввели ряд ограничений: каботажные перевозки, квоты на автомобильные международные перевозки и так называемый

принцип «резидентства», согласно которому подача декларации на товар осуществляется лицом, которое зарегистрировано в этом государстве.

Обозначенные стратегические интеграционные меры создают предпосылки для активного продвижения идеи «интеграции интеграций». В соответствии с ней Беларуси, России и Казахстану необходимо постепенно сближать крупнейшие рынки на базе единой интеграционной платформы. Этот проект должен привести к формированию экономического пространства с едиными «правилами игры» от Атлантики до Тихого океана. Параллельно должно налаживаться взаимодействие Евразийского экономического союза с интеграционными объединениями в Азии (АСЕАН, АТЭС, ШОС, ОПЕК) и Африке (САДК, ЭКОВАС, НЕПАД).

Несомненно, что сегодня до реализации полноценного интеграционного объединения — большая дистанция, однако ее необходимо пройти в максимально короткие сроки. Чем настойчивее и продуктивнее будут усилия стран — членов Союза к консолидации действий, тем больше будет вероятность осуществления технологического прорыва, который позволит Союзу не просто стать глобальным игроком на экономической карте мира, но и существенно улучшить свои позиции в мировой экономике.

Литература

1. Чалая Ю. Ю. Сценарии и основные направления экономического развития государств — членов Евразийского экономического союза в рамках интеграционного сотрудничества. http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/seminar/Documents/metodologicheskie%20podhody%20k%20razrabotke%20Strategii%20razvitiya%20Evraziyskogo%20ekonomicheskogo%20soyuz.pdf (дата обращения: 30.03.2015).
2. Всемерно укреплять партнерство. <http://i-news.kz/news/2015/03/24/7965289-vsemerno-ukrepyat-partnerstvo.html> (дата обращения: 30.03.2015).
3. Санкции замаскируют проблемы российской экономики. <http://samaratoday.ru/news/166974> (дата обращения: 30.03.2015).
4. Д. Медведев: России угрожает девальвация системы высшего образования. <http://top.rbc.ru/society/31/03/2011/568987.shtml> (дата обращения: 30.03.2015).
5. Заседание Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики России. <http://www.kremlin.ru/news/10777> (дата обращения: 30.03.2015).
6. Экспорт с нагрузкой // Российская бизнес-газета. 24.03.2015. http://www.wto.ru/ru/news.asp?msg_id=32008 (дата обращения: 30.03.2015).

Накопительное страхование в Болгарии и устойчивость пенсионной системы

Об авторе



Иванка Данева
доктор философии, доцент

*Новый болгарский университет
1618, Болгария, г. София, ж. к. Овча купел, ул. Монтевидео, 21
idaneva@nbu.bg*

Ключевые слова

накопительная система, пенсионный фонд, установленные взносы, гарантии

Основные тезисы

- После широкого общественного обсуждения в Болгарии была принята социально-рыночная пенсионная модель.
- Целью введения новой пенсионной модели является достижение уровня общего коэффициента замещения дохода около 65–70 % при ожидаемом снижении коэффициента замещения государственной обязательной публичной части пенсионного дохода.
- В социальной сфере Болгарии применяются принципы разумного инвестирования: надежность, ликвидность, доходность и диверсификация.

Как и в других странах, в Болгарии ставятся две основные цели при проведении общей пенсионной политики: перераспределение доходов в пользу малообеспеченных пенсионеров и защита от бедности в старости; создание предпосылок для поддержания привычного уровня жизни после выхода на пенсию путем обеспечения замещающего пенсионного дохода, сопоставимого с получаемой заработной платой. Болгарская пенсионная система имеет сходные черты с пенсионными системами других стран, но в то же время она обладает собственной спецификой.

Существовавшая до 1989 г. пенсионная система в Республике Болгария бы-

ла полностью распределительной, страховые взносы поступали от работодателей, а участие работающих было незначительным. Пенсионный фонд являлся полностью централизованным и финансировался из государственного бюджета.

В начале перехода к рыночной экономике и в условиях сохраняющегося до сих пор имущественного расслоения населения возникло несоответствие между размерами пенсий в государственной системе покрытия расходов и доходами от трудовой деятельности. Система социального обеспечения в Болгарии характеризуется хронической нехваткой средств для ежемесячных выплат пенсий, доступностью выплат по социальному страхо-

ванию взносов, широким применением раннего выхода на пенсию. В результате пенсионный фонд является финансово неустойчивым, возрастает его дефицит. Принцип социальной справедливости нарушается.

Для решения накопившихся проблем в этой сфере был предпринят ряд мер: были изменены размеры страховых выплат и надбавок к пенсиям (1990–1991 гг.); размеры пенсий были приведены в соответствие со стоимостью жизни (1992 г.); были увеличены страховые взносы (1993 г.). Постепенно институционально и финансово система пенсионного обеспечения отделилась от государственных структур и государственного бюджета, было введено трехстороннее управление социальными фондами (1995 г.): в управлении государственным пенсионным фондом участвуют представители государства, профсоюзов и объединений работодателей. Предпринимались попытки увязать социальные выплаты со страховым вкладом бенефициара, были заложены основы информационной системы, содержащей «историю страхования» работодателей (1997 г.).

Однако общественно-политический, экономический и финансовый кризис 1997 г. привел систему социального обеспечения Болгарии в еще более тяжелое положение. Необходимо постепенное восстановление покупательной способности пенсий, преодоление хронического финансового дефицита и гарантирование будущей сбалансированности фондов социального страхования, улучшение сборов страховых взносов. Другими, не менее важными целями являются преодоление нарушений принципа социальной справедливости, восстановление общественного доверия к системе социального обеспечения и разработка нормативной базы для введения схем социального обеспечения накопительного типа [1].

После проведения массового обсуждения и достижения консенсуса широкими кругами общественности была предложена реформа пенсионного обеспечения, которая предполагала применение его социально-рыночной модели. Такая модель представляет собой объединение в механизме социального обеспечения

либерального и социального подходов, концепции либерализма и социального реформирования, проведения приватизации и обеспечения социальной справедливости в условиях рыночной экономики [2, с. 59]. Таким образом, была предпринята попытка избежать социальных рисков публичной и частной систем социального обеспечения.

Пенсионная система была создана исходя из классической модели Всемирного банка, сочетающей принцип покрытия расходов и накопительные схемы установленных взносов¹⁾. Новая пенсионная модель основывается на следующих принципах:

- обязательное публичное пенсионное страхование, построенное на принципе покрытия расходов. Действующая обязательная система покрытия расходов реформируется путем связывания размера пенсий со страховым взносом, улучшения собираемости взносов и административного механизма функционирования системы, улучшения формулы определения пенсий, ограничения раннего выхода на пенсию. Основные изменения в государственной обязательной распределительной системе связаны с изменением доступа к пенсии, ведением реестра участников системы обязательного страхования и увеличением возраста выхода на пенсию. В Болгарии взнос в распределительный пенсионный фонд был снижен, и это привело к сокращению накопительных обязательных пенсионных фондов под управлением частных компаний. Именно в рамках этой формы была проведена «приватизация» в области пенсионного обеспечения;
- обязательное дополнительное пенсионное страхование по принципу финансирования на основе установленных взносов и индивидуальных счетов, осуществляемого в универсальных и профессиональных пенсионных фондах, управляемых частными

¹⁾ Здесь следует подчеркнуть, что с 1994 г. в стране функционируют частные компании, осуществляющие добровольное пенсионное страхование исходя из того же принципа.

пенсионно-страховыми обществами. Выбранный самим пенсионером обязательный профессиональный дополнительный пенсионный фонд (ППФ), относящийся к случаям раннего выхода на пенсию, охватывает работающих в неблагоприятных условиях, страховой взнос которых отражает повышенный страховой риск. В универсальных пенсионных фондах (УПФ) участвуют работающие, которые родились после 31 декабря 1959 г., с правом получения второй пожизненной пенсии из накопленных средств на их индивидуальном счете;

- дополнительное добровольное пенсионное страхование, которое осуществляется посредством участия в дополнительных добровольных фондах и в профессиональных дополнительных добровольных фондах, при этом используются налоговые преференции для страховщиков и застрахованных лиц. Люди могут застраховываться или быть застрахованными в этих фондах, только если их работодатели или сами они этого пожелают, причем страховщик или застрахованное лицо сами выбирают размер взноса социального обеспечения. Возможность работодателей обеспечивать участие своих работников в дополнительных пенсионных фондах (ДПФ) позволяет им проводить активную политику в отношении управления человеческими ресурсами и использовать налоговые преференции.

Накопительные пенсионные фонды учреждаются и управляются лицензированными Пенсионными страховыми обществами (ПСО). Пенсионные фонды и управляющие ими общества являются отдельными юридическими лицами.

Конечной целью при введении пенсионной модели является достижение уровня общего коэффициента замещения дохода, определяемого как отношение пенсионного дохода к доходу от трудовой деятельности до выхода на пенсию, около 65–70 % при ожидаемом снижении коэффициента замещения обязательной публичной части пенсионного дохода. Достижение этой цели, однако, определяется

размером социального взноса, изменением трудовых доходов, доходов от инвестирования средств с индивидуального страхового счета, поло-возрастной структурой населения, возможностью увеличения размера пенсий в соответствии с распределительной обязательной частью пенсионного дохода и т. д.

Накопительные пенсионные фонды в Болгарии развиваются динамично, и их значение для экономики в целом и для участников в них увеличивается. Приведем некоторые показатели, доказывающие это утверждение ²⁾.

Наметилась продолжительная, явно выраженная тенденция увеличения численности участвующих в дополнительных пенсионных фондах — с 1 804 469 в 2002 г. до 4 259 497 к третьему кварталу 2014 г. Эта динамика является значительной и объясняется прежде всего начальной фазой и обязательным характером участия в обязательных дополнительных пенсионных фондах, и особенно увеличившимся количеством участвующих в УПФ. Изменение участвующих в дополнительном пенсионном страховании представлено графически на рис. 1.

Абсолютный размер общих пенсионных активов отражает объем пенсионного рынка, место пенсионных фондов на финансовом рынке и их относительное значение среди небанковских финансовых институтов (рис. 2).

Из рис. 2 видно, что активы в дополнительном пенсионном страховании увеличиваются сравнительно быстро в рамках рассматриваемого периода. Это динамическое изменение связано, с одной стороны, с начальной фазой развития капитальных фондов, увеличением охвата застрахованных после 2001 г., ростом взносов в универсальные и в добровольные пенсионные фонды, увеличением среднего взноса из-за повысившихся средних уровней зарплаты в стране, развития финансовых рынков и др. В 2008 г.,

²⁾ Важным показателем устойчивости пенсионной системы является относительная доля пенсионных доходов из накопительной части пенсионной системы в общем коэффициенте замещения дохода. Этот показатель, однако, неприменим для анализа в Болгарии, так как накопительные фонды находятся в фазе формирования.



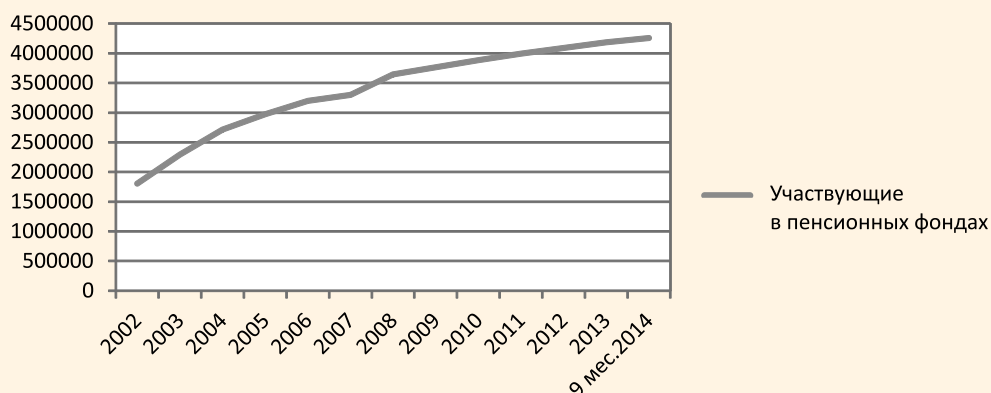


Рис. 1. Участвующие в пенсионных фондах
Источник: [3]

однако, активы уменьшились, и причиной этого стали негативные последствия глобального финансового кризиса на рынке капитала.

Доля балансовых активов пенсионных фондов в валовом внутреннем продукте (ВВП) увеличивается ускоренными темпами, потому что активы пенсионных фондов растут быстрее, чем ВВП. Однако доля балансовых активов в дополнительном пенсионном страховании остается низкой (2,09 %, 4,12 % и около 10 % соответственно в 2004, 2007 и 2014 гг.) по сравнению с другими странами. По этому показателю рынок пенсионного страхования в Болгарии находится в группе так называемых стран с развивающимися рынками³⁾.

Рынок пенсионного страхования в Болгарии является высококонцентрированным (при расчете на основе нетто чистых активов и численности застрахованных лиц), но очевидна постоянная и явная продолжительная тенденция его уменьшения. Указанные процессы являются результатом проводимой маркетинговой политики отдельных компаний в области управле-

ния пенсионными фондами, возникновения вновь лицензированных ПСО в рамках исследуемого периода (в настоящее время функционируют 9 ПСО, управляющие 28 пенсионными фондами), которые охватывают рыночный сегмент вновь застрахованных лиц, процессов перехода застрахованных лиц в другие фонды, управляемые различными ПСО, и т. д.

Достигнутая номинальная доходность по инвестиционному портфелю отдельных видов накопительных пенсионных фондов показана на рис. 3.

Рис. 3 показывает рост доходности пенсионных фондов до конца 2007 г., одинаковую направленность изменения и близость уровней достигнутой доходности различных видов пенсионных фондов. Из-за консервативного характера инвестиционных портфелей доходность пенсионных фондов была почти в 2,5 раза ниже в 2008 г. по сравнению со снижением индексов на регулируемом рынке капитала в стране. За весь рассматриваемый период, однако, реальная доходность с учетом инфляции остается положительной величиной.

Обеспечение финансовой стабильности во многом зависит от регулирования в области инвестиций. Поэтому доходность следует рассматривать во взаимной связи с существующими правилами инвестирования [4]. В сфере дополнительного социального обеспечения в Болгарии применяются количественные ограниче-

³⁾ Варьирование этого показателя между странами отражает различия между системами социального обеспечения, а также финансовыми системами. При долях пенсионных активов в ВВП более 5 % и менее 20 % считается, что страны относятся к так называемым развивающимся рынкам. При первоначальной степени развития пенсионного рынка доля активов пенсионных фондов в ВВП составляет обычно 0–5 %.

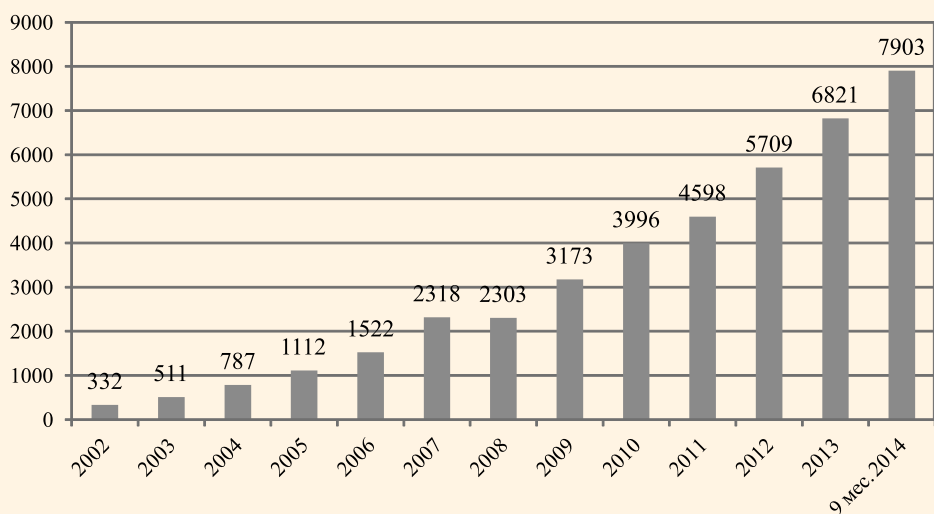


Рис. 2. Балансовые активы дополнительных пенсионных фондов за период 2002 – 30 сентября 2014 г. (млн левов)
Источник: [3]

ния по классам инвестиционных инструментов, дополненные принципом разумного управления. Это способствует обеспечению диверсификации и ликвидности портфеля активов, но совершенно иными способами [5].

С самого начала реформы в социальном обеспечении в законодательстве Болгарии доминирует принцип количествен-

ных ограничений от начального практического шага до применения принципа разумного инвестирования, который ограничивается общим принципом управления средствами с должным усердием. Принцип разумного инвестирования проявляется в требовании законодательства о том, чтобы при инвестировании применялись следующие принципы: надеж-

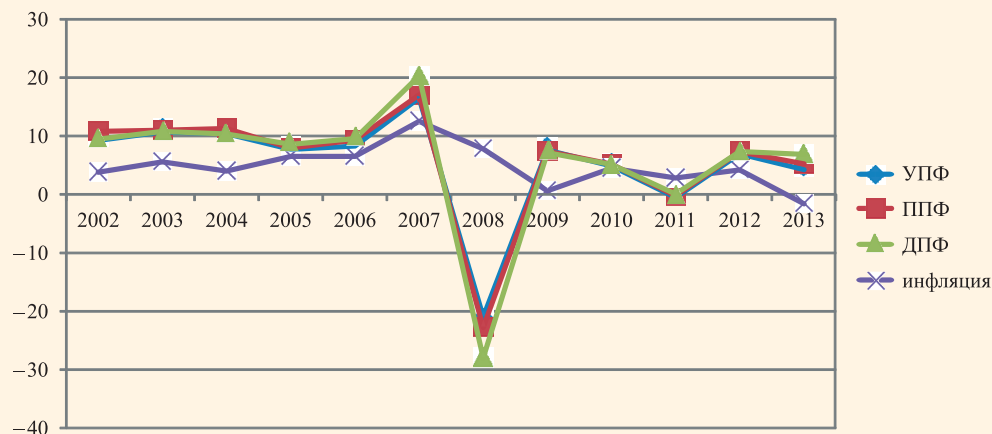


Рис. 3. Доходность пенсионных активов дополнительных фондов в Болгарии за период 2002–2013 гг. (в %)
Источник: составлено по данным [3]



ность, ликвидность, доходность и диверсификация.

Действующие правила инвестирования пенсионных фондов вводят: ограничения для классов активов, в которые можно инвестировать средства фондов; количественные ограничения в отношении доли активов, которые могут быть инвестированы в данный вид инструмента; ограничения в целях избежания риска и требования к валютному соответствию (доля пенсионных активов в иностранной валюте в общем объеме активов); запреты на инвестирование.

Разрешенные классы инвестиционных инструментов включают в себя облигации (выданные или эмитированные государством, корпоративные, муниципальные, ипотечные), акции, права и доли, коллективные инвестиционные схемы, банковские депозиты, недвижимост для инвестиционных целей⁴⁾. Включены также сделки с фьючерсами, форвардами и свопами, если они используются для снижения инвестиционного риска и ограничения сделок с репо. Были введены требования о квалифицированности долговых ценных бумаг и о размещении банковских депозитов только в банках с определенным уровнем кредитного рейтинга. Инвестирование вне страны осуществляется в основном в ценные бумаги, эмитированные странами — членами ЕС и Европейской экономической зоны. Количественные ограничения в добровольных фондах являются более либерализованными. Запреты на инвестирование включают в себя общепринятые нормы для того, чтобы избежать конфликта интересов и концентрации риска.

Применяется механизм гарантирования минимальной номинальной доходности, но только для обязательных накопительных пенсионных фондов. Такая минимальная доходность определяется государственным регулятором на основе до-

стигнутой доходности пенсионных активов всех фондов соответствующего вида.

Приведенные выше показатели и правила инвестирования доказывают значимость капитального пенсионного обеспечения не только для его участников, но и для экономики страны и развития финансового рынка.

Пенсионные системы отражают долгосрочные тенденции общественно-политических, макроэкономических и демографических процессов, и это делает необходимым их постоянное реформирование. Основными вызовами перед пенсионными системами в глобальном аспекте являются старение населения и влияние финансовых и экономических кризисов. В ближайшие годы изменение доли пенсионных активов в ВВП будет определяться действием ряда факторов. Некоторые из них будут позитивно влиять на рост пенсионных активов: возможные изменения в доле страхового взноса в универсальных пенсионных фондах, которые имеют наибольшее количество участников; увеличение средней заработной платы; устранение «серой» экономики; сдерживание снижения доходности от инвестирования активов и ее постепенный переход к положительным значениям. Сдерживающее влияние на динамику пенсионных активов могут оказать следующие факторы: инфляция; сокращение рынка капитала; возможное увеличение безработицы; временный отказ от добровольного страхования из-за низкой инвестиционной доходности; проблемы страховщиков, которые не позволяют им своевременно осуществлять страховые взносы, и т. д.

Эти вызовы вместе с рядом проблем, вытекающих из степени развития сектора покрытия капитала обеспечения, требуют обратить внимание на следующие нерешенные проблемы в этом секторе:

- Правовые положения, касающиеся фазы выплаты фондов из универсальных и профессиональных пенсионных фондов, не являются достаточно разработанными, а первые застрахованные лица, имеющие право на получение пенсии из универсальных пенсионных фондов, появятся

⁴⁾ После 2009 г. пенсионным фондам была предоставлена возможность участвовать в финансировании инфраструктурных и инвестиционных проектов косвенно, путем покупки облигационных инструментов, которые выданы банком с более чем 50-процентным участием государства и средства для эмитирования которых предназначены для финансирования этих объектов.

в 2022–2023 гг. При выборе регулируемых и разрешенных для предложения пожизненных пенсий является важным то, как будут определяться возможности выбора со стороны пенсионера, риски, те, кто берет на себя риск, и расходы по его покрытию. С учетом того обстоятельства, что из этих фондов будут выплачиваться пожизненные пенсии, необходимо предусмотреть, помимо механизма разделения риска от продолжительности жизни, механизм гарантирования доходности не только в фазе накопления, но и в фазе выплаты пенсии. Когда компоненты капитала пенсионной системы определяются на основе установленных взносов (как в Болгарии), результаты его инвестирования влияют непосредственно на размер средств по индивидуальным страховым счетам участвующих в пенсионных фондах. Накопленные средства вместе с технической процентной ставкой и биометрическими таблицами (или сроком получения) являются элементами определения размера пенсии. Поэтому особо важным является показатель доходности. Цены гарантий различаются между инвестиционными портфелями с другими рисковыми профилями, что ставит под вопрос их выделение.

- Диверсификация портфелей пенсионных активов затрудняется из-за их регулирования. Диверсификация портфелей была бы выше, если бы не существовали запреты на вложение средств в некотирующиеся на фондовой бирже ценные бумаги, непосредственно в инфраструктурные проекты и другие альтернативные инвестиции. В разрешенные финансовые инструменты не включены инвестиционные инструменты — предмет первичного предложения (публичного или частного), фонды долевого инвестирования и фонды с альтернативными стратегиями, что ограничивает гибкость портфельных инвестиций.
- Несмотря на то что общества пенсионного страхования готовы перейти

от общего к сегментированному портфелю с рисковым профилем в зависимости от жизненного цикла индивида, нет законодательного решения о так называемой мультифондовой организации. Практика их применения показала положительные результаты в ряде стран [6]. Негативная доходность пенсионных фондов в Болгарии в 2008 г. распространяется на всех участников пенсионных фондов, независимо от их возраста и срока, оставшегося до их выхода на пенсию. Таким образом, люди, для которых наступит страховой случай «Возраст», в добровольных пенсионных фондах понесли убытки, которые отразились на размере средств по их индивидуальным счетам, а следовательно и на возможном размере пенсии. При этом в предпенсионном возрасте, возможно, они не смогут восстановить полностью номинальный размер своих средств до момента своего выхода на пенсию (в зависимости от периода, за который уплачивались взносы, и периода до наступления страхового случая «Возраст»).

- При разработке инвестиционной политики пенсионных фондов необходимо учитывать и то, что принятие решения должно основываться во все большей степени на наиболее подходящих методах и практиках управления рисками.
- Проблема со страховой и финансовой культурой участников в капитальных пенсионных фондах остается открытой. Повышение экономической грамотности застрахованных лиц необходимо при реализации личного выбора пенсионного фонда, в процессе страхования и после выхода на пенсию. Эти знания не могут основываться на опыте предыдущих поколений и необходимы на протяжении всей жизни индивида. В повышении образовательного уровня заинтересованы не только государство, но и все институты, участвующие напрямую или косвенно в страховой деятельности.

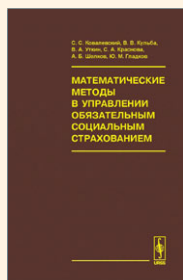


Применение современной социально-рыночной страховой модели имеет ключевое значение для достижения целей реформы пенсионной системы в Болгарии. Динамичное развитие накопительного пенсионного обеспечения требует своевременного решения проблем, связанных с фазой выплаты, гарантирова-

ния доходности, создания предпосылок для большего количества инвестиционных возможностей и формирования портфелей с различными рисковыми профилями, соответствующих жизненному циклу участвующих в фонде. Это предполагает определенный уровень финансово-страховой культуры населения.

