



ФИНАНСОВЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

Издание зарегистрировано  
в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

ПИ № ФС77-49400

от 17 апреля 2012 г.

Периодичность издания – 4 номера в год

Учредитель: ФГБОУ «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

Журнал ориентирован на научное обсуждение  
актуальных проблем в сфере  
экономики и управления

Журнал входит в перечень периодических  
научных изданий, рекомендуемых ВАК  
для публикации основных результатов  
диссертаций на соискание ученых степеней  
кандидата и доктора наук

Журнал входит в базу  
Russian Science Citation Index  
на платформе Web of Science

Журнал включен в систему Российского индекса  
научного цитирования (РИНЦ)

Журнал распространяется по подписке.  
Подписной индекс 44108 в объединенном  
каталоге «Пресса России»

The periodical is registered  
in the Federal Service for Supervision  
of Communications,  
Information Technology, and Mass Media.

Certificate of registration:

PI № ФС77-49400

Of 17, April, 2012

Publication frequency – 4 issues per year

Founder: FSEBI “Financial University under  
the Government of the Russian Federation”

The Journal is oriented towards scientific  
discussion of present-day topics in the sphere  
of Economics and Management

The Journal is included in the list  
of academic periodicals recommended  
by the Higher Attestation Commission  
for publishing the main findings  
of PhD and ScD dissertations

The Journal is included in the database  
Russian Science Citation Index  
on the platform Web of Science

The Journal is included into the Russian Science  
Citation Index (RSCI)

The Journal is distributed by subscription.  
Subscription index: 44108 in the consolidated  
catalogue “The Press of Russia”

## UPRAVLENCHESKIE NAUKI

[MANAGEMENT SCIENCES]

Scientific and Practical Journal



## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**В.А. Цветков**, председатель редсовета, д-р экон. наук, проф., проректор по научной работе Финансового университета, член-корреспондент Российской академии наук (РАН)

**Н.А. Волгин**, д-р экон. наук, проф., первый зам. генерального директора Всероссийского центра уровня жизни, президент Национальной ассамблеи специалистов в области труда и социальной политики

**А.Л. Гапоненко**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой менеджмента Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

**В.В. Ивантер**, д-р экон. наук, проф., академик РАН, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН

**С.В. Ильдеменов**, д-р экон. наук, проф., председатель совета директоров ЗАО «Эффективное содействие Вашему бизнесу», руководитель программы МВА МИРБИС «Производственный и операционный менеджмент»

**Г.Б. Клейнер**, д-р экон. наук, проф., член-корреспондент РАН, зам. директора по научной работе Центрального экономико-математического института РАН

**Г.Р. Латфуллин**, д-р экон. наук, проф., директор Института государственного управления и права, зав. кафедрой теории организации и управления Государственного университета управления

**В.И. Маршев**, д-р экон. наук, проф. кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

**В.В. Масленников**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

**Ф.Ф. Пашенко**, д-р техн. наук, проф., зав. лабораторией «Интеллектуальные системы управления и моделирования» Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН

**С.А. Поршаков**, канд. истор. наук, исполнительный директор Национального совета по корпоративному управлению, член Комитета Российского союза промышленников и предпринимателей по корпоративному управлению

**С.Е. Прокофьев**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, зам. руководителя Федерального казначейства

**Д.Е. Сорокин**, д-р экон. наук, проф., научный руководитель Финансового университета, член-корреспондент РАН

**Ю.Ф. Тельнов**, д-р экон. наук, зав. кафедрой прикладных информационных технологий и информационной безопасности Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

**А.В. Трачук**, д-р экон. наук, проф., руководитель Департамента менеджмента Финансового университета, генеральный директор АО «Гознак»

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Н.М. Абдикеев**, главный редактор, д-р техн. наук, проф., директор Института промышленной политики и институционального развития Финансового университета

**Д.В. Кузин**, зам. главного редактора, д-р экон. наук, зав. кафедрой менеджмента Международного университета в Москве, член Совета директоров Европейского совета по бизнес-образованию (EQUIS)

**Ю.М. Цыгалов**, зам. главного редактора, д-р экон. наук, проф. Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета

**М.А. Вахрушина**, д-р экон. наук, проф., зам. руководителя по аспирантуре и магистратуре Департамента учета, анализа и аудита Финансового университета, действительный член Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России

**А.Л. Денисова**, д-р экон. наук, д-р пед. наук, проф., директор Института делового администрирования и бизнеса Финансового университета, Почетный член Института финансовых аналитиков (IFA, Великобритания)

**С.В. Карпова**, д-р экон. наук, проф., зам. руководителя по научной работе Департамента менеджмента Финансового университета

**О.В. Кузнецов**, д-р экон. наук, проф., проректор по проектам Финансового университета

**И.Я. Лукасевич**, д-р экон. наук, проф. Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета

**М.В. Мельник**, д-р экон. наук, проф., директор Межвузовского научно-методического центра по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту Финансового университета

**О.С. Осипова**, д-р соц. наук, проф. кафедры «Управление персоналом и психология» Финансового университета

**А.Н. Ряховская**, д-р экон. наук, проф. Департамента менеджмента Финансового университета

**Е.Б. Тютюкина**, д-р экон. наук, проф., зам. руководителя по методической работе Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета

**Д.В. Чистов**, д-р экон. наук, проф. Департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий Финансового университета

**И.С. Шевалкин**, канд. экон. наук, проф., директор Высшей школы государственного управления Финансового университета, независимый эксперт аттестационной комиссии Федеральной службы по финансовому мониторингу

## EDITORIAL BOARD

**V.A. Tsvetkov**, Chairman of the Editorial Board, Doctor of Economics Sciences, Professor, Vice-Rector for Research, Financial University, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences (RAS)

**N.A. Volgin**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Deputy Director-General of All-Russian Center for Standard of Life Research, President of the National Assembly of Experts in Labour and Social Policy

**A.L. Gaponenko**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair of Management of RANEP Institute of Business and Business Administration

**V.V. Ivanter**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the RAS, Director of the RAS Institute of Economic Forecasting

**S.V. Yldemenov**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Chairman of Board of Directors of the CJSC "Your Business Effective Promotion", MBA MIRBIS "Production and Operations Management" Program Director

**G.B. Kleiner**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Deputy Director of Science of the RAS Central Economic-Mathematical Institute

**G.R. Latfullin**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Institute of Public Administration and Law, Head of the Chair "Organization Theory and Management" of the State University of Management

**V.I. Marshev**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Chair "Organization Management" of the Economic Faculty of Lomonosov Moscow State University

**V.V. Maslennikov**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "Management Theory and Business Technologies" of Plekhanov Russian University of Economics

**F.F. Pashchenko**, Doctor of Engineering Sciences, Professor, Head of the Laboratory "Intelligence Systems for Management and Modeling", RAS Trapeznikov Institute of Management Problems

**S.A. Porshakov**, Candidate of Historical Sciences, Chief Executive of the Corporate Management National Board, Member of the Corporate Management Committee of the Russian Union of Manufacturers and Entrepreneurs

**S.E. Prokofiev**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair "Public and Municipal Administration" of the Financial University, Deputy Administrator of the Federal Treasury

**D.E. Sorokin**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Scientific Director of the Financial University, Corresponding Member of the RAS

**Yu.F. Telnov**, Doctor of Economic Sciences, the Head of the Chair of Applied Informational Technologies and Informational Security of Plekhanov Russian University of Economics

**A.V. Trachuk**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Management Department of the Financial University, Director-General of AO "Goznak"

## EDITORIAL STAFF

**N. M. Abdikeev**, Editor in Chief, Doctor of Technical Sciences, Professor, Director of the Institute for Industrial Policy and Institutional Development of the Finance University

**D.V. Kuzin**, Deputy Chief Editor, Doctor of Economic Sciences, the Head of the Management Department in Moscow International University, Board Member of the European Council for Business Education (ECBE)

**Y.M. Tsigalov**, Deputy Chief Editor, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Corporate Finances and Corporate Management in Finance University

**M.A. Vakhrushina**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Deputy Head of the Postgraduate and Master's, Department of Accounting, Analysis and Auditing in Finance University, Fellow, Russia' Professional Accountants and Auditors Institute

**A.L. Denisova**, Doctor of Economic Sciences, Doctor of Pedagogy, Professor, the Director of Business Administering and Entrepreneurship Institute in Finance University, Honorary Fellow, Institute of Financial Analysts (IFA, Great Britain)

**S.V. Karpova**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Deputy Head of Research, Department of Management in Finance University

**O.V. Kusnetsov**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Project Vice-Rector in Finance University

**I.Ya. Lukasevich**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Corporate Finances and Corporate Management in Finance University

**M.V. Melnik**, Doctor of Economic Sciences, Professor, the Director of Interacademic Research and Methodological Center of Accounting, Analysis and Auditing in Finance University

**O.S. Osipova**, Doctor of Sociological Sciences, Professor, the Head of Staff Management and Psychology Department in Finance University

**A.N. Ryakhovskaya**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management in Finance University

**E.B. Tyutyukina**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Deputy Head of the Methodical Work, Department of Corporate Finances and Corporate Management in Finance University

**D.V. Chistov**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies in Finance University

**I.S. Shevalkin**, Candidate of Economic Sciences, Professor, the Director of Higher Public Management School in Finance University, Independent Expert of Certification Commission in Federal Financial Monitoring Service

**Журнал  
«Управленческие  
науки»**

Главный редактор:  
**Н.М. Абдикеев**

Заведующий редакцией  
научных журналов:  
**В.А. Шадрин**

Выпускающий редактор:  
**О.А. Макарова**

Корректор: **С.Ф. Михайлова**

Переводчики:  
**Г.В. Третьякова,  
Л.Н. Кондратюк**

Верстка: **Н.А. Гурская**

**Адрес редакции:**  
123995, ГСП-5, Москва,  
Ленинградский пр-т, 53,  
комн. 5.4

**Телефон:** (499) 943-94-59.  
**E-mail:**  
makarova-oa@mail.ru

**Отдел подписки:**  
тел./факс: (499) 943-93-31,  
**e-mail:**  
iri-ratnikova@yandex.ru

Подписано в печать  
13.09.2016  
Формат 60 × 84 1/8  
Объем 14,0 п. л.  
Заказ № 855

Отпечатано  
в ООП Издательства  
Финансового университета  
(Ленинградский пр-т, 51)

© Финансовый университет,  
2016

Мнение редакции  
и членов редколлегии  
может не совпадать  
с точкой зрения авторов  
публикаций. Письменное  
согласие редакции при  
перепечатке материалов  
издания, а также ссылки  
при цитировании на журнал  
«Управленческие науки»  
обязательны.

## ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

*Мельник М.В.*

**Важный этап развития российской управленческой школы . . . . . 6**

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

*Зарнадзе А.А.*

**О взаимосвязи ноосферной идеологии  
и гомеостатических методов управления . . . . . 18**

## ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Древинг С.Р., Хрустова Л.Е.*

**Современное понимание категории «внутренний финансовый контроль»:  
проблемы и перспективы изучения . . . . . 30**

*Капанова Л.Д.*

**Новые финансово-экономические механизмы  
в стратегии развития Дальнего Востока. . . . . 45**

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Морева Е.Л.*

**Менеджмент и производительность:  
зарубежные подходы и проблема верификации . . . . . 55**

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М.*

**Методические аспекты оценки результативности деятельности  
региональных органов власти  
по управлению жилищно-коммунальным хозяйством . . . . . 67**

*Афашагов К.М.*

**Проблемы управляемости рынка труда Северо-Кавказского  
федерального округа (на примере Кабардино-Балкарской Республики) . . . 76**

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Ткаченко И.Н., Раменская Л.А.*

**Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию  
компаний (результаты эмпирического исследования) . . . . . 85**

*Смирнов В.В.*

**Особенности бизнес-моделей и их влияние  
на развитие корпораций. . . . . 95**

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

*Зотов В.М.*

**К вопросу о моделировании процесса  
управления интеллектуальной деятельностью. . . . . 109**

## КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ

**О сценарном менеджменте и лидерстве  
(краткий обзор материалов XVII Международной конференции  
по истории управленческой мысли и бизнеса) . . . . . 118**

## THE HISTORY OF MANAGEMENT AND MANAGEMENT THOUGHT

*M.V. Melnik*

**The Main Stage of Russian Managerial School's Development . . . . . 6**

## THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

*A.A. Zarnadze*

**About Interrelation of Noospheric Ideology  
and Homeostatic Management Methods . . . . . 18**

## FINANCIAL MANAGEMENT

*S.R. Dreving, L.Y. Khrustova*

**Modern Understanding of Internal Financial Control:  
Problems and Perspectives of Investigation . . . . . 30**

*L.D. Kapranova*

**New Financial and Economic Mechanisms  
in the Development Strategy of the Far East . . . . . 45**

## PRODUCTION MANAGEMENT

*E.L. Moreva*

**Management and Productivity:  
Foreign Conceptions and Verification Problem . . . . . 55**

## STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

*R.V. Fattakhov, M.M. Nizamutdinov*

**Approaches and Methodical Evaluation Aspects  
of the Regional Authorities' Performance in the Housing Sector . . . . . 67**

*K.M. Afashagov*

**The Problems of Labour Market Manageability in North Caucasus  
Federal District (Evidence from Kabardino-Balkaria Republic) . . . . . 76**

## CORPORATE MANAGEMENT

*I.N. Tkachenko, L.A. Ramenskaya*

**Corporate Social Responsibility Effect on the Company Capitalization  
(the Results of an Empirical Study) . . . . . 85**

*V.V. Smirnov*

**Business Models Peculiarities and their Impact  
on Corporations' Development . . . . . 95**

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

*V.M. Zotov*

**On the Question About Modeling the Process  
of Managing the Intellectual Activity . . . . . 109**

## CONGRESSES, CONFERENCES, SEMINARS

**About Scenario Management and Leadership**

**(the Proceedings' Brief Overview of the XVII International Conference  
on the History of the Management Thought and Business) . . . . . 118**

### The Journal «Upravlencheskie nauki» [Management Sciences]

Editor-in-chief:  
**N.M. Abdikeev**

The head of the editorial  
department  
of scientific journals:  
**V.A. Shadrin**

Executive editor:  
**O.A. Makarova**

Copyholder:  
**S.F. Mihailova**

Translators:  
**G.V. Tretyakova,  
L.N. Kondratyuk**

Typography:  
**N.A. Gurskaya**

**Editorial office address:**  
123995, GSP-5,  
Moscow,  
Leningradskiy prospekt, 53,  
room 5.4

**Tel.:** (499) 943-94-59.  
**E-mail:**  
makarova-oa@mail.ru

**Subscription department:**  
tel./fax: (499) 943-93-31,  
e-mail:  
iri-ratnikova@yandex.ru

Signed for press on  
13.09.2016  
Format 60 × 84 1/8  
Length 14,0 p.s.  
Order № 855

Printed by Publishing House  
of the Financial University  
(51, Leningradsky prospekt)

© Finance University, 2016

Editorial body's opinion  
can't coincide with the  
publications authors' point  
of view. Editorial body  
written consent for edition  
materials reprinting  
as well as quotation  
references to the Journal  
"Managerial Sciences"  
are binding.

УДК 658(091)(045)

## Важный этап развития российской управленческой школы

**МЕЛЬНИК МАРГАРИТА ВИКТОРОВНА**, доктор экономических наук, профессор Департамента учета, анализа и аудита Финансового университета, Москва, Россия  
E-mail: aik@fa.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрено развитие научных школ управления в период 60–70-х годов XX в., побудительными мотивом которого стали проведение «косыгинских реформ», модернизация организационных структур и расширение функций управления в рамках предприятия. Как базовая рассмотрена концепция совершенствования организации и управления основного звена национального хозяйства предприятия, определены формы взаимодействия системы управления предприятием с управлением на макроуровне – в региональных системах, отраслевых группах предприятий и в организациях государственного управления. Отмечены основные этапы формирования научных исследований в области информационного обеспечения систем управления разного уровня, развития автоматизированных систем управления и технологических процессов и взаимосвязи изменений организационных структур производственных процессов и управления. Как важнейшее условие развития управленческой школы рассмотрены формы взаимодействия академических и отраслевых научно-исследовательских институтов, высших учебных заведений и крупных производственных объектов в развитии науки управления. Показана роль общественных организаций – Всесоюзного совета научно-технических обществ, Всесоюзного общества «Знание» в развитии управленческой науки и управленческой деятельности на разных этапах. В качестве фактора ускоренного развития системы управления выделено развитие сотрудничества СССР с международными организациями, научно-исследовательскими и производственными организациями индустриально-развитых стран на разных этапах развития экономики страны. Определенное внимание уделено подготовке кадров в области совершенствования организации и технологии управления, а также руководящих кадров производственных объектов и систем государственного управления.

**Ключевые слова:** хозяйственное руководство, управление, менеджмент, организация производства, государственное регулирование, хозяйственная самостоятельность, информационные системы, методы управления, подготовка кадров, международное сотрудничество.

## The Main Stage of Russian Managerial School's Development

**MARGARITA V. MELNIK**, Doctor of Economics, Professor, Department of Accounting, Analysis and Auditing, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: aik@fa.ru

**Abstract.** The article considers the issues of scientific managerial school development in the period of 60–70 years of the XX century, which incentive moments have become the holding of “Kosigin reforms”, organizational structures modernization and widening the management functions within enterprise. The concept of improving organization and national economy major link management is considered as the basic one, the main stages and enterprise system management interaction forms are defined at macro level- in regional systems, branch enterprise groups and public administration offices. The main stages of forming

scientific researches in the sphere of different levels information systems management provision, automated management systems and technological processes development and production processes and management alterations structures interactions are mentioned. The role of public organizations – All-Union Society “Knowledge”, All-Union Research and Technology Societies Board in the development of management science and managerial activity at different stages is shown. The USSR cooperation development with international organizations, research and manufacture organizations of industrially developed countries at different levels of country economic development is emphasized as a factor of accelerated management system development. A special attention is paid to cadres training in the sphere of organization improvement and management technology, as well as production objects and public administration top managers.

**Keywords:** economic management, leadership, management, organizing the manufacture, public administration, economic autonomy, information systems, management methods, cadres training, international cooperation.

Совершенно оправданно 60–70-е годы XX в. можно считать периодом активного развития российской управленческой школы как самостоятельного направления экономической науки. Исследования по ретроспективному анализу научных работ и практических мероприятий, которые проводились в это время, активизировались в 2016 г. в связи с 50-летием экономических реформ 1965–1966 гг., которые часто называют «косыгинскими». Они активно продолжались в период 1970–1980 гг. и в значительной мере повернули весь экономический механизм управления национальным хозяйством страны к использованию современных методов и приемов управления. В этот период стали не только широко использовать термин «управление» (до этого времени в советской экономической литературе и нормативных документах чаще применялось понятие «хозяйственное руководство»), но и активно употреблять терминологию менеджмента.

Работы, связанные с совершенствованием управления экономикой, безусловно, велись в нашей стране на всех этапах ее развития, в том числе в период централизованного управления экономикой. Можно выделить две характерные черты развития этих исследований. Во-первых, они в основном были направлены на государственное управление, что полностью соответствует централизованной форме управления национальным хозяйством Советского Союза. Во-вторых, как правило, вопросы, связанные с управлением, обычно классифицировались как хозяйственное руководство

деятельностью предприятий и в этом плане подчеркивались две позиции, имеющие очень большое методологическое значение. С одной стороны, именно государство определяло основные управленческие воздействия на развитие любого предприятия. С другой стороны, это воздействие было связано, как правило, с основной производственной (операционной) деятельностью предприятия, так как все вопросы, касающиеся финансовой, инвестиционной деятельности, имели высокий уровень централизации и в очень ограниченной мере рассматривались основным субъектом национального хозяйства — предприятием.

Необходимо отметить, что до 1965 г. все мероприятия по совершенствованию хозяйственного руководства и управлению экономикой затрагивали общегосударственный уровень, уровень союзных республик, отдельных регионов и практически не касались непосредственного изменения хозяйственного руководства и соответственно управления в рамках самого основного звена национального хозяйства.

Спецификой «косыгинских реформ» является то, что они были направлены на изменение отношений государства и основного звена национально хозяйства — предприятия, впервые предоставляя ему определенную свободу в выборе направления развития, возможность вариантного подхода к улучшению использования тех ресурсов, которые передавались предприятию государством при его создании. Самым принципиальным следует считать, что предприятие получило определенную

самостоятельность в решении вопроса о распределении получаемого дохода — прибыли. Безусловно, речь не шла о полной перестройке системы управления. Хозяйственная самостоятельность, которую получали предприятия в рамках «косыгинских реформ», касалась ограниченного масштаба их деятельности. Что касается прав предприятия по планированию развития, то действительно было очень важно, что предприятия получили право (хотя и ограниченное) на самостоятельное формирование объема производства, выбор номенклатуры выпускаемой продукции и клиентов, с которыми самостоятельно устанавливало хозяйственные связи. Такая же возможность появилась частично для приобретения определенных видов (как правило, местных) ресурсов. Предприятия впервые не стали получать 100%-ную расшифровку номенклатурного ряда продукции, которую надо производить, не имели полного расписания распределения ряда видов продукции и обязательность получения ресурсов из какого-то определенного источника. Это первоначально привело в шок многих хозяйственников, руководителей предприятий. Понятие «воздушный вал» очень долго дискутировалось в экономической литературе. Однако хозяйственники достаточно быстро увидели преимущества, которые дает им возможность более свободного выбора загрузки производственных мощностей, и научились выбирать те позиции номенклатурного ряда, которые позволяли им достаточно быстро увеличить объем производства, обеспечить рост получаемой прибыли. Поскольку изменился порядок распределения прибыли, впервые были четко определены условия и нормативы ее перечисления в бюджет, а определенная часть прибыли (хотя и очень небольшая) оставалась у предприятия, у руководителей появилась возможность разрабатывать собственные формы материального стимулирования коллектива предприятия, решать вопрос о направлениях использования заработанной прибыли, увеличивая фонды потребления, формируя соответствующие

стимулирующие экономические системы на предприятии и специальные фонды развития производства, т.е. инвестиционные ресурсы, которые становились источником финансирования научно-технических мероприятий, замены и совершенствования оборудования, его модернизации и разработки новых видов продукции.

Эти позиции имели чрезвычайно важное значение и впервые предприятия стали активно решать вопрос не только о том, как использовать производственные ресурсы, которыми они были наделены при формировании, а выбирать наиболее рациональные методы их развития, совершенствования, увеличения, приращения для того, чтобы получить максимальную отдачу на вложенные средства, т.е. обеспечить быструю окупаемость и повышение эффективности капитальных вложений.

Период 60–70-х годов XX в. имеет особое значение в области управления, связанное с совершенствованием организационных структур и расширением функций управления в основном звене национального хозяйства — предприятий. Это привело к существенным изменениям методов управления, что оказало влияние на развитие научных исследований в этой области. Именно «косыгинские реформы» поставили вопрос о целесообразности и необходимости изменения организационно-производственных структур предприятия, поскольку переход от управления по территориальному принципу (совнархозов), возвращение к отраслевому принципу одновременно сопровождался коренным изменением организационных форм основного звена национального хозяйства — созданием производственных, научно-производственных объединений, а несколько позже и промышленных объединений<sup>1</sup>. В это время как раз ставился вопрос о комплексном подходе к управлению со стороны самих предприятий, принятию управленческих решений в области не только производственного управления, но и инвестиционной деятельности, а в последующем в определенной мере и в области финансовой деятельности, так как создание

<sup>1</sup> Попов Г.Х. Эффективное управление. Гл. 6 «Отраслевое и территориальное управление». М.: Экономика, 1985. 336 с.



научно-производственных и промышленных объединений давало возможность сформировать централизованные фонды группы предприятий, заинтересованных в определенном направлении научных исследований, создании новой техники, технологий производства, формировании совместных инфраструктурных звеньев. Именно в этот период кроме мер, которые касались макроэкономического регулирования, было реализовано большое количество мероприятий на уровне управления предприятием как основным звеном национального хозяйства. В этом плане был поставлен вопрос, во-первых, о коренном совершенствовании организации производства во всех отраслях народного хозяйства, о наиболее полной реализации эффективных методов концентрации, в частности тех стадий производства и тех бизнес-процессов, в которых большое влияние на конечные результаты деятельности организации оказывает мощность основных видов оборудования, т.е. мощностные характеристики основных видов бизнес-процессов. Это относилось прежде всего к базовым отраслям промышленности [1, 2]. Во-вторых, встал вопрос о возможности централизации бизнес-процессов с целью создания специализированных производств, обслуживающих целую группу предприятий. Это относилось к первоначальным стадиям бизнес-процессов машиностроения, например литейного, кузнечно-прессового, где от мощности первичных и основных видов оборудования в большой мере зависели конечные экономические результаты деятельности организации [3–5]. Следует также отметить, что создание таких централизованных, крупных звеньев, обслуживающих определенные отрасли производства на конкретной территории, привело к тому, что возникла проблема выделения специализированных организаций в инфраструктурных производствах (вспомогательном и обслуживающих производствах, связанных с транспортным и энергетическим обслуживанием, с инструментальным обеспечением, ремонтной службой, со строительными видами работ и т.д.). В этом случае речь шла не только о концентрации и централизации производства, но одновременно ставился вопрос о том,

что инфраструктурные подразделения, которые обслуживали группу однотипных предприятий, обеспечивали возможность более рационального использования ресурсов в масштабе отдельной отрасли, отдельного региона, что позволило сделать шаг вперед в совершенствовании макрорегулирования, т.е. государственного регулирования и управления деятельностью основного первичного звена национального хозяйства — предприятия [3, 6].