Литература

1. Христосков Й. Пенсионната реформа в България — новото начало. Център за икономическо развитие. София, 1998.
2. Павлов Н. Либерализация на социалното осигуряване (предизвикателства, подходи, решения). В. Търново, 2007.
3. Комиссия финансового надзора (<http://www.fsc.bg>).
4. Кодекс за социално осигуряване (обн. ДВ, бр. 110 от 1999 г., посл. изм. от 2014 г.).
5. Данева И. Инвестиции на пенсионните фондове — проблемы и решения. Свишов: Изд. «Д. А. Ценов», 2009.
6. Артур Г. Мультифондове — уроците от практиката. Международна конференция «Мультифондове — приложение и перспективы в пенсионните системи от страните от Централна и Източна Европа». София, 2009.



**С. С. Ковалевский, В. В. Кульба, В. А. Уткин, С. А. Краснова,
А. Б. Шелков, Ю. М. Гладков**

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ СОЦИАЛЬНЫМ СТРАХОВАНИЕМ

В настоящей монографии рассмотрен комплекс проблем совершенствования системы управления обязательным социальным страхованием от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Приведены формализованные методы количественной оценки профессиональных рисков, обоснования и расчета размера страховых тарифов, а также скидок и надбавок к ним. Разработаны процедуры дифференциации тарифов по факторам профессиональных рисков на основе прогнозных моделей. Проведен анализ перспектив перехода на индивидуальную схему тарификации страхователей. Представлены методы оптимизации размера страхового резерва, а также механизмы контроля за соблюдением страхователями порядка уплаты страховых взносов и расходования средств на цели обязательного социального страхования. Рассмотрена задача оптимизации текущего планирования и управления процессами обеспечения инвалидов техническими средствами реабилитации.

Для научных работников и специалистов в области организационного управления и страхования, а также студентов и аспирантов соответствующих специальностей.

Особенности управления региональными научно-образовательными комплексами в России

Об авторе



Людмила Клеева

*доктор экономических наук, профессор,
зав. лабораторией Высшей школы корпоративного управления*

*Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
119571, г. Москва, пр-т Вернадского, 82
lucy45@yandex.ru*

Ключевые слова

региональные научно-образовательные комплексы, региональные научно-инновационные системы, инновационная активность предприятий

Основные тезисы

- Исследование научно-образовательных комплексов депрессивных регионов показало, что их влияние на социально-экономическое развитие региона является негативным даже при высоком уровне развития научно-образовательного комплекса региона.
- Социально-экономическое развитие региона и инновационная активность его предприятий определяется эффективностью функционирования всех элементов региональной научно-инновационной системы: науки, образования, инновационных предприятий и инфраструктуры, предприятий региона, формирующих инновационную среду органов регионального управления, а также их взаимодействия.
- При управлении региональными научно-образовательными комплексами следует исходить из того, что социально-экономическое развитие региона зависит от функционирования всех элементов научно-инновационной системы региона.

Для социально-экономического развития России крайне важным является эффективное развитие ее регионов, которое предполагает обеспечение интенсивного экономического роста и повыше-

ния инновационной активности предприятий. В ходе формирования концепций стратегии развития ряда регионов было подтверждено, что ключевой для решения этих задач является роль региональ-

ных научно-образовательных комплексов. Однако исследование самих научно-образовательных комплексов показало, что проблема управления ими в интересах социально-экономического развития регионов является достаточно нетривиальной.

Сегодня важнейшим фактором регионального развития стало проведение научных исследований, развитие региональной образовательной системы и формирование инновационной инфраструктуры. Это показало исследование, проводимое коллективом работников Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ под руководством академика РАН А. Г. Аганбегяна в рамках формирования концепций стратегий развития ряда регионов России и стран СНГ. В ходе исследования удалось показать влияние состояния научно-образовательных комплексов на развитие регионов, в частности на создание новых технологий и повышение квалификации работающих. В результате проводимого исследования также удалось выявить, что влияние региональных научно-образовательных комплексов на социально-экономическое развитие регионов гораздо многогранней.

Нами были исследованы тенденции развития ряда депрессивных регионов: в Центральном Федеральном округе (Костромская область), в Сибирском Федеральном округе (Иркутская область) и Республике Казахстан (Кызылординская область). Неожиданным оказался вывод, что вне зависимости от уровня развития научно-образовательного комплекса депрессивного региона его влияние на экономику своего региона является преимущественно отрицательным и усугубляет имеющиеся негативные тенденции.

Так, в Костромской области было зафиксировано слабое развитие научно-образовательного комплекса, что выразилось в малом количестве вузов и организаций, занятых исследованиями и разработками, слабом соответствии содержания и уровня реализуемых программ потребностям региона в квалифицированных работниках, плохой связи учебных заведений с будущими работодателями выпускников. Такое состояние на-

учно-образовательного комплекса предопределило, с одной стороны, нехватку в регионе квалифицированных работников по востребованным организациями области специальностям, а с другой — отток из региона наиболее перспективных абитуриентов. Лучшие выпускники школ предпочитают поступать в более эффективные вузы в других регионах. Хуже всего то, что по завершении обучения они редко возвращаются обратно.

Иными словами, научно-образовательный комплекс не выполняет свои функции по квалификационному и исследовательскому обеспечению развития предприятий региона и способствует потере областью своего кадрового потенциала, а недостаточный уровень развития научно-образовательного комплекса Костромской области является препятствием для ее эффективного социально-экономического развития. Заметим, что потенциал развития научно-образовательного комплекса Костромской области довольно высокий, поскольку она играла заметную роль в истории развития Российского государства и имеет значимые возможности развития исторической (в том числе этнографической) и гуманитарной науки. Поэтому, по нашему мнению, при наличии воли руководства области ее научно-образовательный комплекс мог бы в большей мере способствовать потребностям социально-экономического развития области.

Развитие научно-образовательного комплекса Кызылординской области республики Казахстан также не соответствует предъявляемым к нему со стороны предприятий региона требованиям, что также предопределило низкий уровень развития региона, отсутствие в нем необходимых для эффективного социально-экономического развития региона квалифицированных специалистов, в первую очередь в социальной сфере (здравоохранение, образование и т. п.). Практическое отсутствие научных исследований, ориентированных на решение стоящих перед регионом проблем, также стало препятствием для социально-экономического развития региона.

При этом объективные условия для развития научно-образовательного ком-

плекса Кызылординской области РК не менее благоприятны, чем в Костромской области России. Реализация возможностей, предоставляемых наличием на территории Кызылординской области комплекса «Байконур», могла бы стать значимым импульсом развития научно-образовательного комплекса региона и социально-экономического развития области в целом. И если руководство области продемонстрирует большую заинтересованность в повышении темпов и качества социально-экономического развития региона, оно имеет хорошие объективные возможности развития научно-образовательного комплекса Кызылординской области Республики Казахстан.

Если негативное влияние слабого уровня развития научно-образовательных комплексов Костромской области России и Кызылординской области Республики Казахстан на социально-экономическое развитие регионов было вполне ожидаемым, то негативное влияние высокоразвитого научно-образовательного комплекса Иркутской области на социально-экономическое развитие региона стало для исследователей неожиданностью.

Научно-образовательный комплекс Иркутской области исторически был одним из самых развитых в России, в частности, Иркутский государственный университет и Иркутский государственный технический университет обеспечивали очень высокий уровень не только образовательных программ, но и научных исследований в области, соответственно, фундаментальной и прикладной науки. Высокому уровню научно-образовательной деятельности в регионе способствовали уникальные особенности региона. Специфика озера Байкал предоставляет уникальные возможности развития практически всех отраслей науки от астрономии и физики до этнографии и развития мировых религий. При этом высокий уровень реализуемых программ высшего образования дополнялся результативными фундаментальными исследованиями в ИрГУ и прикладными — в ИрГТУ. Оба вуза исторически уделяли большое внимание подготовке будущих абитуриентов.

Именно высокий уровень подготовки абитуриентов выступил в качестве негативного фактора развития Иркутской области, поскольку благодаря ему выпускники школ области относительно легко поступали в вузы столиц, а после их окончания оставались в столицах или областях центральных регионов. В результате область стабильно теряла потенциально наиболее квалифицированных работников, что и стало долгосрочным негативным фактором социально-экономического развития региона.

Этот неожиданный факт, говорящий о том, что как слабо, так и сильно развитые научно-образовательные комплексы депрессивных регионов негативно влияют на их экономику, вероятнее всего, может быть объяснен тем, что социально-экономическое развитие региона определяется состоянием всей научно-инновационной системы региона. Напомним (см. [1, 2, 3, 4, 5]), что национальная инновационная система включает в себя не только науку и образование, а также малые инновационные предприятия и инновационную инфраструктуру, но и инновационно активные предприятия и органы государственного управления. Аналогично, в качестве региональной научно-инновационной системы следует рассматривать совокупность организаций науки, образования, малые инновационные предприятия, инновационную инфраструктуру, инновационно активные предприятия и органы регионального управления, деятельность которых призвана формировать в регионе инновационную среду. В результате влияние научно-образовательного комплекса на социально-экономическое развитие региона оказывается опосредованным и зависит от инновационной активности предприятий региона и деятельности органов регионального управления по формированию инновационной среды.

Действительно, более подробное исследование научно-образовательных комплексов регионов показало, что их влияние на социально-экономическое развитие регионов во многом зависит от инновационной активности предприятий в них и общей инновационной среды, в част-



ности от связи научно-образовательных комплексов с инновационными предприятиями, предприятиями области в целом и работы инновационной инфраструктуры. Разумеется, при условии, что такие научно-образовательные комплексы работают достаточно эффективно. Если такой связи нет, то наличие даже наиболее развитых научно-образовательных комплексов не приводит к активизации социально-экономического развития региона.

Это может быть объяснено тем, что региональные научные и образовательные системы являются одновременно подсистемами региональной научно-инновационной системы и национальной научной или образовательной системы. Если региональная научно-инновационная система организована неэффективно, ее научные и образовательные подсистемы действуют во вред региона, способствуя утечке из него научных результатов и квалифицированных работников. Но когда региональная научно-инновационная система организована эффективно, ее научные и образовательные подсистемы стимулируют социально-экономическое развитие региона. При этом они даже могут способствовать использованию в регионе полученных в других регионах научных результатов и подготовленных вне региона квалифицированных работников.

Этот результат обязательно нужно учитывать при управлении развитием региональных комплексов, качество которого и инновационная активность предприятий в регионе зависят от всех состав-

ляющих региональной научно-инновационной системы: науки, образования, инновационной инфраструктуры, реального производства и органов регионального управления, формирующих инновационную среду. Отсутствие системности в управлении региональной научно-инновационной системы приводит к тому, что составляющие научно-образовательного комплекса могут оказывать негативное воздействие на развитие региона.

Полученный вывод может быть экстраполирован на экономику Российской Федерации следующим образом: имеющийся в России высокий уровень научных исследований и образования в силу отсутствия связей с реальным производством и низкой заинтересованностью последнего в инновациях сегодня не способен привести к росту инновационной активности отечественных предприятий. И в результате приводит к нереализованности высокого потенциала научно-инновационного развития в экономике России и внедрению отечественных научных результатов сначала за рубежом и уже потом в России. Это происходит в результате импорта созданных на их основе инновационных технологий с вывозом из нашей страны получаемой на их основе интеллектуальной ренты. Поэтому результативное управление социально-экономическим развитием страны предполагает обеспечение хорошей и сбалансированной работы всех составляющих национальной научно-инновационной системы и их эффективно-го взаимодействия.

Литература

1. Клеева Л. П., Клеев И. В. Система образования как элемент национальной инновационной системы // Высшее образование в России. 2013. № 3.
2. Клеева Л. П., Клеев И. В., Никитова А. К., Кротов А. Ю. Система образования в научно-инновационном процессе // Вестник Южно-российского государственного технического университета. 2013. № 5.
3. Клеева Л. П., Клеев И. В., Никитова А. К., Кротов А. Ю. Взаимодействие науки и образования в отечественном научно-инновационном процессе // Компетентность. 2013. № 9.
4. Клеева Л. П., Клеев И. В., Никитова А. К., Кротов А. Ю. Место системы образования в научно-технологическом потенциале России // Энергия: экономика, техника, экология. 2014. № 4.
5. Клеева Л. П., Клеев И. В., Никитова А. К., Кротов А. Ю. Роль системы образования в развитии национальной инновационной сферы. Научно-методическое обеспечение государственной политики по кадровому обеспечению инновационной экономики. Препринт. SSRN, 2014.

Трансграничная кластерная интеграция как фактор повышения конкурентоспособности Приморского края

Об авторе



Вячеслав Андреев

*доцент кафедры
государственного и муниципального управления и права*

*Владивостокский
государственный университет экономики и сервиса
690012, г. Владивосток, ул. Фастовская, 14–162
andreev_va@inbox.ru*

Ключевые слова

трансграничный кластер, кластерные цепочки, трансграничная интеграция

Основные тезисы

- Формирование трансграничных экономических кластеров в регионе обуславливается реализацией масштабных инвестиционных проектов в различных отраслях экономики.
- Перспективная географическая локализация кластерных объектов связана с «точками роста» приграничной торговли и будет происходить вблизи крупных агломераций.
- Предложено интегрировать создаваемые элементы инфраструктуры трансграничных кластеров и объекты инфраструктуры территорий опережающего развития для сокращения издержек бизнеса.

Трансграничная кластерная интеграция — кооперация и взаимовыгодное сотрудничество экономических кластеров соседних государств — является привычной формой сотрудничества в странах Европейского союза и АТР. В цепочку создания добавленной стоимости в рамках трансграничного кластера могут объединяться поставщики и производители товаров или услуг, сконцентрированные на пограничной территории двух или более сопредельных государств. В кластер интегрируются заинтересованные в сотрудничестве компании, предприятия сферы обслуживания и логистики,

научно-исследовательские и консультационные организации, объединенные в глобальные цепочки производства товаров и услуг [1, с. 12–18].

В условиях роста конкуренции со стороны сопредельных стран и усиления влияния на экономику внешних экономических и политических факторов государству необходимо применять новые подходы развития регионов Дальнего Востока России, способствующие притоку инвестиционного капитала, инновационному развитию и формированию перспективных технологических платформ. С учетом потенциальных возможностей встраива-

ния предприятий региона в кооперационные цепочки создания добавленной стоимости с сопредельными государствами перспективными для формирования новой экономической стратегии на востоке России могут считаться трансграничные кластерные объединения.

С учетом специфики социально-экономического развития российского Дальнего Востока можно отметить две разнонаправленные тенденции в процессе конкуренции между дальневосточными регионами Российской Федерации. С одной стороны, прослеживается усиление конкуренции между регионами за ресурсы. С другой — для устойчивости и динамичности развития страны федеральный центр проводит политику, направленную на соблюдение принципа «справедливости» в обеспечении конкуренции регионов. В современных условиях для субъектов Дальнего Востока России наиболее эффективными являются инструменты кластерной политики, которые обеспечивают мультипликативные эффекты, минимизацию транзакционных издержек, пониженный уровень рисков и применение механизмов частно-государственного партнерства, снижающих риски и гарантирующих дополнительные формы поддержки [2, с. 418].

В отличие от региональных кластерных объединений, сложности взаимодействия предприятий в трансграничных кластерах обусловлены особенностями национальных законодательств, различиями стандартов, норм и правил ведения бизнеса. Трансграничный регион и развиваемое в его рамках сотрудничество полностью меняют функциональное назначение государственных границ [5, с. 187–188]. Трансграничное сотрудничество влияет не только на политические, экономические и культурные отношения сопредельных стран, но и усиливает глобальную конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, объединенных в кластерные цепочки.

Для рассмотрения роли трансграничных кластерных образований важным является рассмотрение понятия «трансграничный регион». По мнению М. Шинковского, например, это понятие может под-

разумевать наличие обширного пространства, которому свойственно культурно-историческое единство — общность политической и культурной истории, сходство культурных ландшафтов, экономическое взаимодействие [7, с. 5–15]. Одновременно здесь концентрируется максимально возможное число переходных зон — культурных, политических, социально-экономических.

Трансграничное взаимодействие на Дальнем Востоке России охватывает основные направления хозяйственной и экономической деятельности. Ключевую роль в региональном сотрудничестве играют факторы торгово-экономических связей, так как их легче всего наладить между сопредельными и прилегающими к ним внутренними частями различных стран.

Среди главных факторов, способствующих росту конкурентоспособности Приморского края, следует рассматривать перспективные проекты с участием крупнейших международных компаний. Активизации сотрудничества способствуют планы создания особых экономических зон и территорий опережающего развития, специализирующихся на производстве автокомпонентов, автосборке, нефтепереработке, производстве продукции нефтехимии, газохимии. Примером опорного объекта формирующегося трансграничного кластера может рассматриваться совместное предприятие ОАО «Соллерс» и японских компаний «Мазда Мотор Корпорейшн» и «Мицуи» во Владивостоке. Проект объединяет производителей автоагрегатов и автокомпонентов, сборочные производства, финансовые, сервисные и торговые предприятия на территории сопредельных стран. Примером опорного объекта формирующегося трансграничного кластера нефтепереработки может рассматриваться совместный проект «Роснефти» и компании CNPC (КНР) по строительству нефтеперерабатывающего комплекса в городе Тяньзинь («Восточная нефтехимическая компания»). Кластерное образование способно объединить в единую производственную цепочку предприятия по транспортировке, хранению, переработке, сбыту уг-

леводородного сырья на территории Приморского края и КНР.

Для выявления отраслевых векторов формирования трансграничных кластеров важно оценить направления политики государства, нацеленной на экономическое развитие на Дальнем Востоке России.

Стратегией социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года предполагается осуществление крупных проектов в сфере энергетики, связанных с привлечением иностранных и государственных инвестиций и направленных на устранение действующих инфраструктурных барьеров. Мероприятия стратегии предусматривают увеличение потенциала железнодорожного и авиационного транспорта, расширение транзитных пассажирских и грузовых потоков, завершение создания опорной транспортной сети, включая сеть автомобильных и железных дорог, аэропортов и морских портов [4]. Таким образом, акцент государственной политики направлен на формирование современной конкурентоспособной транспортной системы и ликвидацию инфраструктурных барьеров, что создает предпосылки для реализации крупномасштабных международных проектов и возникновения транспортно-логистических и энергетических трансграничных кластеров в Приморском крае.

Увеличение транзитного потенциала транспортной системы на новых и традиционных маршрутах обуславливает необходимость модернизации и развития транспортно-логистической инфраструктуры не только в Приморском крае, но и в сопредельных странах. В глобальную цепочку создания добавленной стоимости могут включиться морские порты, прибрежные перегрузочные терминалы, аэропорты, железные дороги Российской Федерации, КНР, КНДР, Республики Корея, Японии, Вьетнама. Развитие трансграничного транспортно-логистического кластера позволит увеличить переработку не только традиционных грузов, но и включиться в конкурентную борьбу за грузопотоки на маршрутах трансконтинентальных транспортных коридоров

«Шелковый путь» и Транссиб. По мнению М. Романова, это предполагает не только создание условий для скоростной транспортировки грузов между Китаем, Россией и Европейским союзом, но и условий опережающего развития экономических центров на всем их протяжении, и прежде всего их исходных звеньев или восточных «форпостов», — соответственно, Ляньюньгана (КНР) и Владивостока [3, с. 172–178]. Важным элементом формирующегося трансграничного транспортно-логистического кластера следует рассматривать порт Зарубино. В рамках реализации проекта «Большой порт Зарубино» предполагается увеличить перегрузочные мощности порта до 100 млн тонн за счет строительства контейнерного, зернового, глиноземного и универсального терминалов. Проект способен объединить в единую кластерную цепочку товаропроизводителей, грузоотправителей, стивидорные компании в Приморском крае и странах АТР.

Важным фактором, способствующим формированию трансграничных кластерных цепочек, является приграничная торговля. Т. Холцленер отмечает, что торговый туризм стал значительной частью экономических систем постсоветских государств, снабжая открытые рынки множеством товаров. Владивосток и российский Дальний Восток не являются исключениями [6, с. 106]. Основой для формирования трансграничных торгово-логистических кластеров могут рассматриваться приграничные «полюсы роста», территории, на которых сконцентрированы объекты событийно-фестивальной, финансовой инфраструктуры, развлекательные комплексы, гостиницы, рестораны. Перспективной может рассматриваться локализация объектов трансграничных кластерных образований в районе Уссурийска, поселка Пограничный и китайских городов Суйфэнхэ, Муданьцзян, Харбин; в районе порта Зарубино и китайских городов Хунчунь и Янцзы. Формированию полноценного торгово-логистического трансграничного кластера на границе с КНР может способствовать создание международного логистического парка в Суйфэнхэ, логистического цен-



тра в Муданьцзяне и совместного центра торговой логистики в городе Телин.

Осуществление регулярных туристических обменов между городами Дальнего Востока России, КНР, Республики Корея и Японии является предпосылкой для формирования трансграничных туристско-рекреационных кластерных образований. Опорной сетью для создания кластера могут рассматриваться объекты культурного и исторического наследия, рекреационные зоны на территории сопредельных стран. В качестве опорных могут быть предложены объекты рекреационно-туристических маршрутов на приграничных территориях Приморского края, КНР и КНДР и приморских районов соседствующих стран, где расположены города Владивосток, Дальнянь, Каннин, Сакаиминато. Усилению трансграничной кооперации региона будет способствовать создание игровой зоны в районе Владивостока (ООО «Первая игровая зона Востока») и формирование рекреационных объектов национального парка на реке Бикин, которые могут рассматриваться в качестве основы для формирования туристического и рекреационного кластера.

В качестве фактора повышения конкурентоспособности региона следует рассматривать сотрудничество университетов и научно-исследовательских институтов Приморского края, КНР, Республики Корея, Японии в рамках реализации совместных исследовательских проектов. Сотрудничество может стать основой для формирования кластерных объединений на базе совместных исследовательских центров по различным направлениям исследований, включая отрасли биотехнологий и ядерных технологий. В перспективе научно-образовательные кластеры могут стать платформой для формирования трансграничных инновационных технико-внедренческих кластеров. Опорными объектами для формирования кластеров могут рассматриваться проекты центра ядерных технологий ДВФУ, парка по внедрению информационных технологий во Владивостоке, проекты китайско-российских парков по внедрению информационных технологий в городах Харбин

и Муданьцзян, совместный парк по внедрению высоких и инновационных технологий в городе Даляне.

Предполагается, что локализация объектов трансграничных кластеров будет происходить в границах территорий перспективных инвестиционных проектов и в местах традиционной деловой активности на приграничных территориях. Инфраструктура и объекты трансграничных кластеров будут формироваться в зоне тяготения городских агломераций Владивостока, Находки, рядом с морскими портами Зарубино, Восточный, международным аэропортом Владивосток. Вероятным представляется интеграция создаваемых элементов транспортной, инженерной и социальной инфраструктуры трансграничных кластерных объединений и объектов инфраструктуры территорий опережающего развития, что позволит сократить инвестиционные, эксплуатационные и административные издержки. Концентрация кластерных объектов в границах территорий опережающего развития может дать дополнительные стимулы бизнесу за счет предоставления налоговых каникул, упрощения таможенных и разрешительных процедур, что наряду с инвестициями государства в развитие инфраструктуры создаст условия для обеспечения конкурентоспособности предприятий края.

Таким образом, важными предпосылками для формирования объектов трансграничных кластеров на территории Приморского края являются усиление внешней и внутренней конкуренции и возможность включения предприятий региона в международные цепочки создания добавленной стоимости. Основными факторами возникновения кластеров следует рассматривать активизацию международного и приграничного сотрудничества и реализацию масштабных совместных проектов по созданию объектов транспортной, энергетической, туристско-рекреационной инфраструктуры. Перспективными отраслевыми векторами кластерного развития следует рассматривать транспортно-логистический, торгово-логистический, туристско-рекреационный комплексы. Перспективной может рас-

смагиваться сфера научно-технического сотрудничества научных и образовательных центров, что является предпосылкой

для формирования трансграничных инновационно-внедренческих кластерных объединений.

Литература

1. Зелинская Е. З. Региональные трансграничные кластеры как формы современных систем управления в реальном секторе экономики // Псковский регионологический журнал. 2013. № 16. С. 16–18.
2. Шеломенцев А. Г., Терентьева Т. В. и др. Межрегиональное сотрудничество как институт реализации стратегий развития регионов Дальнего Востока // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 11. С. 417–422.
3. Романов М. Т., Романова И. М. Евразийские трансконтинентальные экономические оси и их опорные узлы // Наука и Мир. 2014. № 9 (13). С. 172–178.
4. Стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года. <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/6632462> (дата обращения: 30.01.2015).
5. Тушков А. А. О монографии «Трансграничный регион: понятие, сущность, форма» // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса: научный журнал. 2011. № 1 (10). С. 187–188.
6. Холлленер Т. Восточная пористость: антропология трансграничной торговли и контактов на Дальнем Востоке // Ойкумена. Регионоведческие исследования: научно-теорет. журнал. 2009. № 3 (10).
7. Шинковский М. Ю. Современные глобальные и региональные процессы: проблема реализации // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. 2009. № 4. С. 5–15.



А. Н. Пилясов

И ПОСЛЕДНИЕ СТАНУТ ПЕРВЫМИ: СЕВЕРНАЯ ПЕРИФЕРИЯ НА ПУТИ К ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЯ

Ключевое условие сокращения усиливающихся внутренних разрывов российского пространства — доступ российской периферии к инновационной экономике. Для России ввиду гигантских размеров ее бездорожных периферийных пространств и дефицита крупных городов-центров это масштабная проблема.

Основной темой данной книги стало движение крупнейшей по территории северной периферии страны к экономике знания. Северная периферия рассматривается многоаспектно: на муниципальном, региональном, зональном (Арктика) уровнях, как «острова» — районы Севера вне круглогодичной транспортной сети, и как сельская местность — места традиционного проживания коренных малочисленных народов Севера.

Периферия не обречена на бедность и может динамично развиваться. Нематериальные причины проблем безработицы и бедности северной периферии первичны: их преодоление способно перебороть негативное действие транспортной удаленности, высоких издержек и малых размеров рынка. Переход к экономике знания дает северной периферии шанс расстаться с прежней траекторией развития и осуществить прорыв в инновационную экономику.

На основании работы автора на протяжении последних 20 лет, экспедиционных обследований северных регионов, районов и городов, десятков периферийных сообществ России, зарубежного опыта, предложены конкретные рецепты преодоления издержек периферийности, новые траектории развития северной периферии в инновационной экономике. Для этого широко используется теоретический инструментарий, признанный современной общественной наукой: концепции эндогенного экономического роста, обучаемого сообщества, перетоков знания, социального капитала, слабых связей, социального укоренения и др.

ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ

Оценка параметров диффузных процессов в сфере инноваций Российской Федерации

Об авторе



Ольга Кантор

кандидат физико-математических наук, доцент

Институт социально-экономических исследований
Уфимского научного центра Российской академии наук
450054, г. Уфа, пр. Октября, 71
o_kantor@mail.ru

Ключевые слова

инновационная активность, диффузия инноваций

Основные тезисы

- Отличительной особенностью инновационных процессов является наличие диффузного этапа, в рамках которого новшество распространяется и совершенствуется, приобретая новые свойства.
- Одним из инструментов изучения распространения инноваций является диффузная модель Басса, на основании которой можно оценить соотношение показателей, характеризующих степени проникновения новшеств благодаря инноваторам и имитаторам.
- При идентификации исследуемой модели были рассчитаны интервалы значений параметров, что позволило оценить диапазоны вариации исследуемых характеристик и тем самым повысить информативность результатов исследования.

Оценка уровня развития сферы инноваций в государстве — достаточно трудоемкая задача. Одним из примеров ее успешной реализации является совместный проект Международной бизнес-школы INSEAD, Корнельского университета и Всемирной организации интеллектуальной собственности (World Intellectual Property) ¹⁾, которые, начиная с 2007 года,

проводят соответствующие исследования и рассчитывают глобальный индекс инноваций, расширяя охватываемые исследованиями страны и дорабатывая структуру самого показателя. Авторы концепции рассматривают глобальный индекс инноваций как взвешенную оценку двух групп показателей (рис. 1), полагая, что для обеспечения высокого уровня экономики необходимо как наличие инноваци-

¹⁾ <http://gtmarket.ru/news>

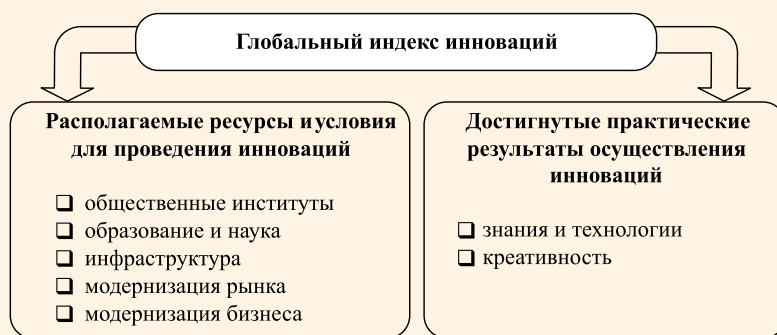


Рис. 1. Структура глобального индекса инноваций с 2012 г.

Источник: составлено автором

онного потенциала, так и условий для его реализации.

Анализ значений глобального индекса инноваций (табл. 1) показал, что в указанный период Российская Федерация улучшила свои показатели в абсолютных единицах более чем на треть (от 44,8 % в 2007 г. до 60,3 % в 2014 г. относительно значений индекса лидеров), а по ранговым показателям рост составил 43,5 %.

По первой группе показателей — «Располагаемые ресурсы и условия для проведения инноваций» — ранги Российской Федерации варьировались от 76-го в 2009 г. до 56-го в 2014 г. (худший ранг, 82-й, был в 2009–2010 гг., лучший — 52-й — в 2013 г.). По второй группе

показателей — «Достигнутые практические результаты осуществления инноваций» — РФ занимала лучшие позиции: в 2009 г. — 60-е место, в 2014 г. — 45-е (худший ранг, 72-й, был в 2013 г., лучший — в 2014 г.). Приведенные данные показывают, что сфера, в которой осуществляется инновационная деятельность в РФ, характеризуемая показателями первой группы, не может быть идентифицирована как благоприятная.

В качестве основных источников повышения инновационной привлекательности России следует, в первую очередь, выбирать те, которые способны благоприятно сказаться на протекании инновационных процессов. Следствием этого

Таблица 1

Глобальный индекс инноваций в 2007–2014 гг.*

Период	Лидер	Россия	Аутсайдер
2007 г.	5,8 (США)	2,6 (54 место из 107)	1,5 (Ангола)
2008–2009 гг.	5,3 (США)	2,9 (68 место из 130)	1,8 (Бурунди)
2009–2010 гг.	4,9 (Исландия)	3,0 (64 место из 132)	2,1 (Сирия)
2011 г.	63,8 (Швейцария)	35,9 (56 место из 125)	19,8 (Алжир)
2012 г.	68,2 (Швейцария)	37,9 (51 место из 141)	16,8 (Судан)
2013 г.	66,6 (Швейцария)	37,2 (62 место из 142)	19,3 (Йемен)
2014 г.	64,8 (Швейцария)	39,1 (49 место из 143)	12,7 (Судан)

*в 2011 г. изменились правила расчета рейтинга.



должно стать повышение уровня развития инновационной сферы государства, которая во многом определяет состояние экономики в целом.

Протекающие инновационные процессы, вне зависимости от их сложности [1], своей конечной целью имеют внедрение новых продуктов (технологий, услуг). В инновационном процессе можно выделить три составляющие, каждая из которых способна заинтересовать соответствующего потребителя. Во-первых, это непосредственно производимый продукт; во-вторых, технология его производства; и, в-третьих, идеи и изобретения, положенные в основу концепции производства нового продукта. Сам по себе новый продукт создается для потребления (конечного или промежуточного), поэтому его целевая аудитория — население или представители бизнеса. Технологии производства инновационного продукта, как очевидная основа организации новых направлений предпринимательской деятельности, также могут представлять интерес для бизнес-сообщества. Используемые для создания нового продукта научные, технические, технологические и пр. идеи могут вызывать особый интерес представителей научных кругов.

Отличительной особенностью инновационных процессов является наличие диффузного этапа [1, 2], в рамках которого новшество распространяется и совершенствуется, приобретая новые свойства, что, в свою очередь, может стать источником роста его востребованности на рынке.

Одним из инструментов изучения распространения инноваций является диффузная модель Басса [3], в которой учитывается поведение инноваторов — субъектов рынка, способных идти на риск при выборе новшеств, и имитаторов — тех, кто перенимает новшества по мере их проникновения на рынок. Модель Басса, описывающая потребление новшеств, имеет следующий вид:

$$\frac{dF}{dt} = p + (q - p)F - qF^2, \quad (1)$$

где F — количество пользователей новшеством; p — параметр, характеризующий

степень проникновения новшеств, благодаря инноваторам; q — параметр, характеризующий степень проникновения новшеств, благодаря имитаторам.

Наиболее важной Басс считал первую группу — инноваторов, численность которой влияет на распространение информации о новшествах через различные источники коммуникаций, что приводит к увеличению численности представителей второй группы потребителей инноваций — имитаторов.

Аналогичные выводы были получены на основе исследований модели Роджерса [4]. Согласно классификации Е. Роджерса²⁾ могут быть выделены следующие субъекты — потребители инноваций: инноваторы, ранние adoptеры, раннее большинство, позднее большинство и последователи, на долю которых приходится соответственно 2,5 %, 13,5 %, 34 %, 34 % и 16 % потребленных инноваций. В работе [4] было показано, что при наличии достаточного количества ранних потребителей (инноваторов) процесс распространения новшеств приобретает необратимый характер, и основное влияние на него оказывают факторы институционального и конкурентного давления. Факторы первой группы повышают конечное потребление инноваций, заставляя инновации становиться социальной нормой, а вторые — повышают спрос на технологии их производства и на новые идеи и изобретения.

При этом, очевидно, что и количество последователей инноваторов, как субъектов, способствующих широкому распространению инноваций, имеет важное значение. В своих исследованиях [3] Басс установил, что соотношение параметров q/p для 11 видов инновационных товаров меняется в диапазоне от 9,0 до 82,4. По сути, отношение q/p показывает во сколько раз степень проникновения новшеств благодаря имитаторам выше, чем благодаря инноваторам. Таким образом, анализ величины q/p может способствовать пониманию качественного состояния сферы распространения новшеств, что, в свою оче-

²⁾ <http://valuebasedmanagement.net>.

редь, дополнит количественные оценки числа пользователей им, рассчитываемые на основе модели (1).

Заметим, что в модели Роджерса аналогом величины q/p выступает обратное отношение количества инноваторов к численности совокупности остальных потребителей инноваций: $2,5\%/97,5\% = 39$; то есть численность потребителей инноваций второй и последующих волн должна в 39 раз превышать численность инноваторов, что согласуется с исследованиями, проведенными Бассом.

Таким образом, из анализа результатов исследований классиков диффузных моделей инноваций следуют количественные оценки, имеющие вполне логичные объяснения, которые могут служить ориентиром при проведении различных исследований.

Возвращаясь к проблеме оценки уровня развития сферы инноваций, поставим задачу исследования состояния данной сферы в России на основе диффузной модели Басса.

В качестве индикатора F будем рассматривать один из показателей, характеризующий вовлеченность организаций в инновационную деятельность — инновационная активность предприятий³⁾ (табл. 2). Логика введения в рассмотрение данного показателя объясняется следующим. Сама по себе инновационная деятельность будет востребована предприятиями в том случае, если она приносит им выгоду. При этом, очевидно, среди предприятий существуют как ранние, наиболее рискованные, потребители

инноваций, так и те, кто следует, руководствуясь их опытом. Первых будем рассматривать в качестве инноваторов, вторых — имитаторов.

В свете вышеизложенного качественный анализ состояния сферы инноваций в РФ будем осуществлять на основании исследования значений величин p и q . Экспертное задание таких параметров в силу объективно существующей неопределенности используемой информации (несовершенство методологических подходов к формированию статистических данных, неточность предоставляемой респондентами информации, запаздывание информации и пр.) является нецелесообразным. Более того, в некоторых случаях точный вид модели может быть крайне чувствительным к значениям параметров, что предъявляет высокие требования к экспертным оценкам в смысле обеспечения точности и, как следствие, значимости моделей.

В этой связи в целях повышения информативности диффузных моделей целесообразно отказаться от использования экспертных оценок и рассмотреть задачу определения не точечных оценок значений параметров модели, а интервальных, под которыми подразумеваются диапазоны вариации параметров модели (1), обеспечивающие приемлемое описание имеющихся экспериментальных данных (табл. 2) (в первую очередь точность и адекватность модели).

В качестве инструмента идентификации таких модели (1) предлагается использовать методику, основанную на применении подхода Л. В. Канторовича для определения областей неопределенности искомых параметров [5]. Метод, разработанный на основе подхода Канторовича

³⁾ http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156.

Таблица 2

Инновационная активность (F) предприятий РФ в 2000–2013 гг., %

Год	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
F	8,8	8,5	9,0	9,5	9,6	9,7	9,9
Год	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
F	10,0	9,4	9,3	9,5	10,4	10,3	10,1



[6, 7, 8], позволяет уже на стадии моделирования учесть важные с позиций обеспечения требований точности и адекватности условия, что является значимым преимуществом по сравнению с традиционными методами определения функциональной связи между переменными, выбранными для анализа.

Суть разработанного метода заключается в определении интервалов значений параметров

$$p \in [p_{\min}, p_{\max}] \text{ и } q \in [q_{\min}, q_{\max}], \quad (2)$$

описывающих экспериментальные данные в пределах заданной погрешности, что после перехода к разностному аналогу модели (1) приводит к системе неравенств:

$$||\Delta F^{\text{эксп}}|_t - \Delta F^{\text{расч}}|_t| \leq \varepsilon, \quad t = \overline{1, m}. \quad (3)$$

Здесь индекс t показывает номер наблюдения, m — общее число наблюдений, ε — предельно допустимая погрешность аппроксимации, представляющая собой максимально возможную величину, на которую могут отличаться расчетные и фактические значения приращений переменной F .

Заметим, что в контексте подхода Канторовича постановка задачи обработки наблюдений не требует знания информации о статистических свойствах распределения погрешности измерений, ввиду того, что информация о величине предельно допустимой погрешности аппроксимации ε , как правило, присутствует у исследователя. И тогда выполнение условий (3) означает, что модель описывает наблюдения в пределах, обусловленных величиной максимально допустимой погрешности аппроксимации, что совершенно естественно.

Способы задания величины ε могут быть различными: это может быть либо априори заданная константа, исходя из представлений исследователя, либо неизвестная величина [7]. В последнем случае, учитывая линейный вид модели (1) по параметрам p и q , целесообразным является использование идей задачи чебышевского приближения.

В соответствии с результатами, приведенными в работах [6, 8], определение интервалов (2) проводилось в два этапа. На первом определялось минимальное

значение предельно допустимой погрешности аппроксимации ε :

$$\begin{aligned} \varepsilon &\rightarrow \min_{p, q}, \\ ||\Delta F^{\text{эксп}}|_t - \Delta F^{\text{расч}}|_t| &\leq \varepsilon, \quad t = \overline{1, m}, \\ p &\geq 0,001, \quad q \geq 0, \quad \bar{A} \leq 0,1. \end{aligned} \quad (4)$$

Здесь $\bar{A} = \frac{1}{m} \sum_{t=1}^m \left| \frac{\Delta F^{\text{эксп}}|_t - \Delta F^{\text{расч}}|_t}{\Delta F^{\text{эксп}}|_t} \right|$ — средняя ошибка аппроксимации. Условие $\bar{A} \leq 0,1$ объясняется требованиями, предъявляемыми к точности аппроксимации имеющихся данных: необходимо найти такие значения параметров p и q , которые обеспечат среднюю ошибку аппроксимации экспериментальных и расчетных значений инновационной активности ($F^{\text{эксп}}$ и $F^{\text{расч}}$, соответственно) на уровне, не превышающем 10 %. Требование $p \geq 0,001$ обусловлено желанием обозначить минимальный порог, характеризующий степень проникновения новшеств, благодаря инноваторам, присутствие которых в любых экономических условиях объясняется наличием определенной части населения, «заточенной» на интеллектуальные исследования, технологические разработки и пр.

На втором этапе осуществлялось непосредственное определение интервалов (2) на основании решения задач следующего вида:

$$\begin{aligned} p &\rightarrow \min_{p, q, \varepsilon} \left(\max_{p, q, \varepsilon} \right), \\ \left(\text{для параметра } q: q &\rightarrow \min_{p, q, \varepsilon} \left(\max_{p, q, \varepsilon} \right) \right) \\ ||\Delta F^{\text{эксп}}|_t - \Delta F^{\text{расч}}|_t| &\leq \varepsilon, \quad t = \overline{1, m}, \\ p &\geq 0,001, \quad q \geq 0, \quad \bar{A} \leq 0,1. \end{aligned} \quad (5)$$

Сравнение величин ε по результатам решения задач (4) и (5) предоставляет исследователю возможность дополнительного анализа. Так, если значения предельно допустимой погрешности аппроксимации, получаемые согласно модели (5), незначительно отличаются от его минимально возможной величины, следующей из модели (4), можно гарантировать приемлемую точность аппроксимации имеющейся экспериментальной информации.

Одним из основных преимуществ использования такого подхода следует называть возможность осуществления анализа в условиях отсутствия достаточного количества экспериментальной информации и (или) при ее неточном характере, что не позволяет в ряде случаев использовать математико-статистические методы определения зависимостей (1).

Особо следует отметить, что знание допустимых диапазонов вариации параметров модели (1) позволяет повысить обоснованность прогнозных оценок, выводов и заключений относительно состояния инновационной сферы.

По результатам решения задачи (4) на основании данных табл. 2 получены следующие оптимальные значения искомым величин и параметров: $\varepsilon = 0,683$, $p = 0,270$, $q = 0,026$. Близость расчетных значений показателя F при полученных значениях параметров p и q (пунктирная линия на рис. 2) подтверждается значением средней ошибки аппроксимации $\bar{A} = 0,026$.

По результатам решения задачи (5) получены следующие интервалы значений параметров модели (1): $p \in [0,001, 3,336]$ и $q \in [0, 0,350]$.

Дополнительные исследования, проведенные на основании моделей (4) и (5), позволили установить следующее:

- отношение q/p изменяется в диапазоне $[0, 8,778]$. При этом макси-

мальное значение достигается при $p = 0,001$ и $q = 0,009$ (прерывистая линия на рис. 2), максимальная величина отклонения расчетных данных от экспериментальных составляет $\varepsilon = 1,765$, $\bar{A} = 0,1$, а прогнозируемое значение инновационной активности на 2014 г. — $F = 9,09\%$, что ниже уровня показателя 2013 г.;

- прогнозные значения инновационной активности на 2014 г. варьируются в пределах от 6,81 %, что соответствует $p = 3,262$ и $q = 0,345$ ($q/p = 0,106$), до 11,29 % при $p = 0,105$ и $q = 0$ (сплошная линия на рис. 2).

Полученные результаты свидетельствуют о низкой активности имитаторов, что существенно замедляет развитие инновационной сферы РФ в целом и подтверждает приоритетное влияние внутренних факторов на развитие российской экономики [9]. Для коренного изменения сложившейся ситуации необходимым условием является опережающее становление нового технологического уклада, в связи с чем в качестве одного из наиболее перспективных инструментов совершенствования инновационной сферы в нашей стране может рассматриваться создание и развитие предприятий, ориентированных на внедрение уже существующих новшеств с перспективой их последующих доработок и усовершенствований, и тем самым способствующих большему

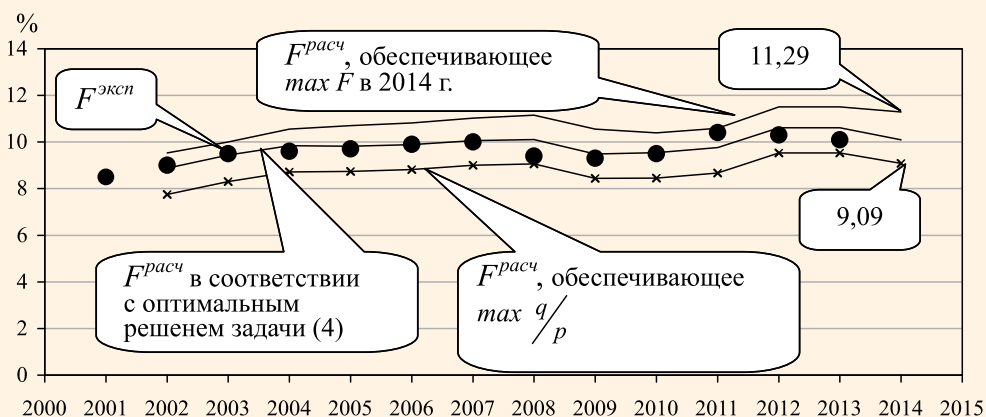


Рис. 2. Графическая иллюстрация модели (1)

Источник: составлено автором



проникновению инноваций во все сферы экономики государства. При этом во многом увеличение количества такого рода предприятий определяется действующими механизмами стимулирования инновационной деятельности, что предъявляет особые требования к органам государ-

ственной власти субъектов РФ, способным с учетом индивидуальных особенностей регионов координировать усилия государства и бизнеса на местах, разумно сочетая политику «принуждения» и «убеждения» [10].

Литература

1. Хайруллин Р. А. Этапы инновационного процесса // Фундаментальные исследования. 2011. № 12. С. 809–813.
2. Шаймиева Э. Ш. Актуальная исследовательская проблематика диффузионного процесса для формирования инновационно-технологической системы региона // Инновационный Вестник Регион. 2010. № 4. С. 2–8.
3. Bass F. M. A New Product Grows for Model Consumer Durables // Management Science. V. 15. № 5. P. 215–227.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
5. Канторович Л. В. О некоторых новых подходах к вычислительным методам и обработке наблюдений // Сибирский математический журнал. 1962. Т. 3. № 5. С. 701–709.
6. Спивак С. И., Кантор О. Г. Качество моделей математической обработки наблюдений социально-экономических систем // Системы управления и информационные технологии. 2012. № 2(48). С. 44–49.
7. Спивак С. И., Кантор О. Г. Построение модели системной динамики в условиях ограниченной экспертной информации // Информатика и ее применения. 2014. Т. 8. № 2. С. 111–121.
8. Спивак С. И., Кантор О. Г. Риск ошибочных прогнозных оценок параметров социально-экономических систем // Управление риском. 2013. № 1. С. 2–6.
9. Глазьев С. Ю., Ивантер В. В., Макаров Л. В. и др. О стратегии развития экономики России: препринт / Под ред. С. Ю. Глазьева. М.: ООН РАН, 2011. 48 с.
10. Ерохина Е. В. Структура и особенности региональной инновационной системы // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 2. С. 63–71.



В. Л. Бабурин

ИННОВАЦИОННЫЕ ЦИКЛЫ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

В настоящей книге предлагается инновационная модель пространственно-временных циклов развития российской экономики. Анализируется взаимосвязь технологических циклов с длинными волнами в экономике, геополитических циклов и циклов урбанизации с кондратьевскими циклами в границах Исторической России.

Книга предназначена для широкого круга читателей, интересующихся циклическими процессами в хозяйстве, социальной сфере и управлении, а также специалистов в области региональной экономики.

Управление рисками в проектах: психологический подход (Часть 1)*

Об авторах



Константин Багратиони
кандидат психологических
наук, старший
преподаватель кафедры
управления проектами

Национальный
исследовательский
университет
«Высшая школа
экономики»
105187, г. Москва,
ул. Кирпичная, 33
kbagrationi@hse.ru



Светлана Решетко
аспирант лаборатории
социальной
и экономической
психологии

ФГБУН Институт
Психологии РАН
129366, г. Москва,
ул. Ярославская, 13
swetlana.reshetko@yandex.ru



Мария Кирина
магистрант, кафедра
энергетических и сырьевых
рынков

Национальный
исследовательский
университет
«Высшая школа
экономики»
105187, г. Москва,
ул. Кирпичная, 33
masha.berman@yandex.ru

Ключевые слова

управление рисками, управление проектами, социальная психология

Основные тезисы

- Индивидуальная склонность к риску в значительной степени влияет на процесс принятия управленческих решений.
- Сдвиг группы к риску может исказить процесс управления рисками проекта, в т. ч. при количественной оценке рисков.
- Существует ряд методов и инструментов, позволяющих как диагностировать индивидуальную склонность к риску, так и влиять на групповые процессы принятия решений.

* Работа выполнена при финансовой поддержке РНФ (проект №14–18–03271 «Макропсихологический анализ социальных явлений»).

Введение

Процесс принятия решений в управлении проектами осуществляется в ситуации неопределенности: степень влияния различных внешних и внутренних факторов не всегда может быть известна с требуемой точностью, могут иметь место случайные события, влекущие за собой самые неожиданные последствия, иными словами, в любом проекте всегда присутствуют риски. В настоящее время существует достаточное количество методов, позволяющих с высокой степенью точности просчитать вероятность риска и предпринять действия по его минимизации. Данный подход предполагает, что, если члены команды проекта ознакомлены с планом управления рисками, то в случае необходимости они будут действовать как предписано, и все соответствующие меры будут приняты. Но тот факт, что значительное число проектов не является успешными, говорит, что управление рисками нельзя упускать до выполнения цепочек действий в предопределенной стандартами последовательности. Для определения вероятности риска становится необходимым учитывать особенности внутрикорпоративной культуры каждого конкретного проекта и личностные особенности проектных менеджеров, входящих в группу. С другой стороны, какой бы метод оценки рисков мы не использовали (будь то построение деревьев решений, анализ чувствительности, анализ сценариев и даже имитационное моделирование) результаты анализа сильно зависят от качества прогнозов относительно вариантов будущего развития событий (т.е. переменных, которые эксперты заносят в математическую модель), осуществляемых на стадии разработки сценариев, т.е. опять же от человеческого фактора.

Инкорпоративность и склонность идти на риск

Любая группа, в том числе проектная, имеет тенденцию неохотно менять свои границы. Процесс формирования команды проекта зачастую связан с социально-психологическим феноменом **инкорпоративности**, характеризующим меру способности социальной группы принимать в свой состав новых членов и,

что особенно важно, предоставлять им равные права с остальными участниками группы (Лебедев, 2013). Если уровень инкорпоративности группы **низок**, то новичок **не получит равных прав и возможностей** с «резидентами» группы, даже если будет иметь все **необходимые** для этого **объективные основания**. Здесь низкая инкорпоративность работает как своеобразный «защитный механизм». Высокая инкорпоративность сулит многие опасности не только группам, но и целым социальным системам. Одним из наиболее ярких современных примеров опасности высокой инкорпоративности социальной группы может послужить случай, произошедший в «Barings Bank». «Barings Bank» взял на работу нового сотрудника по имени Ник Лисон. Приступив в 1992 году к работе в должности простого маклера, амбициозный Лисон почти сразу стал главным маклером и управляющим всего бэк-офиса сингапурского отделения Barings. Новому члену группы достаточно быстро были предоставлены права и полномочия в объеме, равном объему прав и полномочий испытанных временем и ситуациями работников. Он же, сразу после перевода в Сингапур, провел несколько несанкционированных начальством биржевых операций, *рассчитывая выслужиться и заработать большие деньги, но проиграл*. Тогда, используя свое великолепное знание документооборота, Ник Лисон начал прятать убытки внутри системы финансового учета банка и делал это безнаказанно почти **3 года**. Никто, даже внешний аудитор, не замечал многомиллионных убытков. Нанесенный ущерб превысил \$1.4 млрд и привел к краху старейшего коммерческого банка (который просуществовал «до Ника» более 200 лет), что шокировало всю мировую финансовую элиту. Эта и подобные ей ситуации (трейдер французского банка Societe Generale Жером Кервьель — банк потерял почти 5 млрд евро, трейдер швейцарского банка UBS Квеку Адоболи — банк потерял около 2 миллиардов долларов, трейдер американского Goldman Sachs Мэтью Маршалл Тэйлор — банк потерял около 118 млн долларов) дала толчок к изучению психологических осо-

бенностей человека, влияющих на готовность идти на риск.