Хотелось бы отметить также, что выделение профильных бизнес-процессов по производству продукции конечного потребления в значительной мере способствовало совершенствованию специализации производства. В производственные объединения входили, хотя юридически не самостоятельные, но достаточно локализованные подразделения предприятий (филиалы), очень часто находящиеся в разных территориальных точках, что способствовало лучшему размещению производительных сил и в существенной мере снижало расходы, связанные с сопутствующими затратами по созданию производственной и социальной инфраструктуры при формировании новых предприятий [7, 8].

Таким образом можно отметить, что именно в период «косыгинских реформ» единство совершенствования основного производственного звена и поиска путей повышения эффективности государственного регулирования было реализовано наиболее полно [5, 6].

Особо следует обратить внимание на научно-производственные объединения, которые помогали концентрировать внимание наукоемких отраслей на разработках, имеющих широкое использование во многих отраслях и подотраслях производства [2, 7]. В условиях государственной формы собственности как единственной такое сочетание было, может быть, более однозначным, но одновременно именно в это время зародились такие формы организации, которые помогали найти способы согласования интересов разных экономических субъектов и право отдельных предприятий принимать решение об участии в тех или других альянсах для выбора стратегического развития, изменения бизнес-процессов. Это

дополнило право самостоятельного решения вопросов о выборе методов организации работы по поиску резервов улучшения использования имеющихся ресурсов и получения от них наибольшей отдачи [6, 9].

Все эти вопросы не могли возникнуть, не опираясь на те позиции, которые сложились в управлении национальным хозяйством. Именно поэтому можно считать, что вопросы реформ 1965 г. в большой мере дали толчок развитию российской управленческой школы, которая впитала в себя все разработки, типичные для опыта Советского Союза и давала возможности комплексно и грамотно решать вопросы о развитии науки и практики управления.

При этом особенно важно подчеркнуть, что основные рычаги реформы были нацелены на сегменты реального сектора экономики, которые в большой мере были подготовлены практикой управления на предприятии. Применительно к предприятию вопросы управления достаточно активно развивались в научных школах, занимающихся организацией, планированием и управлением промышленного производства. Во многих научно-исследовательских институтах и вузах действовали и активно развивались отделы и кафедры организации и планирования промышленного производства, в последующем в их название добавилось и слово «управление». Ведущими эти кафедры были прежде всего в инженерно-экономических вузах, где необходимо было с учетом специфики реализуемых бизнес-процессов разработать соответствующие методики внутрипроизводственного планирования, поиска рациональных методов реализации задач, которые ставились перед промышленным предприятием, достижения наиболее высоких результатов на базе соединения технических и организационных возможностей предприятия. В этой связи развитие научных исследований в области организации, планирования и управления предприятием с полным основанием можно считать одним из источников формирования и развития российской научной школы управления [6, 10].

На развитие управленческой школы России определенное влияние оказала деятельность научно-исследовательских институтов, которые занимались организацией отдельных отраслей промышленности, так называемых ОРГов — институтов организации отраслей промышленности. Такие институты были созданы практически во всех отраслях: автомобилестроении и станкостроении, строительстве, в металлургическом производстве, т.е. любая отрасль промышленности имела ту или иную интерпретацию института, который занимался вопросами изучения организации производства, включая рациональное сочетание технических и материальных ресурсов и определение требований к квалификации работников, обеспечивающих их рациональное использование. «ОРГи» готовили основные нормативные документы, которые необходимы для того, чтобы можно было четко определить востребованность ресурсов и обосновать рациональную отдачу от их использования, включая не только стоимостную оценку, а прежде всего конкретную материально-физическую отдачу, т.е. возможности производства определенного вида продукции в натуральном, условно-натуральном измерении. Это, конечно, не исключало стоимостную оценку, которая также была в достаточной мере объективна и сопоставима, учитывая устойчивость и жесткость ценообразования централизованной экономики.

Что касается подготовки кадров и вклада в развитие науки вузов, то здесь особо следует подчеркнуть деятельность группы инженерно-экономических вузов, т.е. это экономические факультеты вузов, профилирующихся в подготовке специалистов для определенных отраслей промышленности, и те вузы, которые имели общеэкономическую направленность. Ведущим вузом, который готовил инженерно-экономические кадры практически для всех отраслей производства и лидировал в этом направлении, был Московский инженерно-экономический институт им. С. Орджоникидзе<sup>2</sup>. И совершенно закономерно, что именно в этом вузе в период, когда готовились и проводились «косыгинские

<sup>2</sup> Ныне Государственный университет управления.

реформы», были созданы первые профильные кафедры по организации управления. Это чрезвычайно важная позиция, которую необходимо учитывать, когда систематизируются источники управленческой школы в России [6, 9]. Кроме того, как уже было отмечено, очень сильные кафедры по организации и планированию промышленного производства были в тех институтах, которые занимались экономикой народного хозяйства, прежде всего в Московском институте народного хозяйства им. Г.В. Плеханова<sup>3</sup> (особенно после объединения в 1961 г. с Московским государственным экономическим институтом). Такие же институты народного хозяйства были в Свердловске<sup>4</sup>, в других регионах, во многих столицах союзных республик. Они тоже вносили весомый вклад в развитие планирования и управления промышленным производством.

Следует подчеркнуть, что значимым преимуществом кафедр было то, что они не только органически соединяли в себе в широком плане планирование и управление, но базировались прежде всего на глубоком технико-экономическом анализе производства, что в итоге привело к созданию системы комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности. Это были те позиции, которые в последующем позволили сформировать надежную информационную базу для развития управления в основном звене национального хозяйства — на предприятии, а также способствовали формированию системы хозяйственного расчета как комплексного механизма управления предприятием.

Анализируя это направление развития экономической науки как один из истоков управленческой школы, нельзя не вспомнить ведущих специалистов инженерно-экономических институтов — Э.А. Сатя, О.В. Козлову, В.А. Литенко, Н.И. Сладкевич, Ю.О. Любовича, В.С. Бялковскую; Московского института народного хозяйства им. Г.В. Плеханова — С.Е. Каменицера, В.Е. Канторовича; а также В.И. Ганштака, Б.И. Майданчика, которые занимались этими

вопросами и создали практически Свердловскую школу организации и планирования промышленного производства. Это чрезвычайно интересное и важное направление, которое необходимо рассматривать как один из истоков, позволивших сформировать именно российскую школу управления, которая всегда была в большей мере привязана к специфике производственных бизнес-процессов, особенностям управляемого объекта и постоянно выдвигала вопросы необходимости учета специфики производства при разработке результативных методов управления, формировании систем управления в целом и отдельных ее элементов.

Например, в настоящее время активная дискуссия ведется по вопросам стратегического менеджмента. Именно российская школа постоянно подчеркивает то, что разработка стратегии управления должна прежде всего опираться на оценку и анализ специфики бизнес-процессов, которые реализуются в том или другом экономическом субъекте; также ставится вопрос стратегического менеджмента при проектировании организационных структур управления, при формировании системы внутреннего контроля. Решение любого вопроса в области управления постоянно возвращает нас к необходимости учета специфики управляемого объекта, что очень активно вытекает из основных позиций, положений, которые связаны с организацией и планированием промышленного производства.

Но при этом очень важно отметить, что, формируя и совершенствуя управление на предприятии, в России постоянно рассматривалась его взаимосвязь с региональным и государственным управлением, что позволило реализовать воспроизводственный подход при формировании управления крупными системами. В этой связи огромное значение имели те разработки, которые вели наши научно-исследовательские академические институты — Институт экономики Академии наук СССР, Центральный экономико-математический институт Академии наук СССР, Московский государственный

<sup>3</sup> Ныне Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова.

<sup>4</sup> Ныне Екатеринбург.

институт международных отношений. В последующем в России были созданы два международных института: Международный институт экономических проблем мировой социалистической системы и Международный научно-исследовательский институт проблем управления, задачи которых — развитие теории, методологии в области управления и совершенствование практики управления на всех уровнях.

В ведущих вузах большое внимание уделялось общегосударственным проблемам управления. Среди них прежде всего необходимо выделить научную школу Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, где была создана кафедра теории управления и формировалась своя управленческая школа, играющая ведущую роль в развитии основных положений теории и методологии управления и конкретных прикладных сторон управления на всех уровнях национального хозяйства. Ее возглавлял Г.Х. Попов, который исследовал фундаментальные вопросы, связанные с принципами, методами организации управления на разных уровнях иерархии<sup>5</sup>. Опираясь на всесторонний анализ опыта социалистического управления и прекрасно зная зарубежный опыт в области управления, эта школа давала весьма интересные предложения по совершенствованию систем управления в рамках централизованной экономики и в большой мере ориентировалась на позиции мировой управленческой науки [5, 7, 11]<sup>6</sup>.

В 2016 г. исполняется 50 лет создания кафедры теории управления в Государственном университете управления<sup>7</sup>. Эта кафедра продолжила развитие лучших традиций управления предприятиями, объединениями и группами организаций.

Очень большой вклад в развитие науки управления внесли наши институты, изучающие международный опыт в области развития эконо-

номики стран, в том числе в области экономического развития, которую возглавляли академики Е.М. Примаков и О.А. Богомолов. В работах специалистов этих институтов проведено всестороннее изучение опыта зарубежных стран по развитию организационных структур и совершенствованию методов управления в рамках производственных объектов (крупных корпоративных структур) [4, 7, 12].

Формирование российской управленческой школы всегда проходило при весьма рациональном сочетании традиционных методов управления, которые характерны для России, и тех методов, которые связаны с передовыми, интересными подходами, опытом других ведущих индустриально развитых стран — США и стран Западной Европы.

В этом плане нельзя обойти вниманием вклад, который был внесен прежде всего в результате сотрудничества ученых, специалистов и практиков Совета экономической взаимопомощи (СЭВ). В рамках плана научного сотрудничества стран — членов СЭВ была сформирована специальная тема, связанная с изучением опыта и подготовкой направлений совершенствования управления. В ней максимально отразилось направление, связанное, с одной стороны, с возможностью сохранения традиций и ориентацией на организацию и производственную базу экономических субъектов, с другой — с использованием широкого подхода к менеджменту, который характерен прежде всего для специалистов США.

Роль инициативы предприятия в совершенствовании управления постоянно подчеркивалась представителями всех научных школ управления в России. Так, в работах Г.Х. Попова впервые был поставлен вопрос о роли управляемой системы в развитии экономических субъектов, а также отмечалось, что эффективная управляющая система не просто воздействует

<sup>5</sup> Попов Г.Х. Проблемы теории управления. 2-е изд. Гл. 1, п. 1.2. М.: Экономика, 1974. 320 с.

<sup>6</sup> Научные школы МГУ им. М.В. Ломоносова и МИЭИ им. С. Орджоникидзе имели серьезные отличия. Анализ их основных позиций, единства и различия в подходах к решению отдельных положений управления рассмотрены в ряде работ.

<sup>7</sup> Ранее — Московский промышленно-экономический практический институт, Московский институт управления им. С. Орджоникидзе, Государственная академия управления им. С. Орджоникидзе.

на управляемую систему, а взаимодействует с ней, при этом максимально учитываются и контролируются те изменения, которые происходят под влиянием принимаемых управленческих решений и соответственно происходит реакция на эти изменения, т.е. предполагается не просто прямое воздействие, а постоянное взаимодействие этих двух систем управления [5, 13].