Так, Moràn с соавторами выявили, что те, кто принимают самые рискованные решения, знают об их последствиях слишком мало (Jose, Crumly, 2000). Jose и Crumly в своем исследовании изучали влияние, которое личность человека оказывает на его готовность принимать финансовые риски (и их размер в денежном эквиваленте). Согласно типологии MBTI «СТ» (sensing — здравый смысл, thinking — мышление) реже идут на риск, чем «NT» (intuitive — интуиция, thinking — мышление) (Jose and Crumly). Это позволяет говорить о том, что личность действительно играет роль в управлении рисками, определяя в какой степени, человек будет рисковать. Те, кто чаще идут на риск («NT») более экстравертированы, чем среднестатистический профиль, более открыты новому опыту и не склонны к гневу и тревоге. В отношениях с другими людьми недоверчивы и не альтруистичны, что может свидетельствовать о том, что у таких людей плохо развит эмоциональный интеллект, и они мало заботятся о том, что думают о них другие люди и какое впечатление они на них производят (Nicholson et al. 2002). Люди, склонные к риску, недисциплинированы, считают, что цель оправдывает средства. Таким людям свойственна ментальность «**get rich quick**» — быстрого обогащения, что заставляет их **идти на риск**.

Таким образом, индивидуальные черты личности обуславливают степень «рискованности» того или иного члена команды. Важным является и индивидуальное восприятие риска. В реальном мире часто слишком мало источников информации о вероятности и степени влияния того или иного фактора риска. Опасность сильной зависимости результатов количественной оценки риска от качества предсказаний возможных факторов риска экспертами заключается в том, что зачастую некоторые генераторы риска не могут быть предсказаны с большой долей вероятности (например, волатильность той или иной валюты в определенный момент времени). Люди вынуждены опираться на свои собственные субъек-

тивные суждения. В такой ситуации важным оказывается знание психологических особенностей членов проектной группы, влияющих на готовность идти на риск (Неизвестный, 2012).

Соответственно, при формировании команды проекта знание психологических особенностей членов проектной группы, которые будут вовлечены в процесс принятия решений, представляется не лишним.

Стимулирование и предотвращение рискованного поведения на уровне организации или проекта

Непреднамеренное стимулирование рискованного поведения может привести к плачевным последствиям, как в случае с «Barings Bank», с другой стороны, предотвращение рискованного поведения — это путь к однообразному и шаблонному выполнению заданий, что вряд ли можно назвать способом эффективного решения проблем (Красильников, 2010).

Избегание риска в группе порождается таким феноменом как «огруппление мышления», прекрасно иллюстрирующим негативные стороны групповой динамики в команде проекта: он выражается в **тотальном соглашательстве и игнорировании тех фактов и последствий, которые идут вразрез с якобы «групповым» мнением**. В такой ситуации команда проекта вряд ли сможет эффективно управлять рисками.

С другой стороны, существует феномен сдвига группового принятия решений к неоправданному риску. Сдвиг к риску впервые выявлен J. Stoner, работавшим над своей магистерской диссертацией, и состоит в том, что решения, принятые группой, оказываются гораздо более рискованными, чем решения, принятые членами той же группы индивидуально (**J. Stoner**). Существуют две основные теории, объясняющие такой феномен. Согласно «**теории убедительных аргументов**» (Vinokur, Burnstein, 1978) индивиды в рамках группы «убеждают» друг друга и «смещают» друг друга к риску. «**Теория социального сравнения**» (Л. Фестингер) говорит нам, что индивиды принимают чужую точку зрения, чтобы стать «**социально желательными**» для окружающих.



При этом необходимо учитывать, что **ориентация на мнение окружающих** является фактором, влияющим на готовность идти или не идти на риск, а толчком к тому, чтобы оглядеться вокруг в поисках решения возникшей проблемы, может послужить любая кризисная ситуация, когда, например, условия ведения бизнеса меняются из-за слияний компаний, государственного регулирования, появления серьезного конкурента в «своем» сегменте рынка или других непредвиденных событий, когда люди не понимают, что происходит и при этом не склонны искать ответы внутри себя, потому что все, что они найдут там — это замешательство и путаницу. В таких ситуациях внутренних когнитивный, «объяснительный» потенциал обычно недостаточен, чтобы упорядочить и описать наличную ситуацию, и люди направляют свой взор на окружающих в поисках подсказки необходимых действий в незнакомой им ситуации и будут особенно внимательно и почти безосновочно воспринимать информацию о том, как в аналогичных ситуациях поступали в других компаниях.

Предположим, что кто-то из членов команды проекта в такой непонятной ситуации постарается сохранить позицию и начнет играть роль «эксперта», т.е. станет стремиться избегать групповой дискуссии и не станет советоваться с коллегами, чтобы не потерять статус «эксперта», а остальные члены команды проекта, в свою очередь, будут бояться подвергнуть сомнению решение «эксперта», чтобы не выглядеть глупо, и начнут слепо принимать его точку зрения. Управляющему проектом необходимо отслеживать «уровень авторитетности» мнения того или иного члена команды, чтобы предотвратить возникновение контрпродуктивной «экспертной» культуры.

Желание идти на какой-либо риск практически сводится к нулю в организациях, где преобладает так называемая «обвинительная» культура, главным вопросом для которой всегда является вопрос «Кто виноват?». Такой подход будет непродуктивным для любой отрасли, любого проекта, так как сотрудники в рамках этой организационной культуры, как

правило, стараются «не высовываться» и не предлагать никаких новых идей из-за опаски попасть под горячую руку (De Mascia, 2012). Они стремятся держаться проверенного и безопасного пути, что **противоречит проектной культуре**, питающейся инновациями и творческим подходом. Другой существенный недостаток — сотрудники **боятся признать, что что-то в проекте идет не так**, и будут стремиться спрятать свои ошибки до последнего (что может привести к резкому росту негативных последствий) с целью избежать наказания.

Так же непродуктивным способом взаимодействия внутри организации является «вознаграждение лишь за успех» (De Mascia, 2012). На первый взгляд звучит достаточно очевидно, но успех достигается по-разному: везение в силу случайно сложившихся обстоятельств или напряженная творческая работа и даже определенный риск, обеспечившие выстраивание обстоятельств в нужном для успеха порядке. Все эти факторы необходимо учитывать при оценке полученного результата, а в рамках данного подхода понятие успеха **сильно размыто и ему недостает инновационности**. Поэтому важным аспектом культуры внутри команды является вознаграждение за то, что сотрудник берет на себя риск и за инновационность и новизну принятых решений.

На одном конце континуума находятся организации, отвергающие риск, напуганные инцидентом с Barings Bank и современным экономическим климатом, на другом — организации, активно поощряющие рискованные и инновационные предложения, не смотря на то, что далеко не все они приводят к огульному успеху. И оба конца этого континуума содержат серьезную опасность. В компаниях, не вознаграждающих сотрудников за риск, проект может быть подвержен риску другого типа, а именно риску, возникающему за счет выбора пути, содержащего слишком мало новизны. С другой стороны — если **поощряется принятие риска**, можно столкнуться с такой группой людей, как «serial risk takers», которые **рискуют ради риска** и, зачастую, **принимают контрпродуктивные**

управленческие решения. В зависимости от задач и специфики проекта, можно стимулировать ту или иную культуру в отношении принятия/отвержения риска.

Как определить, какая культура уже имеет место в компании? Достаточно ответить на вопрос, приемлемо ли сотруднику не идти по пути соглашательства и простого исполнения полученных заданий, а вежливо подвергнуть сомнению аргументы и мысли своего коллеги и даже выступить против принятого начальником решения? В ряде организаций в соответствии с негласными правилами подчиненный лишен права сомневаться в решениях своего руководителя, что не способствует эффективному управлению рисками.

Обратимся к примеру. Генеральный директор одной из инвестиционных компаний, сделав ставку на спекулятивный рост, вызванный часто меняющимся новостным фоном, под влиянием информации из непроверенного источника отдал распоряжение покупать акции крупного регионального банка. Он принял это решение под влиянием некоторых обстоятельств вопреки своим собственным принципам осторожной торговли. Но управляющий активами выразил ему свое принципиальное несогласие, напомнив, в том числе, что нарушается стандартное правило трейдера — покупать активы на стойко растущем тренде и продавать на стойко падающем, и категорически отказался совершать сделку, даже выразив готовность быть уволенным за неподчинение. Генеральный директор неохотно, но все-таки отказался от ранее принятого решения и отменил распоряжение о покупке акций. Через несколько часов их цена резко упала. Воспользовавшись правом сомневаться в «безоговорочной правоте руководителя всегда и во всем» управляющий активами помог своей компании избежать убытков от рискованной сделки.

Стимулирование либо предотвращение рискованного поведения при принятии решений может определяться объемом информации, доступной члену команды, и это становится особенно важным фактором в организациях, где обладание информацией наделяет властью. Несоот-

ветствующая задачам проекта внутрикорпоративная культура, не стимулирующая полноценного и своевременного обмена служебной информацией, влечет за собой появление ситуаций, при которых сотрудники будут стремиться не делиться информацией, что негативно скажется на процессе принятия управленческих решений и, соответственно, процессе управления рисками — кто-то из команды проекта будет принимать решения, не обладая полным объемом информации, что, безусловно, повышает вероятность рисков.

Другим важным психологическим аспектом процесса управления рисками является понимание индивидуально-психологических различий в отношении к риску и их диагностика. Стоит потратить некоторое время и узнать, как члены команды проекта относятся к риску и понять, как строится процесс принятия решений в их головах. С другой стороны, необходимо убедиться в том, что информация распределяется между всеми членами команды. Необходимо ввести и formalизовать процесс пересмотра и оспаривания принимаемых решений; необходимо понимать, что неуверенным в себе членам команды проекта понадобится время, чтобы втянуться в такого рода процесс, в особенности если они «интровертированы».

Роль групповой динамики в процессе управления рисками

Вероятность риска определяется не только особенностями внутрикорпоративной культуры, важную роль играет и то, на каком этапе развития находится команда проекта, а также ее состав, роль каждого участника. Зная характеристики каждого отдельного этапа формирования проектной группы, можно предположить, на каких этапах участники группы более подвержены риску и какие конфликты могут возникнуть между участниками группы.

В течение жизни любого формального, да и неформального объединения живых существ, будь то прайд, стая, иная группа животных, или даже создаваемый на основе формализованных процедур, или стихийно возникающий в силу опре-



деленным образом сложившихся обстоятельствах коллектив людей, четко отслеживаются некоторые «естественные» этапы формирования и развития. На протяжении этих этапов имеет место феномен «упорядочивания» социального хаоса — переход от совокупности хаотично борющихся за социальный статус в группе индивидов в слаженно работающую и играющую по определенным правилам систему. В результате рассмотрения и изучения названной проблемы на примерах из мира животных (**K. Lorenz**) и мира людей (**B. Tuckman**) были выделены четыре основных этапа развития любого объединения, описаны условия формирования структуры группы, механизмы ее функционирования и защиты. Рассмотрим эти явления подробнее.

Обратимся для примера к такому объединению людей как команда проекта. В жизненном цикле любой команды менеджеров выделяются следующие этапы: форминг, шторминг, норминг, перформинг. **Forming** — самый первый этап, в котором определяются границы команды и ставятся общие командные цели, определяются ключевые задачи, которые должна реализовать команда, приоритеты и «правила игры». Например: «Коллеги! В нашей компании к 1 октября текущего года должна появиться, и я уверен, что появится, новая информационная система, учитывающая всю уникальность нашей компании. Вы включены в этот проект, поздравляю!» Что после этого нормальный человек начинает думать, но не говорить, если он боится начальника, или и думать и говорить — если он начальника не боится: «А кому это надо? А что я буду с этого иметь? А как, интересно, это будет организовано? А кто будет руководителем?» Это так называемый **storming** — этап, когда команду «штормит» — ее члены еще не до конца понимают, чем каждый из них будет заниматься, они не могут согласовать цели команды со своими личными целями и интересами. Они почти бессознательно начинают провоцировать конфликт, подвергать сомнению статус начальника, а возможно, примерять на себя роль руководителя. Тем не менее, все вышеперечисленное является нормальным

положением дел на этапе шторминга — это естественный процесс развития любой команды. После того, как все, члены группы высказали все и друг другу и руководителю, и если они при этом не плюнули друг в друга и не разбежались, то наступает этап **norming** — принятие новых правил игры, норм, уточнение целей и ролей. На этапе норминга происходит совмещение личных целей и интересов с интересами и целями команды. Следующий этап — **performing** — является «продуктивным» этапом, когда все члены команды работают слаженно и эффективно, четко представляя цель, добиваясь выполнения стоящих перед командой общих задач. Некоторыми исследователями выделяются также этапы **adjourning**, если команда перестает существовать, и **re-forming**, если в команде появляются новые члены или уходят старые.

Или, к примеру, Вас назначают руководителем какого-либо подразделения и, конечно, обозначают, что требуется от Вас, что требуется от подчиненных, представляющих из себя небольшую или большую группу людей. Вас представляют подчиненным, и тут они начинают «проверять» — а лидер ли Вы? А может быть Вы и не лидер вовсе? И могут довести до белого каления. Если Вы все это выдержали, то группа переходит на этап норминга, если нет — то группа все равно переходит на этап норминга, но уже без Вас.

Другой пример: если группу студентов запереть в ограниченном помещении и не выпускать их оттуда в течение пары недель (**Ph. Zimbardo**), то их социальная самоорганизация также пойдет по сценарию: **forming** — **storming** — **norming** — **performing** и т.д. Социальные сценарии, заложенные в нас, как в биологических особях, повторяются в жизненных циклах самых разных групп.

Следует отметить, что по мере продвижения группы от одного этапа к другому происходит не только упорядочивание социального хаоса внутри объединения, но и приобретение и структурирование ролей всех ее членов.

С целью изучения ролей в особых условиях тюремного заключения **Ph. Zimbardo** преобразовал подвал здания фа-

культета психологии Стэнфордского университета в макет тюрьмы. Затем он отобрал 21 студента мужского пола из 75 добровольцев (по результатам обследования совершенно нормальных в психологическом плане молодых людей) и за плату, равную \$15 в день, предложил им участвовать в эксперименте: играть роли заключенных и охранников в течение двух недель.

Участники были случайным образом распределены: либо роль заключенного, либо охранника в моделируемой среде — тюрьме. Условия эксперимента, к слову, были максимально приближены к «реальной жизни»: «**заключенные**» были арестованы в своих домах без предупреждения и доставлены в местное отделение полиции, а потом переправлены в «тюрьму», «**охранники**» были одеты в униформу цвета хаки, со свистками, наручниками и в темных очках, чтобы сделать зрительный контакт с заключенными невозможным. Предполагалось, что применение физического насилия в условиях эксперимента запрещено.

Уже через несколько часов после начала эксперимента некоторые охранники начали притеснять заключенных. Они вели себя в жесткой и даже жестокой манере, и им, по-видимому, в этой роли (облеченных властью над заключенными) было комфортно. Вскоре практически все участники эксперимента были вовлечены в эту «игру».

По замыслу Ph. Zimbardo эксперимент должен был продлиться в течение двух недель, но, поскольку резко возросший градус агрессии создал реальную опасность того, что участники могут пострадать физически и морально, если не остановить эксперимент, он был закрыт на шестой день.

По этим «естественным законам» **групповой динамики** функционируют не только группы студентов — участников экспериментов, но и любые другие объединения людей, да и вообще живых существ, например, животных или птиц. Есть определенные социальные сценарии, которые заложены и в людях, и в животных, как в биологических особях. Эти сценарии повторяются в жизненном цикле прайда,

стаи, школьного класса, коллектива производственного подразделения, команды менеджеров и т. д. Это биологические корни нашего поведения как живых существ. Примером может служить такой феномен как «порядок клевания». Если взять 20 серых гусей, поместить их в закрытое помещение и в течение достаточно длительного времени не выпускать, то их социальная самоорганизация пойдет по следующему сценарию: сначала все гуси бегают и хаотически клюют друг друга, но потом среди них выделяется гусь-лидер, который получит лучшее место, лучшую пищу, воду и т. д. Этого гуся уже никто не смеет клевать, зато он клюет всех. Появится также следующий гусь, которого будет клевать только гусь-лидер, а остальных будет клевать он сам. Так образуется «лестница» иерархии вплоть до гуся-громоотвода, которого клюют все (**K. Lorenz**).

Если же это не группа гусей, а группа менеджеров, то «клевание» примет форму буллинга и моббинга — т. е. травли. Таким образом, меняется содержательное наполнение агрессии, но не меняется ее форма.

Одним из важнейших условий вступления в силу законов «упорядочивания» социального хаоса является замкнутость и закрытость жизненного пространства — будь то вольер, стая, семья, школьный класс или отдел предприятия. Именно замкнутость запускает механизм снижения порога «раздражения» — чем в большей изоляции находится группа индивидов, тем более ничтожный повод требуется для возникновения агрессии внутри этой группы. Так, например, «внутригрупповая агрессия» в виде моббинга часто возникает в закрытых организациях с «непыльной» работой, т. е. в т. н. «золотых клетках». Деваться людям некуда, работа престижная — вот сотрудники и находятся внутри своего отдела «отверженных» и третируют их до последнего.

В результате взаимного «клевания» — в процессе групповой динамики — появляется кристаллическая структура группы (**J. Moreno**):

1. «**alpha**»-лидер, пользующийся наибольшим авторитетом и, что особенно важно, влиянием;



2. вокруг альфы образуются несколько «**beta**» — свита, обладающая рядом привилегий в группе;
3. «**gamma**» — основная масса индивидов на общих правах;
4. «**omega**» — ущемленные в правах индивиды, на которых альфа умело канализирует общее недовольство группы;
5. в группе также могут появиться «**delta**» — «антилидеры», пытающиеся бороться за власть с альфа.

Причем в процентном отношении распределение ролей в группе почти всегда выглядит следующим образом: совокупность «alpha» плюс «beta» составляет около 5 % группы; основная масса — 90 % — это «gamma»; оставшиеся же 5 % представлены «omega» и «delta». Примерами самоорганизующихся группировок могут служить: в средней школе — коллек-

тив класса, на кафедре — коллектив профессоров, в малом бизнесе — организация с небольшой численностью, на крупном предприятии — отдел или другая структурная единица и т. д. В иных ситуациях может иметь место борьба сформировавшихся «alpha»-«beta»-группировок между собой: несколько «alpha», окруженных «beta», борются за общих «gamma». Каждый отдельный человек является представителем конкретной социальной группы и постоянно конкурирует с другими участниками своей группы за влияние и статус.

Соответственно, если в результате процессов групповой динамики формируется экспертная или обвинительная культура, то процесс управления рисками будет искажен социально-психологическими феноменами, такими как огруппленное мышление.

Литература

1. Долгая А. Оптимизация систем управления как результат моделирования бизнес-процессов // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 11. С. 118–123.
2. Красильников А. Е. Измерение рисков в крупных компаниях: методологические вопросы // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 2. С. 36–44.
3. Лебедев А. Н., Багратиони К. А. Инкорпоративность группы как фактор сопротивления изменениям в организации // Управление проектами и программами. 2013. № 1. С. 62–68.
4. Неизвестный С. И. Роль интуиции в менеджменте проектов // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 6. С. 59–68.
5. Поликарпова М., Тошилин А. Оценка рисков корпоративного мошенничества // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 1. С. 38–47.
6. Ципес Г. Л., Товб А. С. Менеджмент проектов в практике современной компании // Управление проектами и программами. 2006. № 2. С. 172–184.
7. De Mascia S. Project psychology: using psychological models and techniques to create a successful project. Gower, 2012. 208 p.
8. Jose H. D. and Crumly J. A. Risk and Resilience in Agriculture: The Influence of Personality on Risk Management Decisions // In Weigel R. 2000. University of Wyoming. Article 6.4.
9. Kubler-Ross E. On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss. L.: Simon & Schuster Ltd., 2005. 256 p.
10. Vinokur A., Burnstein E. Depolarization of attitudes // Journal of Personality and Social Psychology. 1978. № 36. 872–885 p.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Восприятие бренда «Москва» в глобальной перспективе*

Об авторах



Валентина Герасименко
доктор экономических
наук, профессор
gerasimenko@econ.msu.ru



Марина Очковская
кандидат экономических
наук, доцент
marinn81@mail.ru



Мария Рыбалко
кандидат экономических
наук, доцент
903103@gmail.com

Экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова
119991, г. Москва, Ленинские горы, 1

Ключевые слова

брендинг городов, восприятие, ассоциации, позиционирование

Основные тезисы

- Для иностранных туристов молодого возраста Москва до сих пор остается неразвитым направлением.
- Представленное исследование позволяет выделить ключевые элементы бренда Москвы для молодых людей.
- Москву в контексте рассматриваемого бренда рекомендуется позиционировать как место, где встречаются разные эпохи: царизм, сталинизм и современная история после окончания «холодной войны».

Описание проблемы

В последние десятилетия брендинг стал важным направлением деятельности для городов разных стран мира. В данной статье Москва была выбрана в качестве

объекта для исследования по целому ряду причин. Во-первых, Москва славится своим широким разнообразием культурных и исторических достопримечательностей. Во-вторых, до сих пор отсутствуют глу-

* Данная работа представляет собой перевод статьи, опубликованной авторами в журнале *Transnational Marketing Journal*, Volume 2, №2, 2014. Ссылка на оригинальную версию: <http://www.tplondon.com/journal/index.php/tmj/article/viewFile/384/329>.

бокие научные исследования о Москве именно с точки зрения брендинга. Хотя есть исследователи брендинга в России, их работы сосредоточены в основном на страновом брендинге [15] и общих маркетинговых инструментах для разных географических мест [12]. Что касается публикаций о бренде «Москва», как правило, они имеют практическую направленность и охватывают достаточно узкие сферы, например, визуальную идентичность, инсталляции, специальные мероприятия и события в городе.

Каждый год число иностранных туристов в Москве и Санкт-Петербурге растет, начиная с 2010 года (рис. 1). Москва является ведущим туристическим направлением в России с точки зрения количества посетителей.

Наибольшее количество посетителей приходится на Китай, далее следуют Германия, Франция, Турция, США, Италии и Великобритания (рис. 2).

Так как численность населения в указанных странах сильно отличается, то данные необходимо скорректировать с учетом общей численности населения страны (рис. 3). Соответственно, Германия по количеству туристов пропорционально чис-

ленности населения выходит на первое место.

Как показали наблюдения и отчеты туристических агентств, средний возраст выезжающих туристов 40 лет и старше. С учетом того, что в странах Западной Европы мы наблюдаем тенденцию старения населения, это безусловный стимул к увеличению потока туристов. Тем не менее, мы считаем очень важным привлечь именно молодую аудиторию и дать им возможность расширить свои культурные знания.

Данное исследование сосредоточено главным образом на молодежной аудитории в возрасте от 18 до 28 лет и предназначено для того, чтобы выяснить, как они в настоящее время воспринимают Москву, а затем предложить соответствующее позиционирование для города. Для молодой аудитории Москва является непопулярным туристическим направлением. В связи с тем, что у современной молодежи есть интерес к культуре, то правильное позиционирование — это возможность для Москвы продемонстрировать свое культурное наследие и привлечь молодых туристов.

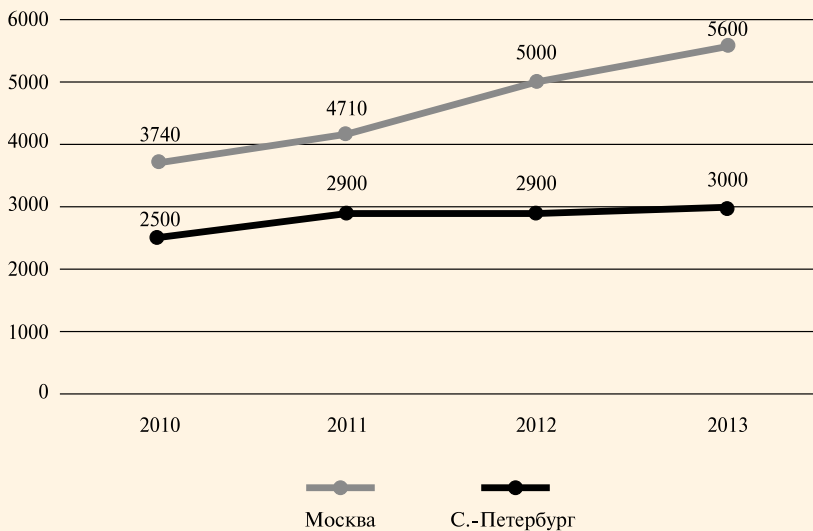


Рис. 1. Иностранные туристы, посещающие Москву и Санкт-Петербург (тыс. чел.)

Источник: Euromonitor, lenta.ru, spbvedomosti.ru

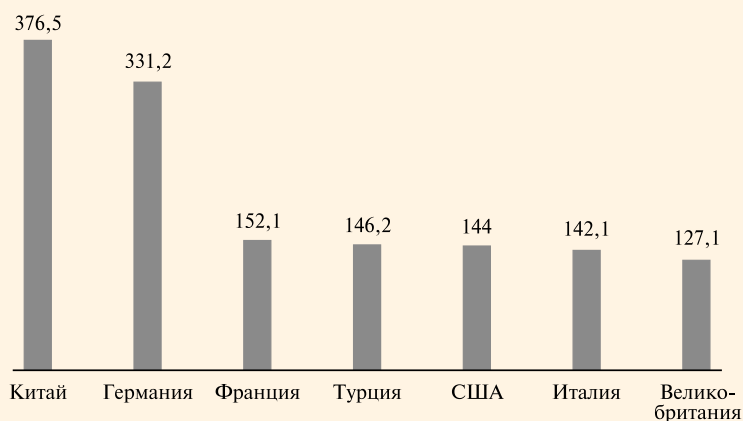


Рис. 2. Иностранные туристы, посещающие Москву. По странам, 2013 (тыс. чел.)

Источник: <http://moscomtourmos.ru>

Теоретические основы

В эпоху, когда глобальная конкуренция является интенсивной, брендинг стал неизбежной и неотъемлемой частью стратегии развития города [14].

На наш взгляд, бренд города имеет некоторое сходство с «классическим» брендом товаров и услуг. Прежде всего, бренд — множество ассоциаций, «имя», обладающее властью, чтобы влиять на рынок» [7]. Места и географические территории также могут вызвать сильные специфические ассоциации. Например, Италия может ассоциироваться со слад-

кой жизнью («Dolce Vita»), Франция — с очарованием и роскошью, Германия — с порядком («Ordnung»). Бренды определяют набор функциональных и эмоциональных характеристик, обеспечивающих уникальный и положительный опыт для потребителей [10]. Важно подчеркнуть положительный опыт, который сильные бренды создают для своих потребителей. Для сравнения, Чернобыль — известное место, однако оно имеет негативную репутацию в качестве бренда [6]. Места, также как и товары с услугами, должны создавать ценность для своих потреби-

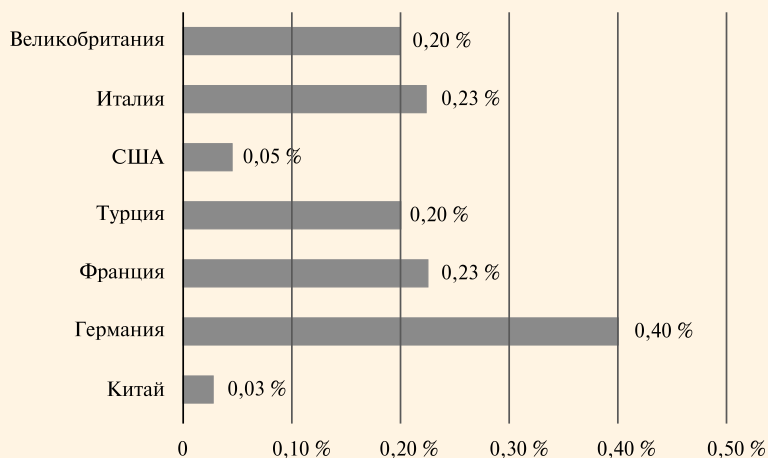


Рис. 3. Процент людей, посещающих Россию, по отношению ко всему населению страны, 2013

Источник: <http://moscomtourmos.ru>



лей, например, Калининград — янтарный город, откуда невозможно вернуться без янтарных украшений. Тем не менее, брендинг городов включает в себя сложности, которые проистекают из разнообразия целевых групп [4]. Города конкурируют между собой, соревнуясь в количестве привлеченных туристов, инвесторов, жителей и других заинтересованных сторон, поэтому маркетинговые инструменты приобретают особую значимость для поддержания уровня конкурентоспособности.

Анхольт оценивает бренды городов с помощью переменных, таких, как присутствие, место, «необходимые условия», люди, пульс и потенциал. Его команда провела исследование оценки вышеуказанных элементов для Москвы. Исследование представляет собой панель из более чем 20 000 человек — представителей разных стран — и отражает то, что они думают о городе (Anholt, 2013, <http://www.simonanholt.com>). Страны с наибольшим количеством иностранных туристов, приезжающих в Москву в настоящее время, были выбраны для анализа (рис. 4).

Средние оценки для Москвы представлены в табл. 1.

Следует сказать, что Москва имеет весьма средние и ниже средних показатели в глазах иностранцев. По шкале Анхольта, чем ближе тот или иной показатель/рейтинг к 50, тем он слабее и хуже представлен. Так, слабые стороны Москвы — это «место» с точки зрения удобства города для жизни, «люди» — в плане открытости и дружелюбности, а также с точки зрения безопасности города. «Необходимые условия», характеризующие основные качества города (например, стандарты и стоимость проживания, благоустройство), были оценены на уровне ниже среднего. Категория, которая была оценена как самая высокая, — «присутствие», отражает международный статус города, насколько иностранцы наслышаны о нем и знакомы. «Пульс» отражает существование живой и динамичной городской жизни, а также то, насколько город удовлетворяет их потребностям, и средняя оценка по этой категории составила 30 баллов — весьма посредственный показатель. Данные оценки восприятия Москвы означают, что городу есть над чем работать.

В дополнение к теории Анхольта необходимо знать подходы и других исследователей для того, чтобы более пол-

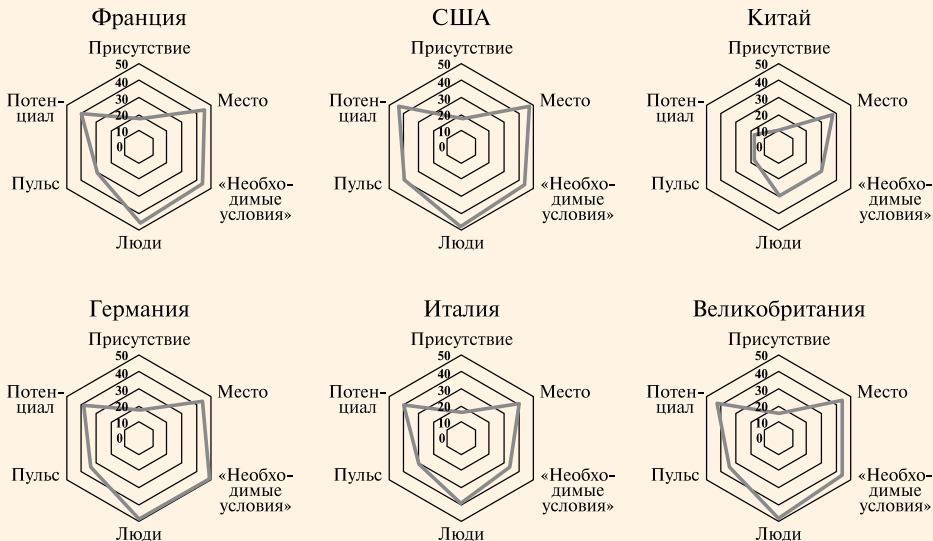


Рис. 4. Оценки Москвы глазами иностранцев (по Анхольту)

Источник: <http://www.simonanholt.com>

Таблица 1

Средние оценки Москвы по Анхольту		
Источник: http://www.simonanholt.com ; [8]; средние оценки рассчитаны авторами		
Категория	Описание	Средняя оценка
Присутствие	Международный статус города: насколько знакомы люди с городом	16
Место	Физические аспекты: насколько красив и удобен город	44
Потенциал	Возможности, которые город может предложить в плане экономических или образовательных мероприятий	38
Пульс	Наличие живой городской жизни: насколько захватывающим по мнению людей является город	30
Люди	Местное население в плане открытости и дружелюбности, а также аспекты безопасности города	44
«Необходимые условия»	Основные качества города: стандарты и стоимость проживания и благоустройство	41

но оценить бренд города. Так, например, Хилдрет подчеркнул важность таких инструментов, относящихся к брендингу, как графический дизайн, реклама и маркетинговые коммуникации, архитектура и события, будущие инновации и усовершенствования [6].

Разработки по брендингу товаров и услуг могут быть использованы и для брендинга территорий. Так, сенсограмма Мартина Линдстрорма (рис. 5) может быть применена не только к «классическим» брендам, но и к местам [11]. Для анализа

бренда города Москва была применена методология Хилдрета и Линдстрорма

Методология исследования

Чтобы выяснить восприятие Москвы молодыми иностранными туристами, были подготовлены следующие исследовательские вопросы (RQ):

RQ1: Считается ли Москва дорогим городом для молодых людей?

RQ2: Считают ли молодые иностранцы поездку в Москву опасной?

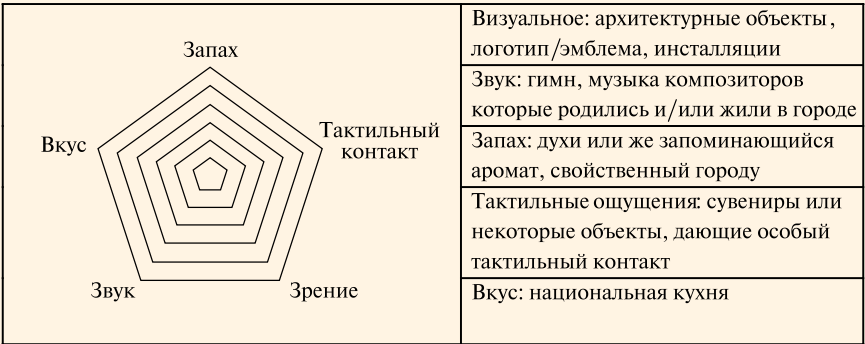


Рис. 5. Сенсограмма восприятия бренда по Линдстрому



RQ3: Какова главная причина посещения Москвы молодыми иностранными туристами?

RQ4: Хотели ли бы молодые иностранные туристы посетить исторические и культурные места за пределами Москвы (места поэтов и писателей)?

RQ5: Является ли Москва более предпочтительным городом для посещения по сравнению с Санкт-Петербургом?

RQ6: Хотели ли бы молодые туристы, хоть раз посетившие Москву, вернуться сюда снова?

Чтобы ответить на эти вопросы, был проведен онлайн опрос, охвативший 210 респондентов. Целевая аудитория была разделена на два сегмента: 1) молодые туристы, уже побывавшие в Москве (85 человек), 2) молодые люди, пока не посетившие Москву (125 человек). Выборка охватила представителей из Германии, Австрии, Финляндии, Польши, Италии, Грузии и Армении.

Комбинация открытых и закрытых вопросов была представлена в онлайн опросе. Результаты опроса были использованы для ответа на исследовательские вопросы и применения моделей Хилдрета и Линдстрема к Москве.

Результаты исследования

Результаты исследования позволили нам выделить ключевые элементы бренда «Москва» для молодых людей. Их основу составляет богатая история и культурное наследие российской столицы.

На первый исследовательский вопрос относительно того, считается/воспринимается ли Москва дорогим городом, большинство респондентов ответило, что находят московские цены вполне сопоставимыми с ценами европейских городов. Респондентам были показаны примеры цен на hostels, музеи и общественный транспорт. Также мы сравнили цены по этим категориям в трех мировых столицах (Москва, Париж, Лондон), и, как видно из табл. 2, московские цены с учетом текущего курса евро значительно меньше по сравнению с Парижем и Лондоном.

Предположение о том, что посещение Москвы воспринимается как опасное путешествие, не подтвердилось. Хотя опрос показал наличие таких ответов, как вероятность карманных краж в большом городе, отсутствие англоязычных надписей на улицах и в общественном транспорте, усиливающих вероятность для иностранца потеряться в городе, большинство респондентов не имеют серьезных страхов относительно посещения Москвы (RQ2).

Таблица 2

Примеры цен в Москве, Париже и Лондоне*

	Москва	Париж	Лондон
Хостел (самая низкая цена за ночь) Источник: www.hostelbookers.com	12€	20€	22€
Музей	4,5€* *Государственный музей изобразительных искусств им. Пушкина	11€* *Musée d'Orsay	Бесплатно* *Tate Britain
Метро (1 билет)	0,6€	1,70€	5,88€

*Цены взяты с официальных сайтов и приведены в соответствие с евро на дату 27.02.2015.

Все респонденты согласились, что сильное культурное наследие Москвы является ключевой причиной путешествия в столицу России (RQ3).

Недалеко от Москвы находятся известные исторические и культурные места, где когда-то жили и творили выдающиеся русские поэты, писатели и композиторы. Но большинство респондентов не рассматривает эти места для посещения, особенно в свой первый приезд в Москву. Лишь единицы, интересующиеся творчеством русских писателей и поэтов, хотели бы посетить родные места Толстого и Чехова (RQ4).

Несмотря на то, что Петербург является культурной столицей России, он, в соответствии с нашим исследованием, не является более предпочтительным для визита по сравнению с Москвой (RQ5). Оба города являются привлекательными для туристов. Москва, будучи столицей, имеет преимущество — столицы всегда привлекают внимание туристов со всего мира.

Большинство респондентов, которые уже посетили Москву, хотели бы вновь вернуться и продолжить познание города (RQ6). Это означает, что у Москвы сложилось весьма положительное восприятие, и у нее есть пул лояльных туристов.

Более того, респондентов просили дать их ассоциации о Москве. Ассоциации туристов, уже посетивших Москву, отличаются от тех, кто пока еще не был в этом городе и знаком с ним по вторичным источникам. Наиболее часто встречающиеся ассоциации: «Купола и церкви», «Место встречи разных эпох», «Город в красных тонах», «Балет». Эти ассоциации могут быть приняты к рас-

смотрению для разработки позиционирования города. Среди ассоциаций респондентов, не посетивших Москву, можно выделить следующие: «Красная площадь», «Икра и водка», «Ленин». Как видно, ассоциации иностранных туристов, посетивших Москву основаны, преимущественно, на культурном наследии города.

Проанализировав различную информацию о Москве, мы предлагаем позиционировать Москву, как «место, где встречаются разные эпохи: царизм, сталинизм и современная эра российской демократии». Более того, **«Москва — место, где встречаются разные эпохи»** может быть слоганом нашей столицы.

Используя модель Хилдрета, мы проанализировали компоненты бренда «Москва» (табл. 3).

В заключительной части нашего исследования мы применили сенсограмму Мартина Линдстрема к Москве (табл. 4). Сенсограмма позволяет оценить, как люди воспринимают Москву с помощью разных органов чувств. Для этой части исследования мы опросили лишь тех респондентов, которые были в Москве. Самая высокая оценка восприятия — 10 по шкале от 0 до 10.

Визуальные, вкусовые и тактильные ощущения Москвы получили самые высокие характеристики. Респонденты с легкостью могли вспомнить и оценить архитектурные объекты города, национальную кухню и сувениры. Что касается запаха и музыки, то эти характеристики не получили высоких оценок. Более того, даже не все респонденты оказались в состоянии их оценить. И этот факт надо учитывать и работать над повышением этих характеристик (рис. 6).

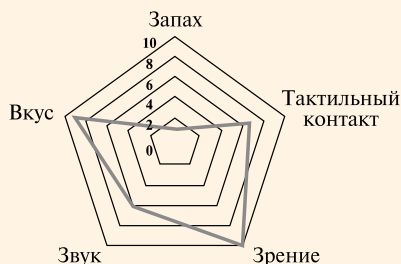


Рис. 6. Сенсограмма восприятия бренда Москва



Таблица 3

Компоненты территориального бренда «Москва»
Источник: [6]

Графический дизайн	У Москвы на данный момент нет легко запоминаемого и воспроизводимого логотипа. Официальная эмблема города — Святой Георгий Победоносец, убивающий дракона.
Реклама и маркетинговые коммуникации	Москва имеет официальный сайт на русском и английском языках http://www.mos.ru/en . Фильм «Москва, я люблю тебя» был создан в 2010 году и переведен на английский язык.
Архитектура и мероприятия	Москва представляет собой микс различных архитектурных стилей. На улицах города можно встретить церкви периода 15–19 веков, соседствующие со зданиями советского стиля и современными конструкциями.
Локальные бренды/продукты	Икра, водка, шоколад, меха — традиционные российские продукты, ценимые иностранными туристами.
Городские обновления и реконструкции	В 2011 году после реконструкции была открыта историческая сцена Большого театра.

Заключение

Данное исследование, несмотря на то, что оно имеет ограничение в виде маленькой выборки и упрощенных статистических методов анализа информации, дает общее представление о том, как бренд «Москва» воспринимается иностранными туристами, и какие слабые и сильные стороны имеет.

Нами предложено усилить визуальную и вербальную составляющую данного территориального бренда. Необходимо разработать дружественный и легко воспроизводимый логотип и слоган, например, «Москва — место, где встречаются разные эпохи». Также городским властям необходимо усилить работу по разработке и внедрению англоязычных надписей на улицах и в общественном транспорте.

Таблица 4

Компоненты территориального бренда «Москва»
Источник: [11]

Органы чувств	Характеристика и описание	Оценка
Зрение	Сильный визуальный образ: Красная площадь, Кремль, Собор Василия Блаженного, Третьяковская галерея, балет и пр.	10
Вкус	Национальная кухня: например, блины с красной икрой	9
Тактильный контакт	Российские сувениры: матрешки и валенки	7
Запах	Духи «Красная Москва»	1
Звук	Музыка великих российских композиторов: Шостакович, Мусоргский, Рахманинов, Чайковский	6

Литература

1. *Anholt S.* Nation brands of the twenty-first century // *Journal of Brand Management*. 1998. № 5. P. 395–406.
2. *Anholt S.* How the world sees the world's cities // *Place Branding*. 2006. V. 2, № 1. P. 18–31.
3. *Ashworth G., Kavaratzis M.* Beyond the logo: brand management for cities // *Brand management*. 2009. V. 16, № 8. P. 520–531.
4. *De Chernatony L., Virgo B.* Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand // *Brand management*. 2006. V. 13, № 6. P. 379–392.
5. *Dinnie K.* Branding the city of Sapporo: An innovation and network approach // *Journal of Town & City Management*. 2010. V. 1, № 3. P. 254–264.
6. *Hildreth J.* Place branding: A view at arm's length // *Place Branding and Public Diplomacy*. 2010. № 6. P. 27–35.
7. *Kapferer J.-N.* The new strategic brand management. Kogan Page, 2012.
8. *Kavaratzis M.* Cities and their brands: Lessons from corporate branding // *Place Branding and Public Diplomacy*. 2009. № 5. P. 26–37.
9. *Kotler P. etc.* Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations. N. Y.: The Free Press, 1993.
10. *Lambin J.-J. etc.* Market-Driven Management. Palgrave Publishers Ltd., 2007.
11. *Lindstrom M.* Brand sense: how to build powerful brands through touch, taste, smell, sight and sound. Kogan Page, 2005.
12. *Панкрухин А.* Территориальный брендинг. СПб: Питер, 2006.
13. *Papadopoulos N.* Place branding: evolution, meaning and implications // *Place Branding*. 2004. № 1. P. 36–49.
14. *Reem A., Ayedrous A., Hashim B.* Branding the brand new city: Abu Dhabi, travelers welcome // *Place Branding and Public Diplomacy*. 2012. № 8, P. 72–82.
15. *Василенко И. и др.* Имидж России: концепция национального и территориального брендинга. М.: Экономика, 2014.



С. С. Фролов

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В РАБОТЕ ФИРМЫ: СТРАТЕГИЯ, КОММУНИКАЦИИ, ИМИДЖ, БРЕНДИНГ

В настоящем учебнике всесторонне рассматривается такой сложный вид деятельности, как связи с общественностью. Описан сложный путь развития этой области человеческого знания и социальных практик, изложены цели и задачи, которые решаются в процессе деятельности по связям с общественностью. Основной целью книги является представление деятельности по связям с общественностью как взаимосвязи разных научных дисциплин, что способствует достижению четко поставленных целей по созданию благоприятного имиджа и репутации организации или личности. В книге также изложены основные методы, которые имеют наибольший успех в процессе осуществления деятельности по связям с общественностью.

Учебник предназначен для студентов, преподавателей и слушателей курсов по связям с общественностью, а также для всех, кто интересуется способами воздействия на человека через средства массовой коммуникации.

Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций

Об авторах



Александр Гапоненко

доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ,
заведующий кафедрой общего
и стратегического менеджмента
gapon7@gmail.com

Институт бизнеса
и делового администрирования РАНХиГС
при Президенте РФ
119571, г. Москва, пр-т Вернадского, 82, стр. 1



Марина Савельева

доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры общего
и стратегического менеджмента
marina.savelyeva@gmail.com

Ключевые слова

организация, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, знание

Основные тезисы

- Центр тяжести в совокупности факторов конкурентоспособности смещается все больше в сторону нематериальных факторов, определяющих эффективность процесса организации совместной деятельности работников предприятия.
- Одним из источников устойчивых конкурентных преимуществ организации являются неявные коллективные и индивидуальные знания, которые сложно кодифицировать и передавать в виде информации.
- Основными направлениями формирования конкурентоспособности организации становятся привлечение, выращивание и сохранение в компании талантливых сотрудников, формирование и развитие прогрессивной корпоративной культуры, трансформация компании в обучающуюся организацию, развитие коллективных навыков групповых обсуждений и групповых методов работы, развитие интеллектуального капитала организации.

Постоянные изменения в окружающей среде, размывание экономических, политических и культурных границ, к которому ведет глобализация, заставляют компании снова и снова обращаться к вопросу о том, что сегодня определяет их

конкурентоспособность, на что нужно делать ставку в своей деятельности в первую очередь. Данное исследование является продолжением статьи, размещенной в прошлом году в журнале «Проблемы теории и практики управления», посвя-

шенной инновациям в менеджменте как фактору конкурентоспособности организации [1].

Конкурентоспособность организации в общем представлении — это достижение ею превосходства в различных аспектах по сравнению с другими организациями, позволяющего ей достигать больших результатов в своей деятельности, чем у ее конкурентов.

Исследование факторов конкурентоспособности показывает, что в последнее время изменяется соотношение между традиционными и новыми факторами. Традиционными факторами по праву считаются цена и качество — чем выше качество, чем ниже цена, тем выше конкурентоспособность. Традиционными можно назвать и те факторы, которые выявил М. Портер [2, с. 37–173]. К ним относятся барьеры входа, ценовая власть продавца и покупателя, зрелость отрасли, наличие большого числа конкурентов, влияние заменителей. Они продолжают оставаться основными факторами и в настоящее время, хотя содержание барьеров входа меняется, роль заменителей повышается. К традиционным можно в определенной мере приписать фактор, о котором говорили Г. Хэмел и К. Прахалад [3, с. 27], — так называемую центральную компетенцию организации.

В рамках данной статьи обсуждаются вопросы о том, за счет каких действий удастся снизить цену, повысить качество, выстроить дополнительный барьер входа, сформировать трудно копируемую центральную компетенцию, а также о том, как построить устойчивое, относительно долго сохраняемое конкурентное преимущество.

Традиционно под конкурентным преимуществом подразумевается преимущество по сравнению с конкурентами, сформированное на базе технического или технологического превосходства. В последнее время такие преимущества перестают быть устойчивыми в силу того, что информация распространяется все быстрее, предприятия становятся все более гибкими, они активно участвуют в технологической гонке, стараются быстро и эффективно принимать на вооружение тех-

нологические новации, осваивать производство новой продукции. В этих условиях техническое или технологическое превосходство носит все более краткосрочный и преходящий характер. Благодаря информационной прозрачности и быстрому трансферу знаний любое новшество может быстро дублироваться, копироваться, переноситься на другое место. Встает вопрос, как добиться устойчивых преимуществ, которые сохраняются в течение относительно продолжительного периода времени.

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо обратить внимание на те перемены, которые происходят в производстве. Сегодня повысилась значимость нематериальных инноваций. Известно, что важно не только осуществить то или иное изобретение, но и организовать процесс его коммерческого использования. В связи с этим значимость материально-технических инноваций нередко такая же, как и новых организационных методов коммерциализации таких инноваций. Интересно, что в ряду наиболее инновационных организаций мира, отмечаемых в авторитетных рейтингах, стали все чаще появляться такие компании, которые в основе своего успеха имеют не столько материально-вещественные инновации, сколько инновации в способе организации той или иной деятельности. К таким фирмам можно отнести Starbucks, Wirlpool, eBay и др. Феномен инноваций в менеджменте на рубеже XX и XXI вв. подробно рассмотрен в последних работах Г. Хэмела [4].

В последние годы все более значимыми становятся инновации, направленные не столько на совершенствование технико-технологической стороны производственного процесса, сколько на процесс организации совместной деятельности людей в процессе производства. Другими словами, инновации в менеджменте становятся не менее значимыми по сравнению с технологическими и продуктовыми инновациями. В связи с этим смешается и центр тяжести в совокупности факторов конкурентоспособности — он все в большей мере приближается к нематериальным факторам, определяющим эффективность процесса организа-



ции совместной деятельности работников предприятия. К ним относятся квалификация, навыки, опыт, информационные системы, базы знаний и базы данных, клиентская база, доверие между сотрудниками, а также между предприятием и его контрагентами.

Объектами управления становятся не только и не столько персонал и производство товаров и услуг, но также и институты, знания, устойчивые поведенческие стереотипы, корпоративная культура. Менеджмент направляется все в большей мере на развитие интеллектуальной части совокупного капитала организации.