Важно подчеркнуть значимость работ, подготовленных в рамках академических институтов, в частности работ академика А.Г. Аганбегяна, Р.Н. Евстигнеева и его соавторов, М.А. Дерябиной [12, 14], а также работ в области хозяйственного механизма и совершенствования управления, изданных в Московском институте управления им. С. Орджоникидзе, такими специалистами как О.А. Дейнеко, Н.Д. Байков [1, 9]. Хотелось бы особо отметить, что в этих общетеоретических работах впервые стали четко разделяться понятия «хозяйственный механизм» и «управление». Большим успехом пользовались монографии Г.А. Егизаряна [15], Н.Г. Калинина [2], первый учебник, который был издан под редакцией члена-корреспондента Академии наук СССР П.Г. Бунича специалистами Московского института управления им. С. Орджоникидзе [10], а также отдельные работы, которые были связаны с вопросами эффективности и качества управления.

Большую роль в развитии научных школ управления сыграли работы, которые касались отдельных направлений совершенствования управления. Так, в Институте экономики Академии наук СССР группой сотрудников, работающих под руководством С.А. Хейнмана, были подготовлены интересные монографии по интенсификации производства, при этом органически увязывались вопросы управления интенсификацией на уровне страны в целом, включая решение задач рационального размещения производительных сил, выбора наиболее рациональных методов организации производства в отдельных отраслях и регионах и необходимость рационального использования ресурсов на каждом промышленном предприятии. Аналогичный подход был изложен в монографии по интенсификации производства

под научной редакцией С.Е. Каменицера [16]. В ее подготовке принимали участие не только российские, но и зарубежные специалисты. Независимо от того, какому вопросу посвящались работы, их основная идея состояла в том, что получение наибольшей эффективности возможно в случае, когда органически сочетаются позиции, связанные с решением задач в рамках основного звена, — предприятия, которое должно обеспечить получение наилучшей отдачи от использования ресурсов и работы систем управления на более высоких уровнях, т.е. отраслевом, региональном, государственном, позволяющих выбрать наиболее рациональную отраслевую структуру, рациональное размещение производительных сил в рамках крупных хозяйственных систем.

Эта идея была очень быстро подхвачена теми учеными, которые традиционно занимались организацией и планированием промышленного предприятия. Именно в рамках инженерно-экономических вузов стали создаваться кафедры, которые достаточно широко рассматривали систему совершенствования управления с региональных и общегосударственных позиций. Так, в рамках Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, где активно работала кафедра теории управления, возглавляемая Г.Х. Поповым, ученые активно использовали материалы по совершенствованию управления на предприятии, а в Московском инженерно-экономическом институте наряду с кафедрами по организации управления в отраслях была создана кафедра хозяйственного механизма управления, которую возглавил член-корреспондент Академии наук СССР П.Г. Бунич, и кафедра народнохозяйственного планирования, которую возглавил профессор Центрального экономико-математического института, совмещающий одновременно работу в учебном вузе, Ю.М. Самохин. Все эти позиции дали возможность создать добротную базу для исследований систем управления на всех уровнях, от предприятия до народного хозяйства в целом.

Вопросы управления развивались при активном участии специалистов в области экономико-математических методов и совершенств-

ования информационных технологий. Очень важно отметить вклад в развитие управленческой науки Центрального экономико-математического института, который многие годы возглавлял академик Н.П. Федоренко, одновременно являющийся председателем комиссии по сотрудничеству специалистов в области экономики стран — членов СЭВ и внесшего очень большой вклад в продвижение результатов научных исследований в практическую деятельность.

Именно в рамках Центрального экономико-математического института были проведены исследования, связанные с совершенствованием отраслевой структуры управления и прогнозированием развития национального хозяйства страны. По существу, эти работы положили основу управлению — стратегическому менеджменту. До сих пор работы А.И. Анчишкина, Ю.М. Яременко широко и постоянно востребованы теми специалистами, которые занимаются вопросами обоснования перспектив развития крупных хозяйственных систем — от национального хозяйства до акционерных обществ, государственных корпораций и т.д. В рамках этого же института была разработана система оптимального функционирования экономики (СОФЭ), которая заложила основу поистине системного подхода к определению стратегии развития экономики страны и экономики крупных хозяйственных систем, формирующих национальную экономику [17, 18].

Вместе с тем следует подчеркнуть, что в рамках системы оптимального функционирования экономики достаточно большое внимание уделялось сочетанию проблем текущего развития и проведению мероприятий по лучшему использованию имеющихся ресурсов, т.е. контролю за реальностью отдачи тех средств, которые вкладываются в развитие народного хозяйства и отдельных его звеньев и оценки стратегического изменения эффективности при реализации определенных направлений развития экономики, т.е. при реализации различных целевых программ.

В Центральном экономико-математическом институте и в последующем в Экономическом институте Госплана СССР были сформированы

основы практического применения межотраслевого баланса, на основе которого в дальнейшем достаточно широкое развитие получили матричные техпромфинпланы, положенные в основу разделения затрат на прямые, сопряженные и сопутствующие. Практически с учетом этих позиций в Институте экономики Академии наук СССР активно разрабатывалась теория оценки эффективности капитальных вложений, основоположником которой стал Т.С. Хачатуров, и следовательно, сама проблема стратегического управления закладывалась в рамках российской науки. При этом отправной точкой были изменения в развитии материально-технической базы производства.

Важную роль в формировании школы российского управления, в частности по последовательному совершенствованию информационной базы управления, сыграла разработка автоматизированных систем управления и автоматизированных систем управления технологическими процессами, формирование новых информационных технологий. В этом направлении большой вклад внесли НИИ при Госплане СССР и РСФСР и Всесоюзный проектно-технологический институт по методологии и механизации бухгалтерского учета (его длительное время возглавлял О.В. Голосов), которые занимались вопросами разработки информационного обеспечения. Очень важно подчеркнуть, что организация систем управления и научно-исследовательских работ в этой области очень активно опиралась на привлечение к решению актуальных вопросов не только работников научно-исследовательских институтов и вузов, но и руководителей министерств, ведомств, а также крупных хозяйственных организаций.

Следует отметить большую роль общественных организаций, в частности Всесоюзного совета научно-технических обществ (ВСНТО), в котором работал комитет по экономике, позже он был разделен на два (экономический комитет и комитет по управлению).

Поскольку в рамках ВСНТО сотрудничали специалисты НИИ, вузов и производственных предприятий, это, с одной стороны, позволяло научным работникам держать руку на пульсе и

очень четко учитывать требования производства, с другой — очень активно способствовало апробации тех научных идей, которые обосновывались с позиций не только их научной новизны, но и реальной готовности к практическому восприятию. Формы этого сотрудничества были достаточно разнообразными.

В ВСНТО активно сотрудничали специалисты научно-исследовательских институтов и высших учебных заведений, что позволяло органически учитывать необходимость включения в рабочие планы и программы вузов новые научные разработки и привлекало внимание научно-исследовательских институтов к научным разработкам вузов. При этом студенты могли проходить практику в научно-исследовательских институтах, обучаясь в аспирантуре, а студенты, получающие первую ступень высшего образования, проходили практику на предприятиях, что и позволяло активно сотрудничать вузам с промышленными предприятиями.

Одной из наиболее интересных работ в области ВСНТО было проведение крупных мероприятий, конференций, семинаров, в которых принимали участие прежде всего высшие органы управления национальным хозяйством. Обсуждение наиболее актуальных вопросов проходило в присутствии представителей всей вертикали власти — от Совета министров до представителей Центрального Комитета КПСС, включая специалистов конкретных предприятий. В этом плане большое значение имела четкая проработка рекомендаций, которые, как правило, направлялись непосредственно в министерства и ведомства и обсуждались практически в высших органах управления нашей страны.

Безусловно, не все предложения ученых доходили до практического внедрения, далеко не все советы ученых и специалистов учитывались при принятии тех хозяйственных решений, которые утверждали ЦК КПСС и Правительство, но тем не менее большая часть предложений действительно имела возможность быть доведенной до конкретной реализации в хозяйственных организациях. Это было большим преимуществом всех видов науки и, конечно, прежде всего это сказывалось на активизации,

заинтересованности руководителей в развитии управленческой науки.

В данной статье рассмотрена лишь одна сторона формирования управленческой научной школы в России, связанная с совершенствованием организационных структур и планирования деятельности основного звена национального хозяйства — предприятия. Конечно, можно поставить вопрос: почему именно сейчас рассмотрение этого аспекта развития научной школы управления весьма актуально? На наш взгляд, это связано прежде всего с тем, что позволяет нам сохранить ту индивидуальность подхода, которая характерна для России, т.е. ориентация макроэкономического управления и управления экономическими субъектами не только на получение наиболее высоких финансовых результатов, но и на обеспечение действительной результативности и экономичности управления под контролем самих коммерческих организаций, под контролем государства. Этот вопрос в настоящее время имеет первостепенное значение, потому что усиление государственного регулирования является общей тенденцией для всех стран и тем более важно восстановить лучшие традиции сочетания государственного регулирования и последовательного расширения хозяйственной инициативы экономических субъектов. Учитывая, что в период становления рыночной экономики многие вполне разумные традиции централизованного регулирования развития экономики были утрачены, их восстановление имеет очень важное значение. И сейчас появляется все больше работ, которые анализируют российский опыт развития управления, что имеет достаточно большое значение и может дать, на наш взгляд, хорошие плоды в деле формирования перспектив и стратегии развития управленческой деятельности на всех уровнях для сегодняшней России.

Представляется, что подготовка статей об особенностях формирования научных школ в области управления, их развитии на разных исторических этапах нашей страны актуальна и в настоящее время может реально способствовать активизации научных работ в этой области.

## Литература

1. Дейнеко О.А. Эффективность и качество управления машиностроительным производством. М.: Машиностроение, 1989. 239 с.
2. Калинин Н.Г. Генеральные схемы управления. Опыт разработки и внедрения. М.: Знание, 1982. 64 с.
3. Общеотраслевые научно-методические рекомендации по формированию организационных структур управления объединениями и предприятиями. М.: ГКНТ СМ СССР, 1978. 230 с.
4. Организационные структуры производственно-хозяйственной деятельности организаций — членов СЭВ / под ред. С.Е. Каменицера и М.В. Мельник. М.: МНИИПУ, 1984. 133 с.
5. Организация управления общественным производством / под ред. Г.Х. Попова и Ю.И. Краснопопаса. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. 256 с.
6. Организация управления промышленным производством / под ред. О.Н. Козловой и С.Е. Каменицера. М.: Высшая школа, 1980. 398 с.
7. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1983. 225 с.
8. Организация крупных производственно-хозяйственных комплексов и управление ими / под ред. С.Е. Каменицера и М.В. Мельник. М.: Прогресс, 1981. 240 с.
9. Русинов Ф.М. Эффективность управления: наука и практика. М.: Московский рабочий, 1984. 115 с.
10. Хозяйственный механизм управления социалистической экономикой / под ред. П.Г. Бунича. М.: Экономика, 1984. 302 с.
11. Гвишиани Д.М. Организация и управление. 2-е изд. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 331 с.
12. Евстигнеева Л.П., Евстигнеев Р.Н. Социалистический хозяйственный механизм экономического развития. М.: Наука, 1981. 303 с.
13. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ, 2010. 432 с.
14. Аганбегян А.Г. Управление и эффективность. М.: Экономика, 1981. 71 с.
15. Егиазарян Г.А. Реформа хозяйственного механизма в промышленности. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. 191 с.
16. Анализ эффективности затрат на управление в производственно-хозяйственных организациях / под ред. С.Е. Каменицера. М.: Финансы и статистика, 1981. 239 с.
17. Федоренко Н.П. Некоторые вопросы теории и практики планирования управления. М.: Наука, 1979. 438 с.
18. Шаталин С.С. Функционирование экономики развитого социализма: теория, методы и проблемы. Теория, методы и проблемы. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. 384 с.

## References

1. Deyneko O.A. *Efektivnost' i kachestvo upravleniya mashinistroytel'nim proizvodstvom* [Efficiency and quality of managing the machine-building manufacture]. Moscow, Machine-building Publ., 1989. 239 p. (in Russian).
2. Kalinin N.G. *General'niye shemi upravleniya. Opit razrabotki i vnedreniye* [General management schemes. Elaborating and implementing experience]. Moscow, Knowledge Publ., 1982, 64 p. (in Russian).
3. *Obtsheotrasleviye nauchno-metodicheskiye rekomendatsii po formirovaniyu organizatsionih struktur upravleniya obyedineniyami i predpriyatiyami* [Industry-wide scientific and methodological recommendations relating to associations and enterprises management structures forming]. Moscow, GKNT SM USSR Publ., 1978. 230 p. (in Russian).
4. *Organizatsionnye strukturi proizvodstveno-hoz'yaystvenoy deyatel'nosti organizatsiy — chlenov SEV* / pod. red. S.E. Kamenitsera i M.V. Melnik [Organizational structures of organizations-CMEA members production activity / under edition of S.E. Kamenitser and M.V. Melnik]. Moscow, MNIIPU Publ., 1984. 133 p. (in Russian).