Для анализа того, как изменяется значимость факторов конкурентоспособности в современных условиях, целесообразно обратиться к последним достижениям управленческой мысли в области управления знаниями.

Известно разделение знаний на явные и неявные. Явные знания — это такие знания, которые можно зафиксировать и передать в форме слов, цифр на каких-либо носителях. К явным знаниям относят те знания, которые трансформируются из информации. Это могут быть общие знания, инженерные знания, знания о той или иной технологии, знания о тех или иных людях и их возможностях. Это могут быть не только индивидуальные знания, т.е. то, что знает отдельный человек, но также и групповые знания, которыми обладает группа или коллектив в целом. К ним относятся разнообразные инструкции, регламенты, организационная структура, патенты и ноу-хау.

Неявные знания не передаются в форме слов или цифр, они связаны с интуицией, прозрением, догадками, идеалами, ценностями. Они существуют лишь

вместе с их обладателем — человеком или группой лиц. Эти знания в русском языке нередко обозначаются термином «навыки». Они, как правило, представляют собой результат многолетней практики и длительных тренингов. К неявным знаниям относятся ментальные модели, ценности, верования.

Соотношение между разными видами знаний представлено на рис. 1. На рисунке все виды знания представлены в виде эллипса, разделенного на четыре части. При этом верхние части соответствуют явным, а нижние — неявным знаниям; слева расположены индивидуальные, а справа — групповые знания.

Впервые понятие «неявные знания» (tacit knowledge) появилось в работах Майкла Полани [5]. Неявные знания не могут быть переданы на носителе, они распространяются в процессе обучения, получаются через личный и коллективный опыт.

Неявные знания могут быть не только индивидуальными (носителем которых выступает отдельный человек), но и коллективными. Этот вид знаний лежит в основе тех действий организации и коллектива, которые происходят автоматически, не опираются на инструкции и не следуют предписаниям фиксированных процедур. Они включают в себя навыки групповой работы (организация и участие в конструктивных совещаниях) и навыки совместных действий, корпоративную культуру и доверие (внутри организации — в отношениях между сотрудниками и вовне — в отношениях со стейкхолдерами).

Неявные знания дублируются с трудом. В ряде случаев их невозможно копировать. В отличие от явных знаний они

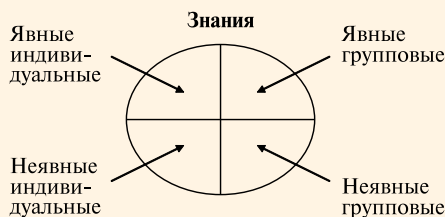


Рис. 1. Виды знаний

Источник: составлено авторами

не могут быть кодифицированы и переданы в виде информации. Их применение позволяет создать долгосрочные не копируемые конкурентные преимущества, которые сложно, а иногда в принципе невозможно перенести в другую организацию.

К индивидуальным неявным знаниям относятся, прежде всего, таланты отдельных работников, их уникальные навыки и способности. В связи с этим в теории и практике менеджмента получило развитие управление талантами, которое представляет собой совокупность инструментов управления персоналом, которые позволяют компании привлекать, эффективно задействовать и удерживать талантливых специалистов. Как правило, талантливые люди способны существенно повысить производительность как свою собственную, так и всего коллектива.

Управление талантами зародилось относительно недавно — в 1990-е годы. Традиционно под управлением талантами подразумевается стимулирование участия сотрудников в инновационном процессе, использование творческих стимулов и совершенствование творческого потенциала работников. Сегодня управление талантами активно используется некоторыми компаниями, а также находит применение на государственном уровне (например, в Сингапуре) [6].

Еще один ценный ресурс компании, определяющий устойчивость ее конкурентоспособности, — групповые неявные знания. Они охватывают коллективные способности, корпоративную культуру, навыки совместной работы, способность к командным действиям, доверие в коллективе и групповую этику.

Опыт многих успешных компаний подтверждает, что одним из действенных факторов конкурентоспособности является корпоративная культура. Ее характерной чертой является то, что ее достаточно сложно скопировать или перенести в другие условия.

Другая составляющая коллективных неявных знаний — корпоративная этика, т. е. правила, ценности, принимаемые членами группы или организации. Этика охватывает не только общепринятые принципы работающих в коллективе лю-

дей, но и их отношение к работе, их привычки и критерии оценки себя и окружающих. Данным аспектам корпоративной этики уделяется особое внимание.

Еще один компонент неявных коллективных знаний — доверие во взаимоотношениях компании со своими стейкхолдерами (т. е. лицами, заинтересованными в деятельности компании), которое является отправной точкой для SRM-менеджмента — менеджмента отношений со стейкхолдерами [7]. Суть SRM-менеджмента заключается в определении связей между так называемыми интересантами и в выработке взаимовыгодных для всех участников решений, что становится основой для формирования с ними долгосрочных доверительных отношений. Поставщики ценят со стороны своих партнеров выполнение договоренностей, выгодные условия сотрудничества, стабильность и долгосрочность взаимодействия, платежеспособность организации.

Важно построить доверительные отношения не только вне, но и внутри компании. Формированию таких отношений внутри компании способствуют, прежде всего, четко прописанные, прозрачные и обсуждаемые правила, соблюдение этих правил самим руководителем, а также достойное вознаграждение за труд, программы обучения и повышения квалификации, широкие возможности продвижения по карьерной лестнице, участие в рабочих группах.

Объекты менеджмента, о которых идет речь, когда мы рассматриваем неявные знания, не поддаются управлению с помощью стандартных методов, которые применялись в прошлом. Необходима разработка новых методов воздействия на людей. Все это выдвигает перед менеджментом новые задачи, обуславливает поиск новых методов и технологий управления.

В настоящее время достижение послушания и усердия сотрудников посредством стандартных методов и технологий управления персоналом не делает компанию конкурентоспособной. Такие действия не ведут к формированию конкурентных преимуществ и не способствуют успеху в деятельности компании. Активация таких характеристик сотрудников, как



мастерство и инициатива, способствует получению существенно больших результатов. Инициатива сопряжена с творчеством. Способность людей к творчеству становится ключевой в достижении успеха на личном и организационном уровнях. Направление творческого потенциала сотрудников на реализацию целей организации создает условия для лидерства компании среди конкурентов.

Одним из условий конкурентоспособности современных организаций становится творческое участие каждого сотрудника в поиске новых путей того, как можно улучшить свою работу и работу своих коллег. В связи с этим практикуется привлечение каждого сотрудника к экспериментированию. Всем сотрудникам, участвующим в экспериментах, предлагается поддержка, которая касается финансов, производственных площадей, рабочего времени сотрудников, консультаций.

Очевидно, что направлять, корректировать и задействовать неявные знания достаточно сложно. Подчас невозможно определить, какие управленческие методы и инструменты могут быть эффективны для развития таких черт сотрудников, как страстность в работе, приверженность, креативность. Традиционные средства менеджмента в данном случае бесильны. Административные приказы, повышение зарплаты или назначение премий в стимулировании приверженности или креативности не работают.

Некоторые приемы и методы управления конкурентными преимуществами, нацеленные на развитие в компаниях коллективных неявных знаний, уже просматриваются сегодня. К ним относятся не только традиционные методы, направленные на поиск технико-технологических основ конкурентоспособности, но и формирование стратегического партнерства с потребителями и контрагентами, осуществление сбалансированной инновационной политики, формирование обучающейся организации, формирование этических основ деятельности организации, продуктивной корпоративной культуры.

Установление стратегического партнерства предприятия с потребителями

может быть обеспечено за счет более эффективного взаимодействия, в процессе которого уточняются приоритеты потребителя и на этой основе совершенствуются производимые товары и услуги. Данное взаимодействие сегодня может происходить не только в процессе опросов, но и в процессе виртуального информационного взаимодействия. В этих условиях увеличивается добавленная стоимость у потребителя путем его информирования о свойствах продукта и о возможных способах обслуживания. Использование информации, поступающей от потребителей, затем закрепляется в соответствующих базах данных и может использоваться в целях развития конкурентных преимуществ и соответствующих ключевых компетенций организации.

Основные изменения в менеджменте, сопровождающие изменения в составе факторов конкурентоспособности, заключаются в том, что трансформируются цели и показатели, изменяется соотношение между привлекаемыми ресурсами, расширяется круг заинтересованных лиц, принимающих участие в управлении компанией, изменяются объекты управления в целом и инновационной активности в частности. Так, традиционные цели развития ограничивались такими характеристиками, как объем производства, прибыль, рентабельность и т. п. Сегодня в число целевых ориентиров входят такие, как отношение потребителей, обучение персонала, организационные предпосылки развития. В число ресурсов развития включаются не только здания, сооружения, оборудование, финансовые ресурсы и рабочая сила, но и творческие возможности персонала, дистрибуторская сеть, бренд, устойчивые долгосрочные отношения с контрагентами, технологические ноу-хау. Основными стейкхолдерами компании являются не только акционеры, потребители, но и персонал, органы власти, общественность. Изменяются и объекты управления. В настоящее время управлять предприятием означает управлять не только производством, сбытом, технологическим развитием, но и внутрикорпоративными институтами, знаниями, корпоративной культурой, брендом. Объ-

екты инновационной активности — это не только продукты, техника, технологии, но и менеджмент.

Особое значение в современных условиях приобретают вопросы, связанные с интеллектуальным капиталом организации. Известно, что интеллектуальный капитал организации состоит из человеческого, организационного капитала и капитала отношений. Отдельные составляющие интеллектуального капитала взаимодействуют друг с другом, при этом эффект данного взаимодействия отличается от суммы эффектов каждой составляющей. Поэтому для успешного использования интеллектуального капитала необходимо обеспечить эффективное взаимодействие всех его видов.

Из практики известно, что широкое взаимодействие фирмы с потребителями приводит к росту индивидуальных компетенций сотрудников организации: в процессе взаимодействия и информационного обмена происходит обучение персонала. Взаимодействие между человеческим и организационным капиталом также благотворно сказывается на величине совокупного капитала. Такое увеличение происходит, в частности, в процессе передачи индивидуальных знаний в корпоративные базы данных и закрепления их там. В процессе такого взаимодействия уменьшаются риски того, что сотрудник, обладающий ценными для организации знаниями, в процессе увольнения сможет уменьшить потенциал организации и тем самым подорвать ее конкурентоспособность. Закрепление индивидуальных знаний сотрудников в корпоративных базах данных снижает риски такого рода и в целом повышает оценку интеллектуального капитала фирмы в целом.

Повышают конкурентоспособность организации действия, направленные на развитие отдельных видов интеллектуального капитала. В частности, человеческий капитал увеличивается при росте компетентности, знаний и опыта сотрудников, при эффективном взаимодействии между сотрудниками в случае развития командного духа. К таким действиям относятся, в частности, обучение персонала, делегирование полномочий, формирова-

ние практики коллективных обсуждений, подготовки принятия решений, формирование и развитие мотивирующего видения у сотрудников.

Кроме того, на конкурентоспособности сказывается развитие организационного капитала, т.е. формирование и закрепление в практике деятельности регламентированных процессов и административных процедур, развитие информационных систем, приводящих к сокращению сроков поиска нужной информации. К развитию организационного капитала приводят, в частности, такие меры, как внедрение и формирование системы электронного документооборота, развитие корпоративной культуры, создание внутриорганизационных сетей коммуникации сотрудников, защита объектов интеллектуальной собственности. Относительно самостоятельная часть организационного капитала — капитал отношений со стейкхолдерами. Его развитие характеризуется увеличением удовлетворенности клиентов, поставщиков, партнеров, акционеров, повышением лояльности клиентов и партнеров, ростом количества клиентов, улучшением имиджа организации. К развитию этой части интеллектуального капитала приводят такие действия, как развитие систем CRM (customer relations management), партнерских отношений с клиентами, создание консорциумов для проведения НИОКР, формирование и продвижение брендов, улучшение репутации компании.

Длительность отношений компании с покупателями является не только фактором конкурентоспособности, но и контрольным инструментом для их оценки. CRM оказывает непосредственное влияние на корпоративную культуру и бизнес-процессы. В недалеком будущем появятся SRM-системы, которые будут представлять собой информационную систему поддержки взаимодействия не только с потребителями, но и со всеми стейкхолдерами.

В последнее время все в большей мере фактором конкурентоспособности становится вовлечение стейкхолдеров в процесс стратегического управления. В мировой управленческой практике ис-



пользуются специальные стандарты АА 1000, регламентирующие процедуры и методы участия стейкхолдеров в процессе стратегического управления фирмой. Применение стандартов АА 1000 способствует повышению конкурентоспособности компаний, применяющих эти стандарты. На российских предприятиях редко применяют данные стандарты. Тем не менее мировой опыт деятельности успешных фирм показывает, что эти стандарты могут стать существенным и весьма эффективным фактором повышения конкурентоспособности организации. Данные стандарты нацелены на изменение всей системы менеджмента. Они способствуют росту интеллектуального капитала фирмы.

Различные исследования национальных и международных компаний [8] подтверждают необходимость взаимодействия с заинтересованными сторонами для устойчивого развития организаций. В результате опросов руководителей различных предприятий было выяснено, что в достижении конкурентоспособности компаний ключевую роль сыграли такие факторы, как доступ к ресурсам и технологиям, поддержка проектов компании местными сообществами, расширение партнерства и взаимосвязей с экологическими организациями, развитие сотрудничества с исследовательскими компаниями. Определение совпадений в целях и выявление различий в мировоззрениях, противоречий между стейкхолдерами и предприятием, а также между различными заинтересованными сторонами, обсуждение с ними острых тем, помощь в решении их задач способствуют своевременному разрешению конфликтов, снижению напряженности, выработке адекватных взаимовыгодных решений для всех участников процесса [9].

В последние годы среди факторов повышения конкурентоспособности выделяется такой «многомерный» фактор, как формирование обучающейся организации. Обучающаяся организация может развивать умения и навыки на личном и коллективном уровнях. Такая компания развивает способности сотрудников к обучению. Обучение в ней осуществля-

ется не только в традиционных формах семинаров, тренингов. Обучением пронизана вся повседневная деятельность, оно происходит в процессе обмена опытом, в процессе наставничества, во время занятий в учебных центрах, во время стажировок в процессе ротации сотрудников, их ассессмента и т. д. Формированию обучающейся организации способствуют многие меры, повышающие качество менеджмента. Среди них — мозговые атаки, семинары-совещания, коллективные обсуждения стратегических аспектов развития организации, обучающие тренинги, аттестация сотрудников, групповое обучение, формирование креативных виртуальных групп, занимающихся организационным развитием фирмы, тестирование специалистов, поступающих на работу в компанию, по критериям обучаемости, эмоциональности и креативности. В компании в ходе обучения происходит приращение не только явного, но и неявного знания: формируются новые мировоззрения (схемы, позиции, принципиальные модели), трансформируются ментальные модели и убеждения.

Важным источником роста конкурентоспособности становятся инструменты эффективного развития компетенции персонала фирмы, построение корпоративной культуры, стимулирующей обмен знаниями. Формирование позитивной корпоративной культуры, активизирующей процесс свободного обмена знаниями, — одна из основных задач современного менеджмента любой организации. В процессе развития такой культуры компании выстраивают доверительные отношения между сотрудниками, создают условия для объединения работников посредством обучения, дискуссий, формирования команд, совместных публикаций, ротаций сотрудников, устанавливают вознаграждения тем, кто продуктивно участвует в обмене знаниями [10].

Таким образом, краткое рассмотрение вопросов соотношения традиционных и новых факторов конкурентоспособности организаций позволяет сделать следующие предварительные выводы.

В условиях информационной прозрачности и глобализации растет ско-

рость передачи технических и технологических знаний, которые относятся в основном к явным знаниям. Это приводит к тому, что конкурентные преимущества, базирующиеся на явных знаниях, перестают быть устойчивыми, они превращаются в краткосрочные преимущества, требующие своей постоянной замены. В то же время преимущества, базирующиеся преимущественно на неявных знаниях, носят более устойчивый характер. Это обусловлено тем, что неявные знания сложнее скопировать, сложнее осуществить их трансфер и применение в другой организации. Это повышает значимость относительно новых факторов конкурентоспособности, базирую-

щихся на уникальных свойствах самой организации, и обусловленных применением в ней неявных коллективных и индивидуальных знаний. Эти преимущества сводятся в основном к следующим:

- привлечение, выращивание и сохранение в компании талантливых сотрудников;
- формирование и развитие прогрессивной корпоративной культуры;
- трансформация компании в обучающуюся организацию;
- развитие коллективных навыков групповых обсуждений и групповых методов работы;
- развитие интеллектуального капитала организации.

Литература

1. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. Инновации в менеджменте как фактор конкурентоспособности организаций // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 5. С. 88–95.
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011.
3. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп бизнес, 2002.
4. Хэмел Г. Будущее менеджмента. М.: BestBusinessBooks, 2013.
5. Полани М. Личностное знание: На пути к посткритической философии. М., 1985.
6. Миндич Д., Никифорова А., Оганесян Т. Воровство — прекрасная стратегия // Эксперт. 2011. № 46 (779).
7. Фирмы, несущие любовь. Как компаниям с мировым именем удастся завоевать сердца людей: Пер. с англ. / Под ред. к.э.н. И. В. Тараненко. Днепрпетровск: Баланс Бизнес Букс, 2011.
8. National oil companies: Beyond boundaries, beyond borders. Bain & Company. 2014 // <http://www.bain.com/publications/articles/national-oil-companies-beyond-boundaries.aspx>.
9. Collaborating for healthy living: From bottlenecks to solutions, World Economic Forum. Bain & Co. 2004 // <http://www.bain.com/publications/articles/world-economic-forum-collaborating-for-healthy-living-frombottlenecks-to-solutions.aspx>.
10. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008.

Управление рисками в организациях малого и среднего предпринимательства

Об авторе



Наталья Рыхтикова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и финансов

Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте РФ (Красногорский филиал)
143400, г. Красногорск, ул. Речная, 8, корп. 1
nar.prof@yandex.ru

Ключевые слова

управление рисками, малое и среднее предпринимательство, экспертная оценка

Основные тезисы

- Для различных видов предпринимательских структур характерны определенные особенности управления рисками, обусловленные масштабом их деятельности, размером финансовых потоков и организационным потенциалом.
- В большинстве случаев для малого и среднего предпринимательства характерны методы управления, не требующие привлечения существенных дополнительных ресурсов, такие как диверсификация, резервирование, планирование, прогнозирование и пр.
- Опыт по управлению рисками, накопленный организациями малого и среднего предпринимательства, функционирующими в сфере финансового посредничества, аренды и эксплуатации недвижимости, логистики, может быть использован в других отраслях с низким уровнем эффективности.

Состояние современной экономической системы отличается наличием таких характеристик, как эмерджентность¹⁾ и энтропия²⁾, что, в свою очередь, требует использования организациями дина-

мичных инструментов менеджмента, ориентированных на снижение степени неопределенности экономической ситуации и снижение негативного воздействия кризиса. Мировой опыт подтверждает, что одним из ключевых способов решения поставленных задач является управление рисками. Данный вид менеджмента обычно входит в общую систему управления корпоративных структур в качестве обязательной составляющей. Это объясняется тем, что эффективные технологии

¹⁾ Эмерджентность — наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее подсистемам и блокам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями.

²⁾ Энтропия — мера неупорядоченности системы. Чем меньше элементы системы подчинены какому-либо порядку, тем выше энтропия.

снижения негативного воздействия рисков порой весьма затратны и требуют определенного реформирования бизнес-процессов и структуры предприятия [1]. Субъекты малого и среднего предпринимательства не всегда располагают необходимыми для этого ресурсами и организационным потенциалом [2].

Одновременно следует отметить, что эффективность риск-менеджмента складывается из двух основных составляющих: объективного и субъективного характера. С одной стороны, безусловно, важными являются наличие необходимого финансового обеспечения, а также уровень проработанности профессиональных стандартов, методик, механизмов оценки и управления рисками. С другой стороны, эффективный риск-менеджмент невозможен без понимания целесообразности и готовности к его использованию со стороны руководства современных экономических субъектов. Ни один из перечисленных факторов нельзя назвать преобладающим, однако именно заинтересованность руководства в использовании инструментов риск-менеджмента зачастую обеспечивает его эффективность. В данном случае очень полезным представляется опыт других организаций.

Субъекты малого и среднего бизнеса, как правило, используют только отдельные инструменты, технологии или методы риск-менеджмента, не располагая возможностями формирования полноценной системы управления рисками из-за определенных ограничений деятельности. В частности таковыми являются масштаб, финансовые ресурсы и отдельные составляющие организационного потенциала, к которым относятся интеллектуальная собственность, система управления, корпоративная культура, информационные технологии, отношения с партнерами и пр. [3]. В силу многогранности предмета исследования наиболее приемлемым методом анализа практики управления рисками в малых и средних организациях представляется экспертная оценка.

Для выявления уровня заинтересованности руководства субъектов малого и среднего предпринимательства в использовании риск-менеджмента в 96 ор-

ганизациях различных отраслей и сфер деятельности (таких как промышленное производство, строительство, торговля и общественное питание, аренда и эксплуатация недвижимости, транспорт и логистика, образование, финансы и пр.) было проведено анкетирование. Анкета, предназначенная для руководителей организации и ее структурных подразделений, включала 18 вопросов, составленных с учетом необходимости использования определенных ресурсов и наличия некоторого организационного потенциала для формирования системы риск-менеджмента.

Весь перечень вопросов, включенных в анкету, можно разделить на три группы. Так, вопросы первой группы направлены на изучение популярности использования в современных организациях тех или иных методов управления рисками. Субъекты малого и среднего предпринимательства, как правило, не используют все возможные технологии минимизации рисков, а применяют наиболее доступные из них. Так, среди часто используемых на практике способов можно выделить диверсификацию деятельности и закупок; аутсорсинг; лизинг; страхование; отказ от отдельного вида риска; резервирование; прогнозирование; стратегическое и оперативное планирование [4]. Результаты опроса по данной группе представлены в табл. 1.

Согласно полученным в ходе исследования данным, среди наиболее популярных методов управления рисками следует отметить прогнозирование, планирование и резервирование. Так, 50 % опрошенных организаций малого и среднего предпринимательства применяют данные способы для снижения степени неопределенности своей деятельности. Большинство предприятий в рассматриваемых отраслях ориентировано на использование планирования, прогнозирования, резервирования и мониторинга.

К распространенным методам минимизации рисков можно отнести и различные виды диверсификации, которые достаточно широко применяются в своей деятельности около 30 % респондентов.



Таблица 1

Анализ применения методов управления рисками организациями малого и среднего предпринимательства

Источник: составлено автором на основе результатов анкетирования

Вопросы и варианты ответов	Общая структура ответов, %	Структура ответов организаций по отраслям и сферам деятельности, %								
		Торговля и общественное питание	Эксплуатация и аренда недвижимости	Транспорт и логистика	Распределение электроэнергии, газа, воды	Финансы	Строительство	Консалтинг и образование	Производство	
1. Насколько в деятельности организации распространено применение технологий диверсификации (распределения сфер деятельности, ответственности, инвестиций, систем сбыта и поставок и пр.)?										
Достаточно распространено, организация имеет широкий ассортимент продукции (товаров, работ, услуг) при наличии большого количества поставщиков и потребителей	28,0	31,2	25,0	50,0	0,0	100,0	25,0	50,0	30,0	
В основном диверсифицированы системы сбыта и поставок	27,0	31,3	12,5	0,0	100,0	0,0	25,0	0,0	60,0	
Используется вариант распределения ответственности между сотрудниками, распределения риска во времени	45,0	37,5	62,5	50,0	0,0	0,0	50,0	50,0	10,0	
2. Какие инструменты наиболее часто используются в деятельности вашей организации: стратегическое планирование деятельности, прогнозирование состояния внешней среды, мониторинг социально-экономической и правовой базы, создание системы резервов, активный маркетинг?										
Практически все	50,0	43,8	50,0	50,0	100,0	100,0	25,0	62,5	40,0	
В основном планирование деятельности и резервирование ресурсов	27,0	25,0	37,5	25,0	0,0	0,0	50,0	12,5	30,0	
Текущее планирование, а по возможности, резервирование сырья и материалов	23,0	31,2	12,5	25,0	0,0	0,0	25,0	25,0	30,0	
3. Какие формы уклонения от риска наиболее часто используются в вашей организации: отказ от ненадежных партнеров, отказ от рискованных проектов, страхование хозяйственных рисков, поиск гарантов?										
Страхование и поиск гарантов	20,0	18,8	37,5	25,0	50,0	33,3	25,0	0,0	20,0	
В основном отказ от рискованных проектов и ненадежных партнеров	66,0	62,5	62,5	75,0	50,0	66,7	75,0	62,5	70,0	
Отказ от рискованных вариантов не всегда представляется возможным	14,0	18,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	37,5	10,0	

Окончание таблицы 1

Вопросы и варианты ответов	Общая структура ответов, %	Структура ответов организаций по отраслям и сферам деятельности, %							
		Торговля и общественное питание	Эксплуатация и аренда недвижимости	Транспорт и логистика	Распределение электроэнергии, газа, воды	Финансы	Строительство	Консалтинг и образование	Производство
4. Используется ли в деятельности вашей организации аутсорсинг работ, услуг и пр.?									
Да, достаточно широко	23,0	6,2	12,5	50,0	0,0	0,0	75,0	37,5	30,0
Только по одному направлению деятельности (например, бухучет)	39,0	43,8	37,5	50,0	0,0	100,0	0,0	37,5	40,0
Нет	38,0	50,0	50,0	0,0	100,0	0,0	25,0	25,0	30,0
5. Применяется ли в рамках организации деятельности вашей компании лизинг?									
Да	32,0	37,5	12,5	75,0	50,0	20,0	0,0	0,0	40,0
Планируется его использование	18,0	25,0	0,0	25,0	0,0	20,0	50,0	0,0	20,0
Нет	50,0	37,5	87,5	0,0	50,0	60,0	50,0	100,0	40,0

Наиболее полно данный инструмент используется в сфере финансов (100 %); образования и консалтинга (50 %); транспорта и логистики (50 %).

Ограничены возможности применения таких методов управления рисками, как аутсорсинг и лизинг. Около 40 % предприятий не осуществляет передачу рисков своей деятельности другим организациям. В частности, это связано с возможностью потери важной информации, а также отраслевыми особенностями применения данных инструментов. Использование аутсорсинга наиболее распространено в строительных компаниях (75 %), а применение лизинга — на предприятиях транспорта (75 %).

Во всех отраслях и сферах деятельности, кроме консалтинга и образования, часть организаций использует такие инструменты, как страхование, поиск гарантов и т. п. Организации трех сфер деятельности не всегда имеют возможность отказаться от рискованных вариантов деятельности в силу повышенного уровня рыночной конкуренции. Это консалтинг и образование (37,5 %); торговля

и общественное питание (18,8 %); производство (10 %).

Также в рамках исследования рассматривались вопросы, посвященные обеспечению информационной безопасности организаций. В соответствии с полученными результатами, управление данными видами рисков в наибольшей степени развито в финансовых организациях (100 % имеют структурное подразделение, занимающееся вопросами обеспечения защиты конфиденциальной информации, либо соответствующего сотрудника). Подобная ситуация в определенной степени характерна для структур малого и среднего предпринимательства в сфере производства (40 %); строительства (25 %); транспорта и логистики (25 %). Следует отметить, что для 40–50 % организаций малого и среднего предпринимательства из всех опрошенных обеспечение информационной безопасности ограничивается применением антивирусных программ.

Теперь рассмотрим вторую группу вопросов, ориентированную на оценку готовности организаций к внедрению риск-



менеджмента или к его дальнейшему развитию. Реализация системы риск-менеджмента требует применения специальных инструментов и технологий, таких как выделение отдельных бизнес-процессов; наделение сотрудников организации конкретными функциями и повышение уровня их квалификации; создание отдельных подразделений, форм специализированной отчетности; финансовое обеспечение перечисленных мероприятий. Данная группа вопросов также была сформирована для определения наиболее рас-

пространенных составляющих организационного потенциала риск-менеджмента в организациях малого и среднего предпринимательства. Результаты анкетирования по данным вопросам представлены в табл. 2.

Анализ структуры ответов на вопросы, посвященные готовности организаций к реализации процедур риск-менеджмента, показал, что в большинстве случаев (около 50 % респондентов) руководство организаций рассматривает в каче-

Таблица 2

Анализ организационного потенциала субъектов малого и среднего предпринимательства для реализации системы риск-менеджмента

Источник: составлено автором на основе результатов анкетирования

Вопросы и варианты ответов	Общая структура ответов, %	Структура ответов организаций по отраслям и сферам деятельности, %							
		Торговля и общественное питание	Эксплуатация и аренда недвижимости	Транспорт и логистика	Распределение электроэнергии, газа, воды	Финансы	Строительство	Консалтинг и образование	Производство
1. Имеется ли в вашей организации подразделение (сотрудник), в функциональные обязанности которого входят оценка возможных рисков и управление ими?									
Имеется	29,0	25,0	25,0	25,0	50,0	100,0	50,0	25,0	10,0
Возможна передача части функций персоналу организации	18,0	25,0	12,5	25,0	0,0	0,0	0,0	12,5	30,0
Отсутствует	53,0	50,0	62,5	50,0	50,0	0,0	50,0	62,5	60,0
2. Применяются ли в вашей организации отдельные формы отчетности для анализа и оценки рисков?									
Применяются	16,0	6,3	25,0	0,0	50,0	100,0	25,0	12,5	0,0
Возможно расширение системы управленческого учета в рамках анализа рисков	21,0	12,5	25,0	50,0	0,0	0,0	25,0	25,0	30,0
Не применяются, достаточно действующих форм отчетности	63,0	81,2	50,0	50,0	50,0	0,0	50,0	62,5	70,0
3. Считаете ли вы необходимой реализацию бизнес-процессов по управлению рисками в вашей организации?									
Да	25,0	25,0	12,5	0,0	0,0	66,7	50,0	12,5	40,0
По отдельным направлениям	50,0	43,8	62,5	75,0	100,0	33,3	50,0	50,0	40,0
Нет	25,0	31,2	25,0	25,0	0,0	0,0	0,0	37,5	20,0

Вопросы и варианты ответов	Общая структура ответов, %	Структура ответов организаций по отраслям и сферам деятельности, %							
		Торговля и общественное питание	Эксплуатация и аренда недвижимости	Транспорт и логистика	Распределение электроэнергии, газа, воды	Финансы	Строительство	Консалтинг и образование	Производство
4. Считаете ли вы необходимым/целесообразным обучение руководителей и других сотрудников организации по программе «Управление рисками (по сферам деятельности)»?									
Да	36,0	31,2	37,5	25,0	50,0	66,7	25,0	25,0	50,0
Да, но только на основе дистанционного образования или без финансирования	48,0	50,0	50,0	50,0	50,0	33,3	75,0	50,0	40,0
Нет	16,0	18,8	12,5	25,0	0,0	0,0	0,0	25,0	10,0
5. Считаете ли вы необходимым/целесообразным финансирование мероприятий, направленных на минимизацию рисков деятельности организации?									
Да	21,0	12,5	12,5	25,0	0,0	33,3	50,0	12,5	40,0
Только при условии их краткосрочной окупаемости	52,0	50,0	62,5	50,0	100,0	66,7	50,0	25,0	50,0
Нет	27,0	37,5	25,0	25,0	0,0	0,0	0,0	62,5	10,0

стве основных инструментов профильную подготовку специалистов и выделение отдельного подразделения, наделение сотрудников функциями по минимизации рисков.

Среди финансовых и строительных организаций, а также предприятий, занимающихся распределением электроэнергии, газа и воды, отсутствуют респонденты, не заинтересованные в профильном обучении руководителей и сотрудников. Организации, в которых обучение руководителей и сотрудников по программе «Управление рисками (по сферам деятельности)» считается целесообразным, есть во всех сферах деятельности: финансовой (66,7 %); производственной (50 %); распределения электроэнергии, газа и воды (50 %); эксплуатации и аренды недвижимости (37,5 %); торговли и общественного питания (31,3 %); строительства (25 %); консалтинга и образования (25 %); транспорта и логистики (25 %).

Практика наделения сотрудников функциями оценки и минимизации рис-

ков характерна для субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере финансов (100 %); распределения электроэнергии, газа и воды; строительства (50 %); торговли, транспорта и логистики (25 %).

Для некоторых предприятий достаточно имеющейся отчетности для проведения рискованного анализа. Это касается таких сфер деятельности, как торговля и общественное питание (81,3 %); производство (70 %); образование и консалтинг (62,5 %). В финансовых организациях, как правило, предусмотрена отдельная система отчетности, применяемая в рамках управления рисками.

Следует отметить достаточно высокий уровень осознанной реализации отдельных бизнес-процессов и финансирования мероприятий, направленных на внедрение или расширение системы риск-менеджмента. Так, 25 % организаций считают целесообразной реализацию бизнес-процессов по управлению рисками в целом по организации, 50 % — по отдель-



ным направлениям деятельности. В транспортных, логистических организациях, а также на предприятиях, осуществляющих распределение электроэнергии, газа и воды, осуществление рассматриваемых бизнес-процессов представляется возможным в основном по отдельным направлениям деятельности.

Аналогичная ситуация сложилась с определением возможности финансирования мероприятий, направленных на минимизацию рисков: более 20 % респондентов считает это целесообразным, свыше 50 % согласно на данное целевое расходование средств при условии быстрой окупаемости затрат.

В большинстве случаев для организаций малого и среднего предпринимательства возможности формирования отдельных структурных подразделений ограничены. Например, использовать данный инструмент риск-менеджмента в опреде-

ленной мере могут организации сферы финансов (66,7 %); строительства (25 %); эксплуатации и аренды недвижимости (12,5 %); торговли (12,5 %).

Третья группа вопросов характеризует наличие у организации потребности в привлечении внешних ресурсов для снижения негативного рискованного воздействия. В качестве основных внешних ресурсов могут рассматриваться государственные, региональные и местные программы развития бизнеса; информационные порталы, посвященные анализу конъюнктуры и инфраструктуры рынка, отрасли; семинары, круглые столы, съезды и прочие совместные мероприятия с участием различных представителей бизнеса. Результаты анкетирования представлены в табл. 3.

В большинстве случаев субъекты малого и среднего предпринимательства ознакомлены с программами развития

Таблица 3

Анализ заинтересованности субъектов малого и среднего предпринимательства в использовании различных форм сотрудничества с другими участниками рынка
Источник: составлено автором на основе результатов анкетирования

Вопросы и варианты ответов	Общая структура ответов, %	Структура ответов организаций по отраслям и сферам деятельности, %							
		Торговля и общественное питание	Эксплуатация и аренда недвижимости	Транспорт и логистика	Распределение электроэнергии, газа, воды	Финансы	Строительство	Консалтинг и образование	Производство
1. Знакомы ли вы с государственными, региональными, муниципальными и другими программами развития и поддержки бизнеса?									
Да	41,0	43,8	37,5	25,0	100,0	66,7	25,0	37,5	40,0
Да, но не подробно	48,0	43,8	37,5	50,0	0,0	33,3	50,0	62,5	60,0
Нет	11,0	12,4	25,0	25,0	0,0	0,0	25,0	0,0	0,0
2. Принимаете (принимали) ли вы участие в программах и каких-либо мероприятиях, ориентированных на поддержку и стимулирование развития бизнеса?									
Да	27,0	12,5	25,0	50,0	50,0	33,4	25,0	25,0	40,0
Принимали участие более трех лет назад/планируем принять участие	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	25,0	0,0
Нет	66,0	87,5	75,0	50,0	50,0	33,3	75,0	50,0	60,0

Окончание таблицы 3

Вопросы и варианты ответов	Общая структура ответов, %	Структура ответов организаций по отраслям и сферам деятельности, %							
		Торговля и общественное питание	Эксплуатация и аренда недвижимости	Транспорт и логистика	Распределение электроэнергии, газа, воды	Финансы	Строительство	Консалтинг и образование	Производство
3. Взаимодействует ли ваша фирма с такими общественными организациями, как Ассоциация малого бизнеса, Союз предпринимателей и подобными им, деятельность которых направлена на поддержку и стимулирование развития бизнеса?									
Да	16,0	12,5	0,0	0,0	0,0	66,7	0,0	25,0	30,0
В отдельных случаях	29,0	0,0	50,0	0,0	100,0	33,3	50,0	62,5	20,0
Нет	55,0	87,5	50,0	100,0	0,0	0,0	50,0	12,5	50,0
4. Оцените, пожалуйста, уровень заинтересованности вашей организации в информации о бизнес-среде района, региона и т. д.									
Интересна подробная информация по сферам деятельности	32,0	37,5	12,5	0,0	0,0	66,7	25,0	25,0	60,0
Достаточно информации, представленной на сайтах официальных организаций (министерств, ведомств и т. д.)	43,0	50,0	50,0	75,0	50,0	33,3	50,0	50,0	10,0
Достаточно той информации, которой располагает сама организация	25,0	12,5	37,5	25,0	50,0	0,0	25,0	25,0	30,0
5. Какая из форм сотрудничества с другими организациями была бы интересна для развития вашего бизнеса?									
Организация программ обучения для руководителей организации (подразделений) по актуальным вопросам реализации возможностей в области минимизации рисков фирмы	29,0	37,5	25,0	25,0	0,0	33,3	25,0	12,5	30,0
Организация совместных семинаров, конференций, конкурсов, выставок и т. д.	55,0	43,8	75,0	50,0	100,0	66,7	75,0	50,0	50,0
Другие варианты	16,0	18,7	0,0	25,0	0,0	0,0	0,0	37,5	20,0

и поддержки бизнеса (более 50 % респондентов). Например, среди опрошенных респондентов в таких сферах, как производство, образование, консалтинг, финансы, распределение электроэнергии, газа и воды, не оказалось организаций, не имеющих представления о рассматриваемых возможностях внешней среды.

При этом лишь 27 % респондентов принимали участие в данных программах. К таковым относятся организации сферы транспорта и логистики, распределения электроэнергии, газа и воды (50 %); производства (40 %); финансов (33,3 %); строительства, образования и консалтинга, аренды и эксплуатации недвижимости



(25 %), торговли и общественного питания (12,5 %).

В качестве дополнительного организационного ресурса управления рисками можно рассматривать сотрудничество субъектов малого и среднего предпринимательства с общественными организациями, деятельность которых направлена на стимулирование и развитие бизнеса. Среди опрошенных респондентов в таких сферах, как аренда и эксплуатация недвижимости, транспорт и логистика, распределение электроэнергии, газа и воды, уровень взаимодействия снижен. С данными общественными организациями активно сотрудничают 16 % респондентов.

Наиболее заинтересованы в дополнительном информационном обеспечении финансовые (66,7 %) и производственные (60 %) организации.

Доля организаций, заинтересованных в развитии различных форм сотрудничества с другими участниками рынка и получении дополнительных возможностей информационного обеспечения, составляет в среднем около 30 %. Это свидетельствует о том, что для большей части организаций характерна закрытая форма ведения бизнеса. Данная ситуация обусловлена высоким уровнем конкуренции, наличием определенных рыночных огра-

ничений, недостаточным уровнем информированности о стратегии развития отрасли, региона и т.д. Кроме того, при обработке анкет были выявлены существенные различия между результатами, полученными для организаций различных отраслей и сфер функционирования.

Популярной формой сотрудничества с другими организациями в основном является проведение совместных семинаров, конференций, конкурсов, выставок и т.п. Так считает большинство респондентов во всех отраслях и сферах деятельности.

Интересна также взаимосвязь между уровнем заинтересованности организаций в управлении рисками и эффективностью их деятельности. Результаты экспертной оценки рентабельности продукции, работ, услуг по рассматриваемым сферам деятельности представлены в табл. 4.

Наиболее высокий уровень рентабельности продукции (работ, услуг) характерен для таких сфер деятельности, как финансовое посредничество, торговля и общественное питание, аренда и эксплуатация недвижимости. Значения рассматриваемого показателя менее 10 % присущи определенной доле организа-

Таблица 4

Результаты экспертной оценки рентабельности продукции, работ, услуг организаций малого и среднего предпринимательства по сферам деятельности
Источник: составлено автором на основе результатов анкетирования

Уровень рентабельности товаров, работ, услуг	Структура ответов организаций по отраслям и сферам деятельности, %							
	Торговля и общественное питание	Эксплуатация и аренда недвижимости	Транспорт и логистика	Распределение электроэнергии, газа, воды	Финансы	Строительство	Консалтинг и образование	Производство
Более 20 %	62,5	62,5	50,0	50,0	100,0	25,0	50,0	30,0
От 10 до 20 %	31,3	25,0	50,0	50,0	0,0	50,0	37,5	40,0
Менее 10 %	6,2	12,5	0,0	0,0	0,0	25,0	12,5	30,0

ций малого и среднего предпринимательства в сфере производства (30 %); строительства (25 %); консалтинга и образования, эксплуатации и аренды недвижимости (12,5 %); торговли и общественного питания (6,3 %). В таких сферах, как транспорт и логистика, финансы, распределение электроэнергии, газа и воды, среди респондентов отсутствуют организации с уровнем рентабельности продукции менее 10 %.

Как показали результаты исследования, субъекты малого и среднего предпринимательства наиболее широко применяющие технологии управления рисками, заинтересованные в реализации соответствующих процедур, повышении квалификации своих сотрудников, как правило, отличаются достаточно высоким уровнем рентабельности реализуемых на рынке товаров, работ, услуг.

Одной из основных целей национальной экономики является повышение конкурентоспособности и результативности малого и среднего предпринимательства, что может быть достигнуто за счет расширения практики управления рисками. Не менее трети всех опрошенных организаций рассматривает риск-менеджмент как один из основных инструментов повышения эффективности своей деятельности. При этом также важно повышение уровня доступности и качества знаний в рассматриваемой области менеджмента, в том числе стандартов, методик реализации бизнес-процессов, оценки и снижения негативного воздействия рисков. Изучение опыта других участников рынка способствует повышению уровня развития и эффективности деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

Литература

1. Рыхтикова Н. А. Управление рисками на основе объектно-ориентированного моделирования ситуации // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 11.
2. Третьякова Е. П. Организационный потенциал, организационный капитал, ресурсы компании: сущность и соотношение понятий в управленческой науке // Вестник ЮУрГУ. Т. 7, № 1.
3. Третьякова Е. П., Глушков А. И. Организационный потенциал компании: методика измерения и оценка состояния // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 6.
4. Рыхтикова Н. А. Анализ и управление рисками организации. Учеб. пособие. М.: Форум, 2012.



А. Г. Мадера

РИСКИ И ШАНСЫ: НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА

Книга посвящена рискам и шансам — формам актуализации результатов принятых решений и совершенных действий в неопределенном и непредсказуемом будущем. При этом рисками являются неблагоприятные для субъекта события, а шансами — благоприятные для него. Показано, что для принятия научно обоснованных решений необходимо осуществлять прогнозирование и оценивание как рисков, так и шансов, поскольку, ставя цели и принимая решения, человек рассчитывает прежде всего на достижение успеха, то есть шансы, чем на неудачу, то есть риски.

Разработанные в книге подходы, методы и модели позволяют прогнозировать и оценивать наступление будущих шансов и рисков, их количественные меры и вероятности актуализации в неопределенном будущем. Предложены способы уменьшения степени неопределенности будущего и увеличения адекватности его прогнозирования. Приведены классификации рисков и шансов, критерии оценки рисков и шансов, а также критерии принятия наилучших решений, основанные на соотношениях баланса между шансами и рисками. Применение всех разработанных моделей и методов рассмотрено на большом количестве содержательных примеров, в том числе из практики экономики и менеджмента.

Разработка системного подхода к планированию программ

Об авторе



Ольга Макеева

аспирант факультета менеджмента

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20

makeeva.o.y@gmail.com

Ключевые слова

планирование программы, подходы к планированию программы, генетические алгоритмы

Основные тезисы

- Существующие подходы не отвечают требованиям, предъявляемым менеджерами к планированию программы, эффективным инструментом для создания нового системного подхода к планированию программ является генетический алгоритм.
- Из анализа существующих подходов к планированию программ следует вывод о необходимости создания новой двухуровневой системы планирования с верхним стратегическим и нижним детальным уровнем.
- Системный подход к планированию программы на основе генетических алгоритмов позволяет создавать верхний стратегический уровень программы при детальной проработке нижнего с возможностью выбора наилучшего варианта исполнения программы и его удобной перестройки при изменении внешней и внутренней среды.

Программа — временная гибкая деятельность по координации, управлению и отслеживанию группы взаимосвязанных проектов и мероприятий, координировано управляемых для достижения тех стратегических целей и получения выгод, контроль над которыми невозможен при управлении таковыми по отдельности [9]. Планирование программы — сложный процесс, который должен учитывать ее основные особенности (исходя из определения программы) и ключевые харак-

теристики. Любая программа рассчитана на какой-то промежуток времени, порой достаточно длительный (как правило, от одного года до нескольких лет или даже нескольких десятков лет). Если временные границы той или иной программы порой бывают недостаточно конкретными, то завершающие события или цели, ради достижения которых данные программы реализуются, должны быть вполне определенными. Гибкость программы — характеристика, свидетельствующая о воз-

возможности учитывать множество факторов в ходе ее реализации (в частности, за счет длительного периода исполнения намеченного) и вносить корректировки в соответствии с ними.

Программа может включать большое количество проектов и мероприятий, связанных получением общих результатов или предоставлением коллективных возможностей (синергией). Любая программа должна служить достижению стратегических целей реализующей ее компании [1, 3, 5, 6, 8]. Изначально при разработке подходов к планированию программы менеджеры попробовали применить проектные подходы, однако число проектов, взаимосвязи между ними, объем обрабатываемой информации и другие особенности не позволили создать удобные для использования на практике планы. Данная статья посвящена рассмотрению существующих методов планирования программы и разработке нового. Для начала рассмотрим используемые на практике методы планирования и реализации программы, выделим их преимущества и недостатки.

Дорожные карты

Дорожная карта — это наглядное представление пошагового сценария развития объекта в долгосрочной перспективе с разбивкой на краткосрочные периоды. Она позволяет просмотреть вероятный сценарий, просчитать его потенциальную рентабельность в части ресурсных затрат и экономической эффективности в каждой точке принятия решения. Предоставляемая наглядная информация служит основой для разработки возможных альтернатив развития объекта, упрощения принятия управленческих решений, обнаружения узких мест, угроз и определения возможностей роста, а также потребности в ресурсном обеспечении.

К сожалению, на практике данный инструмент имеет ряд недостатков. Дорожные карты представляют собой скорее первоначальное составление расписания, нежели инструмент планирования. Разработка таковых на короткий период бессмысленна, поскольку это предполагает выбор определенного сценария, а не разработку альтернатив. При построении

дорожной карты на длительный период внимание также акцентируется на отдельном, детально прорабатываемом сценарии, в то время как остальные сценарии предлагаются на очень поверхностном уровне. К тому же в отсутствие унифицированного методического подхода и алгоритмов формирования дорожных карт процесс картирования отличается высокой степенью творчества.

Даже не рассматривая недостатки данного метода, следует отметить, что он предполагает только создание общего плана, ни о какой степени детализации речи не идет. Соответственно, желаемая гибкость, добиться которой предполагалось за счет разработки альтернатив, не была обеспечена из-за того, что данный метод не предполагает постоянного обновления дорожной карты отдельной программы (не цель метода).

PERT

Для преодоления трудностей планирования программы, особенно для обеспечения высокой степени детализации, был предложен такой подход к планированию программ, как PERT (Program evaluation and review technique). Его разработали специально для программы создания ракетной системы «Поларис» в США. Данный метод главным образом нацелен на упрощение планирования на бумаге и составления графиков больших и сложных программ. Техника подразумевает наличие неопределенности в части продолжительности работ и основывается на методе критического пути [2].

Несмотря на целевое создание непосредственно для планирования программы, PERT обладает рядом недостатков, основной из которых заключается в невозможности учитывать множество ограничений программы. Реально возможным представляется только ограничение продолжительности работ.

Исполнители программы «Поларис» подтвердили неэффективность применения данного метода на практике. По мере реализации программы возникали изменения как в сроках, так и в объемах ресурсов и финансирования, что требовало обновления графика, полученного на начальном этапе планирования. При



внесении подобных изменений PERT оказался неудобен. Сдвиг даже одной работы критического пути мог повлечь за собой изменение всей структуры распределения ресурсов и финансирования программы. Соответственно, приходилось менять сроки реализации работ, затем накладывать на них все используемые в программе ресурсы, которые также подвергались изменениям, отслеживать финансовые ресурсы, пытаться сделать модель оптимальной. К тому времени, когда создавалось новое, удовлетворяющее требованиям, расписание программы, возникали следующие изменения. В связи с этим из метода планирования PERT превращался в метод записи результатов выполненных работ, что не отражало целей его использования. Более того, постоянное обновление графика требовало значительных временных затрат, и менеджеры программы «Поларис» решили отказаться от использования громоздкого и неудобного на практике PERT.

Гибкие методологии разработки.

SCRUM

В связи с предъявлением определенных требований к планированию программы (не только создание ее общего плана, но и возможность детального рассмотрения отдельных элементов) стали разрабатываться более гибкие подходы. В основе всех гибких подходов лежит разбиение программы для детального планирования на более мелкие, управляемые части.

Гибкие методологии ориентированы на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри групп специалистов различного профиля при делении программы на серию коротких циклов.

В модели SCRUM внимание команды концентрируется на накопившейся невыполненной работе — отдельной части программы (спринте), реализовать которую необходимо в ближайшее время. Каждый спринт занимает не более 30 дней. Программа разбивается на транши, позволяющие корректировать разработку продукта программы таким образом, чтобы достигать целей транша и при этом поддержи-

вать соответствие продукта меняющимся рыночным условиям [7].

Гибкие методологии разработки программ делают возможным их детальное планирование, однако при этом имеют ряд недостатков, в частности, не предполагают создания общего плана программы в долгосрочной перспективе. Таким образом, после каждого транша появляется возможность внесения в программу новых требований, которые часто противоречат уже реализованной ее части. Более того, гибкие методологии разработки программ предполагают решение широкого круга задач в достаточно короткий срок, что негативно сказывается на качестве результатов траншей, поскольку не создается общий план программы и отсутствует ясность в отношении того, как именно делить ее на транши.

Логическая модель

Одним из инструментов разработки и планирования программ является логическая модель. Она отражает действия в рамках программы, описывая ее суть и последовательность событий, которые связывают инвестиции в программу и ведут к достижению намеченного результата [4].

Логическая модель более двадцати лет используется менеджерами для описания эффективности программ. Она отражает логические связи между ресурсами программы, деятельностью, выходами, аудиторией, кратко-, средне- и долгосрочными выгодами, связанными с определенной проблемой или ситуацией. Когда программа описана в рамках логической модели, можно определить критические измеримые показатели ее выполнения.

Как правило, логическая модель — это графический инструмент, описывающий последовательность причинно-следственных отношений. Применение логической модели как инструмента планирования позволяет подчеркивать актуальность целей, компонентов проекта и последовательности работ [4].