5. *Organizatsiya upravleniya obshchestvennym proizvodstvom* / pod red. G.H. Popova i Yu.I. Krasnopoyasa [Organization of managing manufactured production / under edition of G.H. Popov and Yu.I. Krasnopoyas]. Moscow, Moscow University Publ., 1984. 256 p. (in Russian).
6. *Organizatsiya upravleniya promishlenim proizvodstvom* / pod red. O.N. Kozlovoy i S.E. Kamenitsera [Organization of managing manufactured production/ under edition of O.N. Kozlov and S.E. Kamenitser]. Moscow, High School Publ., 1980. 398 p. (in Russian).
7. Milner B.Z., Evenko L.I., Rapoport V.S. *Sistemnyy podhod k organizatsii upravleniya* [Systematic approach to management organization]. Moscow, Economics Publ., 1983. 225 p. (in Russian).
8. *Organizatsiya krupnih proizvodstvenno-hozyaystvenih kompleksov i upravleniye imi* / pod red. S.E. Kamenitsera i M.V. Melnik [Organization of large production complexes and managing them / under edition of S.E. Kamenitser and M.V. Melnik]. Moscow, Progress Publ., 1981. 240 p. (in Russian).
9. Rusinov F.M. *Efektivnost' upravleniya: nauka i praktika* [Efficiency of managing: science and practice]. Moscow, Moscow Worker Publ., 1984. 115 p. (in Russian).
10. *Hozyaystveniy mekhanizm upravleniya sotsialisticheskoy ekonomikoy* / pod red. P.G. Bunicha [Economic mechanism of managing socialist economy / under edition of P.G. Bunich]. Moscow, Economics Publ., 1984. 302 p. (in Russian).
11. Gvishiani D.M. *Organizatsiya i upravleniye*. 2-ye izdaniye [Organization and management. Second edition]. Moscow, N.E. Bauman MSTU Publ., 1998. 331 p. (in Russian).
12. Evstigneyeva L.P., Evstigneyev R.N. *Sotsialisticheskii hozyaystveniy mekhanizm ekonomicheskogo razvitiya* [Socialist economical mechanism of economic development]. Moscow, Science Publ., 1981. 303 p. (in Russian).
13. Prigozhin A.I. *Tseli i tsenosti. Noviyе metodi raboti s budutshim* [Targets and valuables. New methods of working with future]. Moscow, ANH Affair Publ., 2010. 432 p. (in Russian).
14. Aganbegyan A.G. *Upravleniye i effektivnost'* [Management and efficiency]. Moscow, Economics Publ., 1981. 71 p. (in Russian).
15. Yeghiazaryan G.A. *Reforma hozyajstvennogo mekhanizma v promyshlennosti* [The reform of the economic mechanism in the industry]. Moscow, Moscow University Publ., 1990. 191 p.
16. *Analiz ehffektivnosti zatrat na upravlenie v proizvodstvenno-hozyajstvennyh organizatsiyah* [Cost-benefit analysis in the management of production and business organizations / pod red. S.E. Kamenitsera]. Moscow, Finance and Statistics Publ., 1981. 239 p.
17. Fedorenko N.P. *Nekotoriye voprosi teorii i praktiki planirovaniya upravleniya* [Some issues of planning theory and practice]. Moscow, Science Publ., 1979. 438 p. (in Russian).
18. Shatalin S.S. *Funktsionirovaniye ekonomiki razvitogo sotsializma: teoriya, metodi i problemy* [Functioning of developed socialism economy: theory, methods and problems]. Moscow, Moscow University Publ., 1982. 384 p.

## ПОЗДРАВЛЯЕМ

**Поздравляем с юбилеем доктора экономических наук, профессора Департамента учета, анализа и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, заслуженного деятеля науки Российской Федерации Маргариту Викторовну Мельник. От души желаем здоровья, творческого долголетия и дальнейших успехов в развитии управленческой науки!**

*Редакционный совет и редакционная коллегия  
журнала «Управленческие науки»*

УДК 338.24.01(045)

# О взаимосвязи ноосферной идеологии и гомеостатических методов управления

**ЗАРНАДЗЕ АЛЬБЕРТ АЛЕКСАНДРОВИЧ**, доктор экономических наук, профессор кафедры институциональной экономики Государственного университета управления, Москва, Россия  
E-mail: ieguu@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена совершенствованию методов управления социально-экономических систем. По мнению автора, действующие методы управления не отвечают возросшим требованиям общественной жизни. Основным недостатком действующей системы управления является отсутствие целостного видения происходящих финансовых и экономических процессов.

По мнению автора, открытие академиком В.И. Вернадским феномена трансформации биосферы в ноосферу позволяет в основу методологии развития социально-экономических систем положить идеологию сферы разума, которая имеет целостное содержание и отражает закономерности развития природы и общества. Методология ноосферы отражает новый образ мышления, который качественно отличается от традиционного, преобладающего во всем мире. Идеология сферы разума своей целевой функцией провозглашает сохранение жизнеспособности и устойчивости развития социально-экономических систем на длительную перспективу. Такая постановка вопроса в наибольшей мере корреспондируется с содержанием гомеостатических методов управления, которые составляют основу идеологии кибернетической науки.

По мнению автора, целевой функцией общественного развития необходимо считать обеспечение жизнеспособности биосоциальной системы и ее устойчивое развитие. Количественная определенность такой целевой функции может быть обозначена максимизацией темпов роста вновь созданной стоимости при минимизации общественно-необходимых затрат. В статье показано, что важнейшим рычагом создания механизма ввода в реальную жизнь такой целевой функции могут быть гомеостатические методы управления.  
**Ключевые слова:** теория целостности, ноосферная идеология управления, противоречия и неопределенности, макроэкономика, микроэкономика, текущая прибыль, рентабельность, паралич инновационной и инвестиционной политики, целевая функция управления, философские основы кибернетики.

## About Interrelation of Noospheric Ideology and Homeostatic Management Methods

**ALBERT A. ZARNADZE**, Doctor of Economics, Professor, Department of Institutional Economy, State University of Management, Moscow, Russia  
E-mail: ieguu@mail.ru

**Abstract.** The article is devoted to the improvement of management methods in social and economic systems. As the author thinks that the operating management methods don't meet the increased demands of public life. The main drawback of the operating management system is the lack of the entire vision of the current financial and economic processes.

According to the author academician V.I. Vernadsky scientific discovery of the bio-sphere transformation phenomenon into noo-sphere allows to put into the basic social and economic development methodology

the ideology of intelligence sphere which possesses the whole content and reflects the regularities of nature and society development. Intelligence sphere methodology reflects a new way of thinking which is qualitatively different from the traditional one prevailing all over the world. Intelligence sphere methodology declares the maintenance of social and economic systems' development viability and sustainability for a long perspective as its target function. Such a position mostly corresponds to the content of homeostatic management methods being the basis for cyber science ideology.

The author considers the public development target function as providing bio-social viability and sustainability. It is possible to mention the quantitative determination of such a target function as maximization of new cost growth rate by minimizing socially necessary cost. The article shows that homeostatic management methods can be the most important lever mechanism of implementing such a target function into reality.

**Keywords:** wholeness theory, noo-sphere management ideology, contradictions and non-determinations, macroeconomics, microeconomics, operating margin, profitability, collapse of innovative and investment policy, target management function, basic philosophical principles of cybernetics.

### Актуальность проблемы

Действующая методология социально-экономической науки не имеет убедительного обоснования, она не смогла обеспечить гармоничное развитие общества, выработать принципы управления, которые смогли бы объединить членов общества единой целью удовлетворения своих потребностей, взаимного уважения и человеколюбия. Действующая методология выдвинула основной целью развития общества максимизацию текущей прибыли, тем самым наткнулась на фундаментализм рыночной экономики в сомнительной ее интерпретации.

Основной причиной такого положения является отсутствие основных принципов целостного видения развития социально-экономических систем. Один из основных принципов теории целостности — требование, согласно которому для познания системы необходимо ее рассмотреть в системе более общего порядка [1–3].

Тогда экономику необходимо рассмотреть в структуре социально-экономической системы, а вернее, социально-нравственной системы. В таком случае экономика становится не самоцелью общественного производства, а занимает положение обеспечивающей подсистемы со всеми задачами и средствами их реализации. При такой постановке проблемы общество своей целевой функцией не может объявлять теорию максимизации текущей прибыли.

Прибыль — сложная категория. Ее надо знать и использовать на благо общественного развития

мироздания. Сегодня она используется как средство наживы и обогащения. Однако не всякое повышение прибыли — благо для общества, а только такое, которое основано на повышении качества продукции, снижении затрат, росте научно-технического уровня производства, повышении производительности труда. Требования максимизации текущей прибыли провоцируют хищническое отношение к природе, человеку. Под предлогом максимизации текущей прибыли уничтожают лесные массивы, снижается качество воздуха, питьевой воды, стремительно сокращаются топливно-энергетические ресурсы, ухудшается плодородие сельскохозяйственных угодий и т.д.

### Основной недостаток науки управления — отсутствие целостного видения социально-экономических процессов в стране

По мнению автора данной статьи, методология формирования социально-экономической мысли не отвечает современным требованиям общества. Основной причиной такого положения является отсутствие *целостного ведения общественных отношений* [1, 2, 4].

Для понимания основы теории целостности управления социально-экономическими системами определим понятие «целостная социально-экономическая система» (ЦЭС). Она представляет собой «единство взаимосвязанных и взаимообусловленных функциональных элементов, которые способны осуществить

расширенное воспроизводство своего интегративного качества за счет собственных производственных ресурсов» [5, с. 9].

Кратко приведем особенности ЦСЭС:

- ориентация на интенсивное расширение воспроизводства, внесение в общественную жизнь нового качества;
- объединение включенных частей, которые имеют определенные функции в общей структуре системы;
- иерархическое содержание;
- универсальность;
- целостность, способность «породить себе подобный живой организм»;
- институциональность, целенаправленное движение всех частей системы;
- возможность прогресса на основе развития составных частей системы, которые, как правило, имеют собственную целевую функцию;
- развитие производства, технической и технологической структур;
- приоритетность установок целостных систем более высокого уровня по сравнению с подобными системами нижнего уровня;
- глобальность.

Особенности целостной социально-экономической системы более подробно рассмотрены в работе [5].

Мировое социально-экономическое сообщество представляет собой целостность высшего уровня, установки которого являются ориентиром для целостных систем нижнего уровня.

Если внимательно проанализировать вышесказанное, становится ясно, насколько огромное значение имеет целостное ведение проблем социально-экономического развития ЦСЭС: от предприятия до мирового сообщества [4, 6].

Сравнительный анализ показывает, что целевая функция управления предприятиями в условиях рыночных отношений — *воспроизводства капитала* — и целевая функция управления целостными социально-экономическими системами качественно отличаются друг от друга. Воспроизводство капитала отражает специфику первоначального зарождения товарно-денежных отношений и не может в условиях

развитых общественных отношений доминировать как мера общественного прогресса.

Все это говорит о том, что экономическая теория должна иметь системное, научно-обоснованное содержание, искать пути своего генетического оздоровления и развития в системе более общего уровня [4, 7]. Таковой является процесс возникновения и развития биосоциальной жизни планеты, органическая часть которой — экономическая жизнь общества. Ее истоки находятся в недрах предприятия, где формируется матрица «общество — экономика — природа», в центре которой находится человек — основной носитель духовности и основная производительная сила.

### **Возможности видения целостности управления социально-экономическими системами**

Постановка вопроса о том, что система более высокого уровня дает ключ к познанию систем нижнего уровня иерархии управления, не является новой научной гипотезой. Об этом писали еще философы древнего мира. Важнейший вклад в развитие данного теоретического положения внес известный философ Г. Гегель, и относительно недавно, в 1930-х годах, австрийский математик и философ К. Гёдель обосновал «теоремы века», в которых эта проблема получила не только философское, но и математическое обоснование.

Однако для социально-экономических систем до сих пор не разработаны организационно-экономические модели, которые могли бы направлять деятельность предприятия и других аналогичных систем по заданной траектории развития, параметры которой определяются на уровне иерархии более высокого уровня. В результате традиционного подхода в хозяйственной практике распространение получила точка зрения о том, что целевой функцией управления на уровне макроэкономики является максимизация текущей прибыли и других финансовых и экономических показателей.

Такая постановка вопроса означает, что основным ориентиром методологии экономической науки является хищническое отношение к природным ресурсам, противопоставление

разных субъектов социально-экономических отношений, их столкновение между собой и подавление друг друга. Иначе говоря, традиционное мышление в общественной жизни в своих контрагентах видит соперников, которых необходимо побеждать разными путями, вплоть до применения насилия. Совершенно очевидно, что на такой методологической основе трудно ожидать гармоничного развития общественной жизни и гуманного отношения к природе. Необходимо изменение методологии формирования общественной жизни. Она должна отражать принципы диалектического мышления, стремление целостного понимания процессов развития жизни как в природе, так и в обществе. Открытие академиком В.И. Вернадским феномена трансформации биосферы в ноосферу создает новые горизонты в развитии социально-экономической жизни общества. Концепция В.И. Вернадского в основу методологии развития социально-экономических систем позволяет положить идеологию сферы разума, которая имеет целостное содержание и отражает закономерности диалектической методологии развития природы и общества. Но главное заключается в том, что концепция ноосферы отражает необходимость нового образа мышления, который качественно отличается от традиционного, преобладающего сегодня во всем мире.

Появление ноосферы создает предпосылки для объединения всех стран, наций, этнических групп для реализации общей цели — воспроизводства жизнеспособности всего человечества как единого целого, так как само понятие «ноосфера» представляет собой производное от единства всего человечества, которое является результатом информационного взаимодействия всех людей мира, обмен веществ, информации и энергии между ними и природой.

### **Проблемы расширения рамок целостного видения систем управления социально-экономическими системами**

Ноосфера сформировалась не только как окружающая среда системы «общество — экономика — природа», в центре которой находится человек, но и как содержательная структура биосоциаль-

ного характера, которая оказывает влияние на процесс формирования общественной жизни.

Накопленный информационный потенциал дает возможность обществу делать соответствующие выводы о состоянии социально-экономической системы и природы, принимать решения о необходимости изменения траектории развития всей биосоциальной системы. Иначе говоря, ноосфера — сфера разума — является верхним уровнем иерархии управления социально-экономическими системами. В этом, на наш взгляд, заключается историческая заслуга академика В.И. Вернадского, первооткрывателя ноосферы как сферы разума. Дело в том, что общепризнанной становится точка зрения, согласно которой целевая функция иерархии более высокого уровня является предпочтительной для систем низшего уровня. Это означает, что воспроизводство жизни биосоциальной системы является интегративным качеством для уровней управления — от предприятия до ноосферы.

Теория управления в условиях экономической реформы не стала предметом особого внимания, как это было в 1960-х и 1970-х годах в нашей стране. Все внимание было перенесено на формирование рыночных отношений, приватизацию, развитие системы свободного ценообразования, к которому как будто последовательно и систематически движется экономика. Нельзя также не отметить влияние монетаристских теорий на ход экономической реформы. Однако всякие попытки принижения роли и значения теории управления, особенно стратегии управления (если не изменится к ней отношение), в ближайшее время может обернуться значительными потерями.

Речь идет о необходимости анализа развития народного хозяйства на основе принципов стратегического управления, стержнем которого должно стать индикативное стратегическое планирование. Если вести анализ системы управления — от предприятия до народного хозяйства — с точки зрения ее целостности, можно получить научные результаты, которые имеют как научную, так и практическую ценность.

Система управления формирует качественную определенность общественных отношений.

На всех уровнях она требует четких формулировок целевой функции. Она дает целевую направленность всей структуре системы управления, всем ее частям, и это несмотря на то, что на уровне частей происходит раздвоение содержательной стороны целевой функции.

Целевой функцией управления для конкретной отрасли народного хозяйства и промышленности является выполнение тех требований, которые выдвигаются со стороны иерархии более высшего порядка. Целостная система обладает свойством относительности. Она как включающая система имеет предпочтения, которые могут отличаться от содержания включенной системы, в роли которой сама выступает.

Это говорит о том, что на уровне народного хозяйства должны быть идентифицированы требования, единые для всех отраслей, и их выполнение должно стать обязательным для всех выключенных систем. В основу требований управляющей системы народного хозяйства должны быть положены такие интересы, реализация которых является важнейшим условием для его жизнеспособности и предпосылкой обеспечения достойной жизни и духовного развития каждого члена общества (таково требование ст. 7 Конституции Российской Федерации).

Трудно переоценить значение целевой функции для государственного управления обществом в целом. Она придает единую направленность всей структуре общества и является огромной организующей силой, если используется грамотно и со знанием дела. Целевая функция (ее содержание) отражает необходимость единения всех граждан, связанных структурой целостной системы.

Могут ли такие показатели теории экономической эффективности производства, как прибыль и рентабельность, объективно отражать содержание целевой функции предприятия, его целостной системы управления. Стремление всех участников разных частей системы управления, таких как дочерние предприятия, крупные филиалы, цеха, участки, к максимизации этих показателей нарушает приоритетность центральной структуры, расплывает ресурсы по структурным частям, усиливает стремление к краткосрочным результатам.

Эффективная система управления является источником возникновения синергетического эффекта. Это означает, что эффект от взаимосвязи и взаимодействия частей больше, чем простая сумма эффектов этих частей. Откуда возникает дополнительный эффект? Такой эффект является результатом синхронного взаимодействия частей, которые имеют как материальное, так и духовное содержание.

Очевидно, что всегда требуется определенный уровень материального обеспечения. Но это необходимое, но недостаточное условие развития человека. Для полноценного развития личности требуется обеспечение его духовных потребностей, которые органически переплетаются с жизнью материального производства, но не ограничиваются им.

В таких условиях выдвижение на передний план управления народным хозяйством (предприятий) показателей максимизации текущей прибыли (рентабельности) без анализа факторов их формирования приводит к непоправимым последствиям. Система управления народным хозяйством (предприятием) является многофункциональным единством разных сфер деятельности. Все они имеют собственные цели и решают определенные задачи. Целостность системы управления в том и заключается, что все сферы деятельности должны быть ориентированы на воспроизводство не только экономической, но и социальной, духовно-нравственной сфер деятельности, а также на воспроизводство окружающей среды [4, 7, 8]. В таких условиях ориентация предприятия на сиюминутную выгоду недопустима. Рыночный фундаментализм искажает содержание сложнейших общественных процессов, в которых переплетаются разнохарактерные направления социальной, политической, производственной, правовой, экологической, духовной жизни. Особое значение при этом имеет воспроизводство жизни человека как экономического и духовного существа. Влияние последнего на экономическую жизнь до сих пор не осознано обществом. Такое положение является результатом неправильного, узкого понимания духовности общества, под которой часто подразумевается только религиозный аспект проблемы. Однако

это последнее является делом совести каждого человека, и ее обсуждение требует специального анализа.

В нашем понимании истоком духовности общества является свойство информационной взаимосвязи и взаимодействия всех людей Земли. Это хорошо прослеживается в работах академиков В.И. Вернадского, Н.Н. Моисеева, Д.С. Львова. Из зарубежных авторов к проблемам всеобщей информационной взаимосвязи и взаимодействия обращались Э. Леруа и П. Тейяр де Шарден. В основном труды этих ученых подтверждают интегрированное содержание информационной общности всех людей Земли, которая формирует, по словам Н.Н. Моисеева, «коллективный интеллект», или «коллективный разум». Ученый считал, и с этим нельзя не согласиться, что коллективный разум представляет собой свойство совокупности индивидуальных разумов людей, способных обмениваться информацией, формировать общее миропонимание, коллективную память и, возможно самое главное, — вырабатывать и принимать коллективные решения [6, с. 120].

Если провести некоторую интерпретацию от предприятия до мирового уровня, то целостную социально-экономическую систему управления можно представить как соответствующий треугольник «мировое сообщество — мировая экономика — природа мирового уровня». Такая целостная система, очень близкая по своим свойствам (с учетом специфики иерархии управления) с аналогичной триадой на уровне предприятия, характеризуется рядом принципов, наличие которых имеет методологическое значение для систем управления иерархии нижнего уровня.

Среди принципов формирования ноосферы особое значение имеет *принцип духовности*. Его носителем является мировое сообщество, которое на основе информационных связей создает коллективный разум [2, 6]. Ноосфера объединяет в своей структуре всех людей планеты единой целью — воспроизводства жизни. Вместе с тем ноосфера как целостная система воспроизводит системы социально-экономических, духовно-нравственных, экологических отношений.

*Принцип иерархичности* связывает ноосферу с социально-экономическими системами нижнего уровня иерархии на уровне государств, регионов, предприятий. Иерархичность обеспечивает передачу на нижний уровень требования высшего уровня, тем самым сохраняется целостность всей системы управления — от ноосферы до предприятий.

Важнейший принцип формирования ноосферы как целостной социально-экономической системы управления — ее *сбалансированность*. Это означает, что по сути ноосфера является сбалансированной, и именно по этой причине она сохраняет устойчивость и воспроизводимость. Даже такой краткий анализ основных принципов формирования ноосферы показывает, что ее появление основано на принципах возникновения и развития жизни от низших ее форм к высшим. Она является результатом превращения биосферы в более развитую сферу — ноосферу. В.И. Вернадский в 1944 г. отмечал: «Сейчас мы переживаем новое геологическое эволюционное изменение биосферы. Мы входим в ноосферу» [9, с. 119]. Процесс формирования ноосферы имеет эволюционное содержание и непосредственно соприкасается с утверждением наиболее адаптивных систем в природе и обществе, в которых каждый человек совместно с другими членами мирового сообщества создает не только сферу разума, но и сферу духовности, которая распространяется по всей структуре управления — от ноосферы до предприятия.

Из вышесказанного становится ясно, какой огромный духовный потенциал имеется в совокупном общественном человеке, и его игнорирование — следствие формирования тех общественных отношений, которые на передний план выдвигают экономическую систему без учета социальных и духовно-нравственных отношений. Кроме того, такие общественные отношения объективно должны играть роль институциональных ограничителей в той бездуховности, которой охвачена вся мировая экономика. Таким образом, чувственное взаимодействие между человеком и окружающим миром охватывает все сферы деятельности общественного производства и является в

недостаточной мере использованным потенциалом для совершенствования социально-экономических и духовно-нравственных отношений. В процессе исторического развития человечество надело на себя те «железные цепи», которые не дают возможность членам общества объединиться и взаимодействовать между собой для общего блага, для спасения природы от грядущих катаклизмов, для подлинного развития человека.

В поисках средств существования общество пришло к выводу, что накопление капитала и богатства является смыслом жизни. Отсюда возник рыночный фундаментализм и его экономическое орудие — максимизация текущей прибыли. Если следовать такой парадигме управления и впредь, то в ближайшее время мир останется без чистой воды, воздуха, леса, нефти, газа и других природных богатств, и, более того, мир может попасть в ловушку военно-политического характера. Вот почему действующая система управления во всем мире требует коренной ломки и искоренения мировой болезни — бездуховности. Для этого существуют все объективные предпосылки.

Открытие В.И. Вернадским ноосферы — сферы разума — позволяет совершенно по-другому взглянуть на процессы социально-экономического развития общества. Формирование ноосферы является сложнейшим процессом, который отражает логику диалектической методологии в ее объективной реальности. Изучение сферы разума позволяет разработать адекватную модель единой целостной системы управления социально-экономическими системами, которая не может иметь на вооружении сиюминутную выгоду, максимизацию текущей прибыли и рентабельности, одностороннюю ориентацию развития системы управления на краткосрочные экономические предпочтения. Система управления включает в свою структуру все элементы матрицы «природа — общество — экономика», в центре которой находится человек. Она идентифицирует всю мировую структуру подобных матриц по соответствующей иерархии управления — от предприятия до ноосферы. Ее целевая функция — сохранение на длительную перспективу жизнеспособности и

устойчивого развития всех элементов матрицы, всех сфер деятельности системы управления и его основного элемента — человека, соответствующих структуре экономического и духовного развития.

Методологическое значение концепции формирования ноосферы заключается в том, что она как разновидность социально-экономических систем является не только разумной, но и духовной целостной системой.