Расширенная логическая модель включает пять компонентов (рис. 1):

- 1) ситуацию — проблему, на решение которой направлена программа и ко-

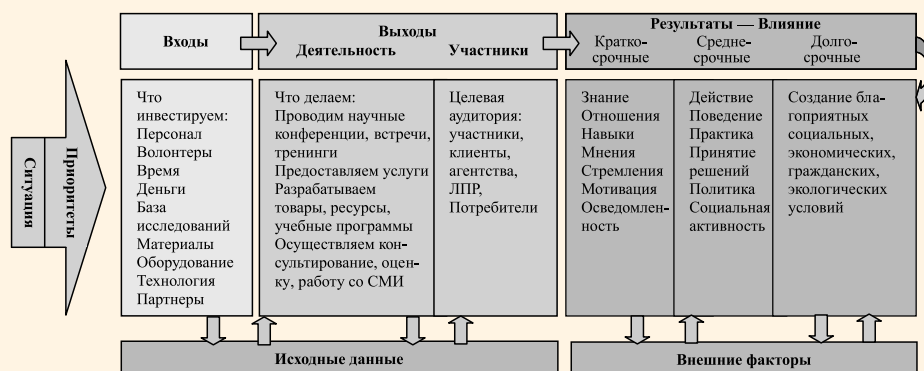


Рис. 1. Расширенная логическая модель
Источник: [4]

торая определяет основные приоритеты с установкой критериев оценки и сравнения с планом результатов;

- 2) входы — инвестиции — знания (навыки, компетенции), влияющие на качество программы;
- 3) выходы (результаты деятельности) — предоставление клиентам программы товаров и услуг, вовлечение людей. Описание выходов позволяет установить связь между ситуацией и намеренными результатами;
- 4) результаты для оценки инвестиций;
- 5) внешние факторы — множество взаимодействующих и влияющих на программу факторов, выявление которых способствует учету ограничений и рисков [4].

После того, как будет разработана стратегия программы, описана проблемная ситуация, будут рассмотрены ключевые входы и выходы, выявлены стейкхолдеры, нужно переходить к детальному планированию, которое заключается в составлении рабочего расписания.

Развитие различных подходов к планированию и реализации программ свидетельствует о наличии неразрешенных вопросов в данной области. Каждый метод имеет свои недостатки и покрывает отдельные проблемные области планирования и реализации программы. К сожалению, нет таких подходов к планированию, которые позволяли бы одновременно создавать общие и детальные

планы программ или использовать существующие методы в их комбинации для удовлетворения данному требованию.

Генетические алгоритмы как инструменты составления расписания

Проведенный анализ существующих методов раскрывает этапы развития подходов к планированию программы. Сначала менеджерам было важно учесть как можно больше различных деталей и найти оптимальное решение. Для этого они пробовали применять точные методы и специально разработали PERT. Однако трудности сбора данных и объемы перерабатываемой информации усложняли работу с использованием данного подхода. При детализации терялась связь со стратегической целью.

В связи с этим менеджерам захотелось разработать группу так называемых организационных (менеджеральных) подходов, предполагающих отслеживание более крупных блоков программы и их связей со стратегическими целями. Однако при использовании таковых не хватало детализации.

При этом менеджеры стремились затронуть оба уровня, но не знали, как именно достичь этого. Многие компании пробовали соединить существующие подходы к планированию для раскрытия обоих уровней: стратегического и детального.

Все изложенное свидетельствует о необходимости разработки новых рекомен-



даций по планированию, которые помогут, затрагивая как детальный, так и стратегический уровни, создавать такое расписание, которое можно будет изменять в соответствии с условиями внешней и внутренней среды, используя для этого допустимые ресурсы и время. Назовем данный подход системным (рис. 2).

В рамках планирования программы необходимо работать с большим объемом информации, создавать расписание, способное отвечать одновременно нескольким целям программы, учитывая при этом ограничения, возникающие как внутри проектов, т. е. на уровне работ, так и на межпроектном уровне.

На уровне проектов с данной задачей можно справиться с помощью использования генетического алгоритма — инструмента планирования, позволяющего создавать расписание отдельных проектов с учетом ограниченности факторов и достигать одновременно несколько целей.

Более подробно с историей развития данного метода и принципами работы можно познакомиться в статье О. Ю. Макеевой и И. Н. Царькова «Системный подход к управлению эффективностью проекта на основе генетических алгоритмов» [10].

Проблема применения генетических алгоритмов заключается в том, что этот метод разработан для проектов, использовать его для программ до данного времени не пробовали. Однако и в рамках проекта исследователи больше внимания уделяют разработке отдельных операторов (математической составляющей) данного метода, нежели практическому применению. Правда, справедливости ради стоит отметить отдельные работы в части распределения объектов во время стро-

ительства и разработки формы нового продукта (Chau, 2004; Hsiao et al., 2010).

Анализ генетических алгоритмов [10] доказывает эффективность применения данного метода для проектов. С учетом выигрыша, который менеджеры проектов могут получить за счет учета генетическими алгоритмами множества ограничений, большого объема информации и достижения одновременно нескольких целей проекта, следует предположить, что данный инструмент будет полезен и для программы. Во-первых, на уровне ее проектов генетические алгоритмы позволят создавать качественные планы, т. е. справляться с необходимым уровнем детализации. Во-вторых, на стратегическом уровне, где основными блоками являются не отдельные работы проекта, а сами проекты и мероприятия, генетические алгоритмы позволят планировать общий ход реализации программы для достижения стратегических целей компании.

Из анализа существующих подходов к планированию программ следует вывод о необходимости создания новой двухуровневой системы планирования с верхним стратегическим и нижним детальным уровнями.

Двухуровневая система планирования программы

Рассмотрим, как можно решить проблемы планирования программ с помощью генетических алгоритмов.

На стратегическом уровне необходимо понять, что же нужно получить в ходе реализации программы и почему именно таким образом, т. е. обрисовать общее направление ее развития. Основной акцент следует делать на выходы программы, ее разделение на отдельные элементы,

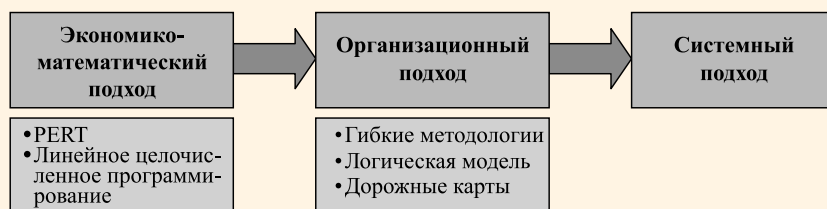


Рис. 2. Развитие подходов к планированию программы
Источник: составлено автором

определение их взаимосвязи и взаимозависимости. На детализированном нижнем уровне программы нужно уделить внимание распределению бюджета между задачами, ограниченности и ведению учета каждого типа ресурсов, продолжительности работ, взаимосвязи и взаимозависимости внутри проектов, проследить за распределением задач между подразделениями для обеспечения согласованности действий и во избежание повтора операций.

Для согласованности верхний стратегический и нижний детализированный уровни плана программы должны быть однотипными. Нижний уровень (для каждого отдельного элемента — как правило, проекта) будет представлять собой сетевой план-график — стандартный удобный способ планирования отдельных проектов. Таким же образом можно построить и верхний план.

В рамках программы элементарными единицами, из которых будет состоять расписание верхнего уровня программы, могут выступать: отдельные пакеты работ проектов, проекты, транши, между которыми прописаны взаимосвязи и определены поставки каждого элемента.

Степень детализации верхнего уровня должна подразумевать его удобное раскрытие до нижнего, более детального уровня планирования программ.

Полученная модель будет напоминать отчасти дорожные карты, отчасти сетевой план-график, отчасти PERT (рис. 3). Допустим, программа состоит из шести проектов. Для простоты возьмем последовательную связь «финиш — старт». В за-

висимости от того, как будет реализован проект 1, выбираем первый или второй вариант реализации проекта 2. Под проектом 2.1 и проектом 2.2 могут подразумеваться не только различные варианты исполнения проекта 2, но и совсем разные проекты. Точка № 1 после проекта 1 обозначает принятие решения — выбор из возможных альтернатив. В данном случае в точке № 1 должны быть приведены критичные характеристики выхода проекта 1, которые определяют выбор из возможных альтернатив — например, характеристики полученного продукта.

На более низком уровне планирования требуется детальное расписание проектов. Здесь уже следует обратить внимание на распределение ресурсов и бюджета.

Генетические алгоритмы для планирования нижнего и верхнего уровней программы

Достижение цели программы является результатом, осязаемым на уровне всей компании. Достичь цели можно множеством различных способов. Причем эти способы могут вовлекать как в программу в целом, так и в альтернативное выполнение ее отдельных элементов. Одним из преимуществ генетического алгоритма является достижение одновременно нескольких целей при существующих ограничениях. С учетом изложенного необходимо применить к полученному представлению расписания верхнего уровня генетический алгоритм, который будет учитывать альтернативность проектов, связи между ними, точки принятия решений и создавать пул расписаний программы,

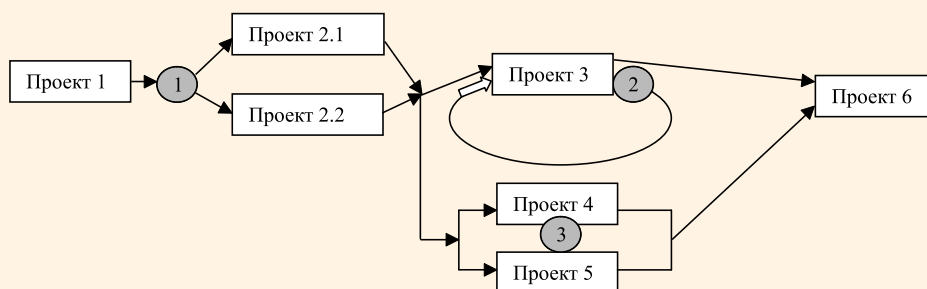


Рис. 3. Упрощенный пример сетевого плана-графика верхнего уровня программы
Источник: составлено автором



из которых менеджер на основе субъективной оценки сможет выбрать наиболее подходящее. Таким образом, каждое расписание из пула предложенных генетическим алгоритмом будет определять уникальный стратегический план выполнения программы.

Полученное с помощью генетических алгоритмов расписание верхнего уровня определяет ограничения для отдельных проектов: взаимосвязи, ресурсные зависимости. При этом существуют и такие внутренние ограничения проекта, как взаимосвязи между работами, используемые ресурсы.

На основе полученного расписания верхнего уровня программы выбираем способы выполнения отдельных проектов. Здесь генетический алгоритм применяется в стандартном виде. Для каждого проекта получаем пул околооптимальных решений, из которого на основе субъективных оценок можно выбрать наилучшие.

Следующий этап — согласование двух уровней планирования программы. Сохраненные альтернативы выполнения отдельных проектов, характеризующиеся сроками и стоимостью, добавляются в выбранный верхний план выполнения программы. К такому виду представления расписания опять применяем генетический алгоритм. В итоге получаем пул расписаний верхнего уровня программы, который характеризуется общими сроками и стоимостью.

Применение генетических алгоритмов при двухуровневом планировании обеспечивает создание расписания, которое можно быстро адаптировать к изменению внешней и внутренней среды, и при этом выбрать из пула околооптимальных решений наиболее подходящее с учетом всех существующих факторов и ограничений.

Литература

1. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. Project Management Association of Japan. 2002. V. 1,2.
2. Byrne J. J. Polaris: lessons in risk management. Oshawa, ON: Multi-Media Publications Inc., 2011. P. 216.
3. Gareis R. Management of the Project-Oriented Company // The Wiley Guide to Managing Projects / Ed. by Peter WG Morris & Jeffrey K Pinto, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004. P. 123–143.
4. McCawley P. F. The logic model for program planning and evaluation. University of Idaho Extension, 1997. P. 1–5.
5. Pellegrinelli S. Shaping the Context: The Role Challenge for Programmes // International Journal of Programme Management. 2002. V. 20. P. 229–233.
6. The Standard for Program Management, 2nd Ed. Project Management Institute. P. 324.
7. Takeuchi H., Nonaka I. New Product Development Game // Harvard Business Review. 1986. P. 137–146.
8. Williams D., Parr T. Enterprise Programme Management: Delivering Value. Palgrave Macmillan, 2006. P. 313.
9. Макеева О. Ю. Ключевые особенности реализации и планирования программы // Российский журнал управления проектами. 2014. № 3 (8). С. 35–45.
10. Макеева О. Ю., Царьков И. Н. Системный подход к управлению эффективностью проекта на основе генетических алгоритмов // Российский журнал управления проектами. 2012. № 1 (1). С. 14–30.

ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕДСТАВЛЕНИЮ РУКОПИСЕЙ АВТОРАМИ

Предлагаемые для публикации статьи должны отражать результаты оригинальных научных и практических исследований, представляющих интерес для научных работников, преподавателей и аспирантов вузов, экономистов и менеджеров предприятий, специалистов в области государственного управления.

К статье прилагаются фотографии и сведения об авторах (на русском и английском языке): фамилия, имя и отчество, ученая степень и звание, полное название и адрес организации — места работы (включая индекс), занимаемая должность, контактный телефон, адрес электронной почты. Авторские фотографии (торс в анфас) принимаются в формате *.jpeg, *.tif, *.bmp, *.eps или *.psd, с разрешением не менее 300 dpi.

К статье также прилагаются: краткая аннотация (2 предложения) и ключевые слова (2–5) на русском и английском языках, 3 тезиса (по 1 предложению), раскрывающих основное содержание статьи, список литературы (не более 10 источников).

Материал должен быть набран в любом текстовом редакторе (например, WORD, LaTeX и т. п.). Схемы, графики, диаграммы, рисунки и иные графические материалы могут быть выполнены в черно-белом варианте средствами текстового редактора WORD или в программах векторной графики (Adobe Illustrator, Corel Draw и т. п.) и допускать электронное редактирование. Количество формул в статье должно быть ограничено (в идеале не более 10 формул). Список литературы приводится в конце рукописи, в алфавитном порядке по фамилиям авторов или по мере упоминания в тексте в соответствии с ГОСТом Р 7.05–2008.

Статья объемом не более 25 тыс. знаков для докторов и кандидатов наук и не более 20 тыс. знаков для остальных авторов может быть направлена в редакцию обычной или электронной почтой (uftp@uftp.ru).

Решение о публикации принимает редакционная коллегия журнала. Редакция не вступает в переписку с авторами. Принятые статьи проходят внутреннее рецензирование, научное и литературное редактирование. Отредактированная статья отправляется автору на доработку и визирование.

Предоставление статьи для публикации означает передачу прав на публикацию издателью, в том числе на опубликование журнала в Интернете.

Внимание! Статьи, не соответствующие указанным требованиям, редакцией не рассматриваются.

ВНИМАНИЕ!
Оформление подписки по
СПЕЦЦЕНЕ
ТОЛЬКО при непосредственном обращении в издательство URSS!

Способы оформления подписки:

- через страницу журнала на сайте издательства <http://URSS.ru/uptp> (оплата производится любым удобным для Вас способом: с помощью банковской карты, электронных денег, прямым банковским переводом и т. п.);
- по телефону **+7 (499) 724–25–45;**
- по электронной почте orders@urss.ru;
- в офисе издательства по адресу: **Москва, Нахимовский пр-т, д. 56;**
- через банк, заполнив приведенную ниже квитанцию. Бланки квитанций также доступны на странице журнала <http://URSS.ru/uptp>.

Вы можете приобрести **отдельные выпуски** журнала как в бумажном, так и в электронном виде, а также **отдельные статьи** в электронном виде.

Оперативная консультация по вопросам приобретения журнала или любым вопросам, связанным с изданием Ваших статей или книг: **+7 (499) 724–14–31, +7 (499) 724–25–45**, e-mail: editor@URSS.ru.



Извещение	ООО «ЛЕНАНД» ИНН 7728532959 КПП 772801001 р/счет 40702810601500000549 в «Банк Москвы» (ОАО) г. Москва к/счет 30101810500000000219 БИК 044525219												
	(фамилия, имя, отчество подписчика)												
	(e-mail, почтовый индекс и адрес подписчика)												
	<i>Журнал «Проблемы теории и практики управления»</i>												
	2015 г. <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">количество номеров 12</td> <td style="width: 40%;">Сумма руб.</td> </tr> </table>	количество номеров 12	Сумма руб.										
количество номеров 12	Сумма руб.												
	С условиями приема банком указанной суммы ознакомлен и согласен _____ « ____ » 2015 г.												
Кассир	(подпись плательщика) (дата платежа)												
Квитанция	ООО «ЛЕНАНД» ИНН 7728532959 КПП 772801001 р/счет 40702810601500000549 в «Банк Москвы» (ОАО) г. Москва к/счет 30101810500000000219 БИК 044525219												
	(фамилия, имя, отчество подписчика)												
	(e-mail, почтовый индекс и адрес подписчика)												
	<i>Журнал «Проблемы теории и практики управления»</i>												
	2015 г. <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">количество номеров 12</td> <td style="width: 40%;">Сумма руб.</td> </tr> </table>	количество номеров 12	Сумма руб.										
количество номеров 12	Сумма руб.												
	С условиями приема банком указанной суммы ознакомлен и согласен _____ « ____ » 2015 г.												
Кассир	(подпись плательщика) (дата платежа)												

Проблемы теории и практики управления. Вып. 5/2015. — М.: ЛЕНАНД, 2015. — 144 с.

Адрес редакции: 117335, Москва, Нахимовский проспект, 56.
Телефон/факс: +7 (499) 724–25–45. **E-mail:** editor@URSS.ru

ООО «ЛЕНАНД». 117312, г. Москва, пр-т Шестидесятилетия Октября, д. 11А, стр. 11.
Формат 70×100/16. Печ. л. 9. Подписано в печать 18.05.2015.

Отпечатано в ОАО «ИПК „Чувашия“».

428019, Чувашская Республика, г. Чебоксары, пр-т И. Яковлева, 13.

ISSN 0234–4505

© «Проблемы теории и практики управления», 2015.
Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.
Регистрационное свидетельство ПИ № ФС 77–22848 от 26 декабря 2005 г.
© ЛЕНАНД, 2015



**СПЕШЕНА на подписку ТОЛЬКО при непосредственном обращении
в издательство URSS!**

Стоимость подписки на бумажную версию журнала с почтовой доставкой:

- для России — на полгода 4998 руб., на год 9588 руб.;
- для стран СНГ и Прибалтики — на полгода 6498 руб., на год 12600 руб.

Стоимость подписки на электронную версию журнала:

- на полгода 4248 руб., на год 7998 руб.

Стоимость отдельных номеров журнала и статей:

- один бумажный номер с почтовой доставкой по России — 859 руб.;
- один бумажный номер с почтовой доставкой для стран СНГ и Прибалтики — 1110 руб.;
- один электронный номер — 739 руб.;
- один электронный номер из архива — 490 руб.;
- одна электронная статья из архива — 190 руб.

Электронные версии предоставляются в формате PDF, по электронной почте или через систему обмена файлами. Сделать заказ или оформить подписку можно через сайт <http://URSS.ru/uftp>, по телефону +7 (499) 724–25–45, по электронной почте orders@urss.ru, в офисе издательства по адресу: Москва, Нахимовский пр-т, 56, или заполнив и оплатив в Сбербанке (или любом другом банке) квитанцию на перевод денежных средств и выслав его копию в издательство по электронной почте или по факсу. Для ускорения получения заказа просьба при перечислении на наш расчетный счет денег связаться с издательством по e-mail: orders@urss.ru, или по телефону +7 (499) 724–14–31 и сообщить параметры подписки, номера, статьи (тема: «заказ ПТиПУ»). В квитанции банка обязательно заполнить графу «Фамилия, имя, отчество, e-mail плательщика» (для связи с Вами), в графе «Вид платежа» — параметры заказа (подписки, номера, статьи).

Внимание!

**Приобретенные у редакции файлы предназначены для личного
использования и не подлежат копированию и распространению.**

Оперативная консультация по вопросам приобретения журнала или любым вопросам, связанным с изданием Ваших статей или книг: +7 (499) 724–14–31, +7 (499) 724–25–45, e-mail: editor@URSS.ru.

URSS представляет:

Т. В. Чечелева • **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ:**
Полный курс



Настоящая книга представляет собой первый в отечественной экономической науке базовый учебник по экономической теории, где нашли отражение теории, законы, категории, понятия, которые выработала за свою 300-летнюю историю эта фундаментальная наука. Новый, переработанный и дополненный вариант учебника был создан на основе использования последних достижений в экономической науке отечественных и зарубежных ученых. Многие из предлагаемого материала оцениваются как «пирашение» к теории, обобщая то новое, что произошло в социально-экономической жизни страны и мира в последние годы.

Достоинство настоящего издания состоит в логически последовательном изложении материала — от простого к сложному, в итоге образующем стройную взаимосвязанную систему знаний из четырех разделов. Учебник также отличается простотой изложения и доступностью для понимания самых сложных категорий и процессов.

Учебник рассчитан на студентов, аспирантов, докторантов, преподавателей всех экономических дисциплин, а также широкий круг читателей, стремящихся получить углубленные объективные знания о социально-экономических явлениях, реально существующих в экономической жизни современного общества и определяющих жизнь каждого из нас.



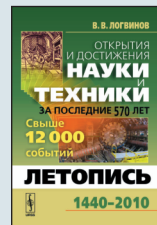
В. П. Максаковский • **ИСТОРИЧЕСКАЯ ГЕОГРАФИЯ МИРА**

Настоящее учебное пособие не имеет аналогов как по широте охвата избранных тем и структуре преподнесения материала, так и по особому стилю изложения, предполагающему всемерное «очеловечивание» учебного материала.

Самая общая задача работы — показать историю формирования современной политической карты мира, современного мирового хозяйства, современного населения мира, включая его рост, движение, структуру, материальную и духовную культуру. Будучи с одной стороны прекрасно продуманным учебным пособием, книга в то же время по своему жанру стоит ближе к научно-популярным изданиям. Это подразумевает широкое использование различного рода увлекательных описаний и интересных фактов, опору на художественную литературу, живой по стилю язык, что в конечном счете отражает кредо автора, которое можно выразить словами: «Учиться должно быть интересно!»

Книга предназначена для расширения и углубления гуманитарного образования студентов географических специальностей университетов, а также для всех, кто интересуется географией и историей.

В. В. Логвинов • **ОТКРЫТИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ НАУКИ И ТЕХНИКИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 570 ЛЕТ:**
Летопись: 1440–2010. Свыше 12000 событий



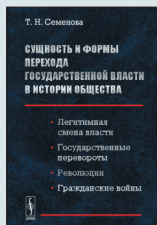
В настоящее время наука стала главной движущей силой и необходимым условием технического, экономического и социально-политического развития. Только последовательное использование научных методов в совершенствовании социальных отношений позволит человечеству сохранить свое существование и благополучие на планете Земля.

В предлагаемой книге даны краткие описания наиболее значительных и интересных событий в истории естествознания и техники за период с 1440 по 2010 гг., представленные в форме Летописи, где информация систематизирована по общепринятым направлениям и областям. Материал разделен на части по каждому столетию. Отмечены также наиболее выдающиеся деятели научного и технического прогресса.

Всего в Летописи выделено свыше 12000 событий. В каждой части основному тексту предшествует набор главных событий века, оказавших наибольшее влияние на дальнейшее развитие науки и техники. Более подробно эти главные открытия и достижения в XV–XX вв. рассмотрены во вступлении. В эпилоге представлен краткий анализ влияния современной науки и техники на ближайшее будущее мировой цивилизации в условиях нарастающего глобального экологического кризиса биосферы Земли и человеческой популяции. В целом книга имеет справочно-энциклопедический характер.

В качестве приложений в книге приведены алфавитные списки лауреатов Нобелевской премии по естественным наукам, а также лауреатов других научных премий — премии Крафоорда, премии Шоу и премии Кавли до 2012 года включительно.

В списке литературы представлен краткий перечень книг по теме, изданных за последние годы и рассчитанных в основном на массового читателя. Для удобства пользователей дан список использованных интернет-сайтов, приведены обширные именной и предметный указатели.



Т. Н. Семенова • **СУЩНОСТЬ И ФОРМЫ ПЕРЕХОДА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В ИСТОРИИ ОБЩЕСТВА: Легитимная смена власти, государственные перевороты, революции, гражданские войны**

Настоящая книга — первое и единственное в нашей литературе детальное исследование такого важнейшего момента динамики политической организации общества, каким является переход государственной власти. Это делает необходимым обстоятельный анализ понятий государства, власти, государственной власти, верховной государственной власти, политики, исторического типа государства, политического режима, формы правления. Выделяются основные формы перехода верховной государственной власти: законная (легитимная) и происходящая с нарушением норм, существующих в обществе. В последнем случае имеет место захват власти силой, то есть либо государственный переворот, либо гражданская война. Впервые предлагается научная типология как государственных переворотов, так и гражданской войны. Большое внимание уделено также исследованию соотношения государственного переворота, социальной революции и гражданских войн.

и гражданских войн. Большое внимание уделено также исследованию соотношения государственного переворота, социальной революции и гражданской войны.

Книга адресована социологам, политологам, историкам, общественным деятелям, экспертам и аналитикам, студентам и преподавателям гуманитарных вузов, а также широкому кругу читателей, интересующихся социально-политическими процессами в современном мире.

Уважаемые коллеги! По вопросам размещения рекламы в журнале «Проблемы теории и практики управления», а также в книгах издательства URSS просьба обращаться по тел. (499) 724–14–31, (499) 724–25–45, а также e-mail: editor@urss.ru