Однако и сама биосфера — свидетельство мудрости природы создавать из своих недр разновидности целостных систем, живых организмов, которые по определению не могут быть несимметричными и несбалансированными. На наш взгляд, основная причина бездуховности социально-экономических систем управления заключается в отсутствии в них соответствующих функций. Первой причиной, которая порождает бездуховность, является непропорциональность удовлетворения экономических интересов в обществе. Если условно для аналитических целей считать, что интересы государства и общества совпадают (что должно быть правилом общественной жизни), то экономические интересы можно представить как единство макроэкономических, микроэкономических и личных интересов.

Совершенно очевидно, что бездуховным является отношение к человеку, который имеет доход в месяц ниже прожиточного минимума. Очевидно, что безнравственно, если при этом доходы в месяц другой части населения достигают сотни тысяч рублей. Бездуховным является варварское отношение к природе, уничтожение лесных массивов, плодородной части земли, уничтожение живых организмов как на суше, так и в глубинах морей, океанов, рек.

Бездуховность наносит огромный ущерб экономике, обществу, подрывает его социально-нравственные устои. При этом повышается уровень сердечно-сосудистых, нервных заболеваний, уровень смертности, происходит снижение рождаемости.

Возникают вопросы: насколько правильно все недостатки системы управления списывать на отсутствие духовности в обществе? не имеет ли тут место подмена разных понятий?



На наш взгляд, главный ориентир — духовно-нравственная атмосфера в общественной жизни. Все то, что разъединяет людей, унижает их достоинство, посягает на процессы воспроизводства экономической и духовной жизни общества, является безнравственным и бездуховным.

Очевидно, что система управления народным хозяйством, страной в целом имеет множество недостатков, основной из них — низкий уровень научно-методологического обеспечения. Однако в современных условиях главное, на наш взгляд, заключается в том, что на передний план социально-экономической жизни надо выдвигать приоритеты целостной системы государства, народного хозяйства, приоритеты национальных, т.е. федеративных интересов.

### **Об идентификации институциональных и гомеостатических методов управления**

Для того чтобы сохранить целостность социально-экономических систем, необходимо задействовать адекватные механизмы организационного, экономического, правового, социального содержания.

В живых организмах целостность сохраняется благодаря гомеостазису — свойству, которое обеспечивает целостность системы путем автоматического поддерживания ее основных параметров. Примером может служить поддержание температуры тела, химического состава крови, давления и т.д.

Логика поведения гомеостата основана на механизмах автоматического саморегулирования организма, которые путем обратной связи между входом и выходом жизненно важных процессов регулируют поступление в рабочий процесс тех элементов и в том количестве, которые поддерживают параметры его устойчивости. Это означает, что человеческий организм имеет нормативные характеристики, соблюдение которых обеспечивает его жизнеспособность. Саморегулирование организма человека является высшим проявлением разума природы, важнейшим фактором сохранения жизни на Земле.

Следует отметить то обстоятельство, что нормы саморегулирования жизненных процессов

в организме человека сформировались за миллиарды лет. На основе свойства приспособления к окружающей среде человечество выработало навыки к труду, познало окружающий мир, что обеспечило ему становление и развитие человеческого рода.

Нормы и правила ведения хозяйства сформировались также в течение нескольких веков, и саморегулирование общественных ячеек на разных уровнях иерархии управления породило общественные отношения в сегодняшней форме. Это говорит о том, что процесс формирования формальных и неформальных норм и правил взаимодействия в обществе продолжается по сей день. Институты стали основой развития настоящей цивилизации. Проблема заключается в том, чтобы институциональные нормы и «правила игры» охватили всю систему управления производством и придали ей целенаправленный характер. Надо иметь в виду, что если биологические гомеостаты берут начало миллионы лет назад, то институциональные отношения в промышленном производстве насчитывают лишь несколько сотен лет. Однако дело не только в этом. Гомеостаты в биологии и институты в социально-экономической жизни имеют единую природу — нормы и нормативы, правила и распорядок процессов, нарушать которые никто не имеет права, так как это чревато непредвиденными последствиями. Предотвращению последних посвящается деятельность множества организационных форм и методов управления, «блюстителей порядка», которые поддерживают социально-экономические процессы в конституционных рамках. Это обеспечивает целостность и безопасность государства [10, 11].

Основное отличие биологических гомеостатов от институционального воздействия на регулируемые процессы заключается в том, что на предприятиях не существуют саморегулирующие механизмы, отслеживающие динамику производственных, экономических, социальных, правовых, экологических подсистем. Иначе говоря, на предприятиях отсутствует система институционального саморегулирования.

Такая постановка вопроса отсылает нас к проблеме финансового обеспечения восп-

производственного процесса. Кроме того, следует определиться в отношении информации о тех параметрах, которые при регулировании играют роль «пропусков» на следующие этапы производства. Речь идет о решении информационных задач «разрешено — запрещено» или их инвариантах, когда необходимо регулирование процессов при их отклонении от норм.

Таким образом, проблемы саморегулирования в гомеостатах биологического типа и в социально-экономических системах имеют формальные сходства и отрицать их нельзя. Нельзя также говорить о том, что такое сходство имеет внешнее содержание.

Дело в том, что саморегулирование в биологических системах осуществляется по заданным параметрам извне. Они отражают возможности устойчивости организма при возмущающихся факторах внешней среды. Практически биологические гомеостаты представляют собой продолжение разума природы. Что касается предприятия, то в нем инициатива остается за государством, человеком, коллективом, владельцами. Здесь решающее значение имеет субъективный характер интересов.

Однако известно, что частные интересы очень часто расходятся с интересами общества, государства. С этой точки зрения социально-экономические системы не являются естественными гомеостатами, которые отражают единый характер соподчиненности требований высшего уровня иерархии. По этой причине социально-экономические гомеостаты должны иметь в своем составе «задающий блок», который ретранслирует цели верхнего уровня к уровню иерархии низшего уровня. Только с помощью такой соподчиненности социально-экономическая система получает целостное содержание и соответствует биологическим гомеостатам [2, 10].

Основная функция гомеостатического механизма заключается в том, что он спасает организм, в котором он образован, от разрушения. Причем при необходимости запускается вся система вспомогательных процессов, которые и приводят регулируемые процессы в устойчивое жизнеспособное состояние.

Хозяйствующие субъекты в окружающей среде, которая заполнена политическими, со-

циальными, экономическими, финансовыми отношениями, не могут жить обособленно, не обращая внимания на внешние проявления этих систем. Они не только взаимодействуют между собой, но вместе, «солидарно» подвергаются испытанию предприятие на «прочность». Оно как целостная система вынуждено сопротивляться внешним воздействиям. Одним из существенных свойств целостности предприятия как системы является его устойчивость, т.е. способность сопротивляться внешним воздействиям. Такое сопротивление оно оказывает в результате обеспечения «связанности» между подсистемами хозяйствующих субъектов. Это означает, что предприятие должно обладать такой организацией внутренних подсистем, что все важнейшие параметры его жизнедеятельности должны оставаться на уровне, который достаточен для дальнейшего функционирования и развития. Речь идет о таких параметрах, как рентабельность активов, рентабельность издержек, достаточный объем оборотных средств, собственный капитал и т.д. Дело не только в том, чтобы выдерживать уровень экономических параметров. Не менее важное значение имеет соблюдение уровня социальных параметров, таких как уровень средней заработной платы, условия безопасности труда, отдыха, дисциплина труда, демократический централизм в управлении и т.д.

Следует отметить соблюдение предприятием экологических параметров. Окружающая среда должна быть предметом особой заботы предприятия. Состояние воздуха и питьевой воды, утилизация отходов, экономия природных ресурсов становятся важнейшими индикаторами соответствия предприятия народнохозяйственным интересам, интересам страны, государства [6, 12].

Отдельного внимания заслуживает рассмотрение правовой среды. Предприятие имеет не только права, но и обязанности перед обществом, соблюдение которых является предпосылкой его устойчивой работы.

Таким образом, предприятие как саморегулируемая система имеет множество ограничений, которым оно должно подчиняться. Вокруг предприятия образуется параметрический ряд

разного содержания, нарушение которого может вызвать тяжелые последствия. Эти параметры имеют институциональное содержание, либо они выполняются, либо предприятие рискует быть банкротом.

Структура параметрического ряда должна включать модельное требование повышения эффективности производства. Оно заключается в том, что на каждом предприятии темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста суммарной величины текущих и капитальных затрат, приведенных к единой размерности с помощью средней отраслевой нормы прибыли (модификацию индивидуальных общественно необходимых затрат можно назвать индивидуальными общественно необходимыми затратами).

Такая модель повышения эффективности производства на первый план выдвигает следующие базовые показатели эффективности производства в их взаимосвязи и взаимообусловленности:

- темпы роста производительности труда, рассчитанной на основе добавленной стоимости;
- снижение себестоимости единицы продукции;
- отраслевая норма прибыли (гарантия конкурентоспособности).

Значение темпов роста производительности труда на каждом предприятии заключается не только в том, что они отражают научно-технический уровень производства, и не только в том, что ее величина всегда должна компенсировать инфляцию как в рыночной системе, так и на уровне предприятия в виде роста инфляции его издержек. На уровне предприятия производительность труда формирует себестоимость продукции, отдачу капитала. Вот почему забвение этих показателей в условиях реформы приводит к деградации производства с точки зрения не только экономики, но и социальной сферы. Особого внимания заслуживает добавленная стоимость как результирующий показатель. Главное достоинство этого показателя заключается в том, что добавленная стоимость корреспондируется с динамикой ВВП на уровне народного хозяйства.

Появление добавленной стоимости на уровне предприятий имеет методологическое содержание. Оно заключается в том, что обеспечивается единство разных уровней управления. Становится возможным задействовать важнейший принцип теории целостности: «Все то, что выгодно для целостной системы народного хозяйства, должно быть выгодно и для ее отдельных частей». Таким образом решается важнейшая проблема действующей методологии экономики, когда предприятия ориентируются на максимизацию текущей прибыли, тем самым «обходят» возможности повышения научно-технического уровня производства, проблемы технического перевооружения обновления производства и другие стороны развития производственного аппарата, которые требуют привлечения капиталовложений в больших объемах [11].

Отношение добавленной стоимости к суммарной величине текущих и единовременных затрат характеризует динамику эффективности производства. Как правило, такое соотношение должно быть произведено с учетом фактора времени за расчетный срок определения эффективности производства.

В системе нормативов анализа развития производственного аппарата появляется возможность задействовать технико-экономические нормативы аналогичных предприятий, нормативы отраслевого уровня. Такая постановка вопроса подчеркивает значение политики экономии ресурсов, что является основополагающей ориентацией ноосферной идеологии управления.

Наличие параметрического ряда является необходимым, но недостаточным условием безопасности работы предприятия. Нужны специализированные органы, которые отслеживают динамику показателей параметрического ряда и в случае их приближения к критическому уровню корректируют их величину.

Из сказанного выше становится очевидным, что для предприятия максимизация текущей прибыли не является целевой функцией. Такой может быть соблюдение показателей параметрического ряда, которые обеспечивают жизнеспособность предприятия как целостной

системы, его конкурентоспособность и способность устойчивого развития.

Сказанное выше имеет методологическое значение. Другими словами, для предприятия иерархическая система управления более высокого уровня (уровень народного хозяйства) должна разрабатывать институциональные нормы, нормативы, параметрический ряд показателей социального, экономического, финансового содержания. Предприятия должны выполнять эти нормы и нормативы, иначе они становятся не только источником огромного народнохозяйственного ущерба, а разрушают собственную структуру и функциональное назначение.

Становление новой экономики на основе гомеостазиса социально-экономических систем подчеркивает значение институциональной теории для России, которая с большим трудом осваивает печальные уроки строительства рыночной экономики, в которой государственное регулирование не наполнено должным образом. Гомеостазис в управлении открывает широкие перспективы для повышения эффективности государственного управления на основе применения институциональной теории [8, 10, 11].

Из сказанного выше очевидно, что для социально-экономических систем гомеостатические отношения являются мощным орудием ориентации общества на процессы сохранения жизнеспособности и развития. Нормы и нормативы технологической и социальной экономической жизни становятся реальным подспорьем для развития общественного производства. Необходимо иметь в виду, что кроме технологической структуры конкретного предприятия в народном хозяйстве, в разных его отраслях формируются среднестатистические показатели, которые имеют нормативное содержание. Достаточно внимательно посмотреть на процессы формирования ценообразования, которые автоматически включают в свою структуру средние показатели как нормативы общественного содержания. Совершенно очевидно, что гомеостатические и институциональные отношения имеют единую методологическую основу, используя опыт обеспечения жизнеспособности анализируемых организмов, на

их основе создается «банк данных», в котором сосредоточены потенциальные возможности сохранения жизнеспособности и устойчивого развития социально-экономических систем.

### Заключение

Таким образом, опыт как отечественной, так и мировой экономики показывает, что в социально-экономической жизни необходимо ориентироваться на ее целостное содержание. Проблемы социума невозможно решать только путем удовлетворения материальных потребностей, несмотря на то, что они являются необходимым условием развития общественной жизни, необходимым, но недостаточным.

Ориентируясь на развитие общества потребления, мировая экономика постоянно попадает в тиски финансовых кризисов, при этом не только финансового, но и политического характера. Становится понятно, что ориентация на максимизацию текущей прибыли и рост капитализации компании толкает мировое сообщество к катаклизмам экономического и политического характера.

Требуется новая парадигма управления, которая свободна от идеологических догм и должна быть ориентирована на сохранение жизнеспособности и устойчивого развития биосоциальной системы, в центре которой находится человек. С этой точкой зрения наибольшую перспективу, на наш взгляд, имеет ноосферная идеология управления. Она в наибольшей мере отвечает требованиям сохранения жизнеспособности биосоциальной системы и имеет гомеостатическое содержание. Тем самым ноосферная идеология выдвигает на передний план не максимизацию капитализации и текущей прибыли, а ориентируется на экономию ресурсов, обеспечение условий жизнеспособности биосоциальной системы устойчивого ее развития.

Процесс формирования ноосферы имеет эволюционное содержание, и каждый человек совместно с другими членами мирового сообщества создает не только сферу разума, но и сферу духовности, которая распространяется по всей структуре управления — от ноосферы до предприятия.

### Литература

1. Абрамова Н.Р. Целостность и управление. М.: Наука, 1974. 248 с.
2. Вернадский В.И. Биосфера и ноосфера. М.: Айрис-пресс, 2004. 576 с.
3. Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века. М.: Экономика, 2004. 437 с.
4. Зарнадзе А.А. Целостность управления современной экономики. М.: Центр «Транспорт», 2011. 232 с.
5. Зарнадзе А.А. О единстве целостности и институциональности системы управления // Управленческие науки. 2015. № 2 (15). С. 6–12.
6. Моисеев Н.Н. Заслон средневековью. М.: Тандекс Ко, 2008. 312 с.
7. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 568 с.
8. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и экономическая политика // Общественные науки и современность. 2007. № 3. С. 99–114.
9. Вернадский В.И. Несколько слов о ноосфере // Успехи современной биологии. 1944. № 18. Вып. 2. С. 113–120.
10. Бир Ст. Кибернетика и управление производством. М.: Физматгиз, 1963. 275 с.
11. Зарнадзе А.А. Институциональная природа согласования экономических интересов в управлении предприятием // Экономическая наука современной России. 2014. № 2. С. 92–102.
12. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010. 254 с.

### References

1. Abramova N.R. *Tselostnost' i upravleniye* [Wholeness and management]. Moscow, Science, 1974, 248 p. (in Russian).
2. Vernadsky V.I. *Biosfera i noosfera* [Bio-sphere and noo-sphere]. Moscow, Iris Press, 2004, 576 p. (in Russian).
3. Yakovets Yu.V. *Epochalniye inovatsii XXI veka* [Epoch innovations of the XXI century]. Moscow, Economics, 2004, 437 p. (in Russian).
4. Zarnadze A. A. *Tselostnost' upravleniya sovremenoy ekonomiki* [Modern economy's wholeness management]. Moscow, Transport Center, 2011, 232 p. (in Russian).
5. Zarnadze A.A. O edinstve tselostnosti i institutsial'nosti sistemi upravleniya [About wholeness integrity and institutionality of management system]. *Upravlencheskiye nauki — Management Sciences*, 2015, no. 2 (15), pp. 6–12 (in Russian).
6. Moiseyev N.N. *Zaslony srednevekovyu* [A backstop to Middle Ages]. Moscow, Tandex Co., 2008, 312 p. (in Russian).
7. Kleyner G.B. *Strategiya predpriyatiya* [Enterprise strategy]. Moscow, Affair, 2008, 568 p. (in Russian).
8. Kleyner G.B. Sistemnaya paradigma i ekonomicheskaya politika [System paradigm and economic policy]. *Obtshchestvenniye nauki i sovremenost' — Public Sciences and Modernity*, 2007, no. 3, pp. 99–114 (in Russian).
9. Vernadsky V.I. Neskol'ko slov o noosfere [Some words about noo-sphere]. *Uspehi sovremenoy biologii — Modern Biology Achievements*, 1944, no. 18, Issue 2, pp. 113–120 (in Russian).
10. Bir St. *Kibernetika i upravleniye proizvodstvom* [Cybernetics and enterprise management]. Moscow, 1963, 275 p. (in Russian).
11. Zarnadze A. A. Instituttsial'naya priroda soglasovaniya ekonomicheskikh interesov v upravlenii predpriyatiyem [Institutional nature of coordination the economic interests in enterprise management]. *Ekonomicheskaya nauka sovremenoy Rossii — Economic Science in Modern Russia*, 2014, no. 2, pp. 92–102 (in Russian).
12. Glazyev S. Yu. *Strategiya operezhayutshego razvitiya Rossii v usloviyah global'nogo krizisa* [The strategy of forward-looking Russia development under the conditions of global crisis]. Moscow, Economics, 2010, 254 p. (in Russian).

УДК 336.64

# Современное понимание категории «внутренний финансовый контроль»: проблемы и перспективы изучения

**ДРЕВИНГ СВЕТАНА РОБЕРТОВНА**, доктор экономических наук, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета, Москва, Россия

E-mail: SRDreving@fa.ru

**ХРУСТОВА ЛЮБОВЬ ЕВГЕНЬЕВНА**, аспирантка Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета, Москва, Россия

E-mail: khrustoval@yandex.ru

**Аннотация.** В статье представлен аналитический обзор отечественных и зарубежных подходов к пониманию внутреннего финансового контроля. На основе обобщения и анализа существующих исследований внутренний (внутрихозяйственный) финансовый контроль был определен как одно из направлений реализации управленческого воздействия внутри экономического субъекта, обеспечивающее результативное достижение поставленных руководством целей и задач, реализуемое на практике посредством построения системы взаимосвязанных элементов. Авторами был сделан вывод о том, что ключевым моментом в детализации понятия выступают его цели и задачи, которые варьируют в зависимости от вида деятельности, масштабов рассматриваемой организации, уровней осуществления финансового контроля.

Одним из результатов исследования стало обозначение авторского понимания разграничения понятий «внутренний», «внутрихозяйственный», «корпоративный финансовый контроль». Был сделан вывод о том, что содержание категорий «внутренний» и «внутрихозяйственный контроль» позволяет употреблять данные понятия как тождественные, в то время как корпоративный контроль охватывает лишь некоторую часть объектов внутреннего финансового контроля, что ограничивает сферу его употребления.

В статье также затронут вопрос соотношения понятий «финансовый контроль», «контроллинг», «внутренний аудит». Авторами предложено рассматривать внутренний финансовый контроль как одно из ключевых направлений практической реализации целей и задач контроллинга. Согласно представленной в статье иерархии понятий внутренний аудит выступает как основной инструмент осуществления внутреннего финансового контроля.

В качестве основных тенденций исследования внутреннего финансового контроля авторами были названы усиление роли системного и стоимостных подходов, необходимость учета отраслевых и структурных особенностей организации при разработке системы внутреннего финансового контроля, выделение нового перспективного направления финансового контроля стратегии организации. Проведенный анализ подходов к пониманию рассмотренных понятий позволил сформировать теоретическую базу для изучения вопросов практического формирования системы внутреннего финансового контроля, обозначить ключевые направления исследования категории.

**Ключевые слова:** внутренний финансовый контроль, корпоративные финансы, системный подход, стоимостной подход, финансовый менеджмент, финансовый контроль стратегии.

# Modern Understanding of Internal Financial Control: Problems and Perspectives of Investigation

**SVETLANA R. DREVIING**, Ph.D. (Economics), Professor, Department of Financial Management, the Financial University, Moscow, Russia  
E-mail: SRDreving@fa.ru

**LYUBOV Y. KHRUSTOVA**, Post-Graduate Student of the Financial Management Department, the Financial University, Moscow, Russia  
E-mail: khrustoval@yandex.ru

**Abstract.** The analytical review of national and foreign approaches to the internal financial control is presented in this paper. The examination of existing approaches enabled to define the internal financial control as one of the management spheres within the economic entity, which provides the efficient achievement of goals and is realized by constructing a system of interrelated elements. Nevertheless the key moments of the notion specification are its aims and objectives, which vary depending on the nature of business, its scale and the levels of internal financial control realization.

The authors' understanding of demarcation of different financial control designations was noted as one of the conclusions. For instance, it seems necessary to divide such determinations as internal and corporate control as far as the corporate control category covers only some of the objects of internal financial control that limits the scope of its use.

The article also touches upon the demarcation between the concepts of financial control, controlling, and internal audit. The authors determine the internal financial control as one of the key areas of practical implementation of controlling tasks and objectives. According to the hierarchy of concepts presented in the article, internal audit serves as the main tool of internal financial control.

The emerging role of system and value-based approach, the necessity of industry and structure characteristics consideration during the process of internal financial control system development, the introduction of a new perspective direction of strategy financial control are pointed out as the main tendencies of internal financial control investigation. The undertaken analysis of existing approaches allowed forming a strong theoretical basis for the examination of practical aspects of internal financial control development and determining the key directions of the investigation.

**Keywords:** internal financial control, corporate finances, system approach, value-based approach, financial management, strategy financial control.

## Введение

Стремительное изменение среды функционирования хозяйствующих субъектов, систематически повторяющиеся всплески деловой активности и экономические спады приводят к усложнению финансовых взаимоотношений на всех уровнях, в том числе и внутри организаций. К настоящему времени сформировалось множество концепций управления корпоративными финансами. Основной тенденцией в развитии его теоретических и практических направлений является изучение и

совершенствование всего комплекса финансов организации, направленные не только на достижение определенных финансовых выгод, но и способствующие повышению эффективности функционирования структурных подразделений и областей, оказывающих влияние на конечный результат в совокупности. Особое внимание при этом стало уделяться вопросам организации внутреннего финансового контроля, способствующей рациональному и своевременному решению стратегических и тактических задач компании, а также получению

дополнительных преимуществ за счет грамотного построения и применения системы контролируемых показателей.

Таким образом, на современном этапе категория внутреннего финансового контроля расширяет свои границы. Она рассматривается в тесной интеграции с вопросами комплексного управления организацией, реализации ее стратегии, построения внутренней корпоративной структуры, решения частных задач финансового управления (таких как минимизация финансовых рисков и предотвращение банкротства). В связи с этим понятие внутреннего финансового контроля требует уточнения с учетом специфики конкретной области его осуществления.

Кроме того, особую актуальность приобретают вопросы практической реализации финансового контроля внутри фирмы. Несмотря на наличие множества подходов к определению основных элементов, принципов и методов внутреннего финансового контроля, на практике их применение затруднено, что объясняется отраслевыми, технологическими, производственными, управленческими, экономическими особенностями функционирования каждого конкретного хозяйствующего субъекта, а также отсутствием целостного интегрированного подхода к построению системы финансового контроля.

Различные аспекты внутреннего финансового контроля рассматривались такими зарубежными учеными, как W.L. Hill Charles, T. Dănescu, M. Prozan, R.D. Prozan, Aldónio Ferreira, David Otley, R. Ryan Harley, A. Trahan Emery и др. Вопросы финансового контроля также исследуются многими отечественными учеными. Можно выделить такие имена, как Н.Д. Бровка, А.А. Большов, И.Ф. Ветрова, И.Д. Демина, А.Н. Егиян, Н.А. Казакова, Ж.А. Кеворкова, О.В. Курныкина, Е.В. Кучерова, Т.С. Степанова, Д.М. Токун, А.Е. Туркина. Особо стоит отметить таких отечественных авторов, как В.Н. Жуков и Т.Ю. Серебрякова, которые посвятили многие свои труды вопросам разработки единого подхода к построению и совершенствованию системы внутреннего финансового контроля. Большой вклад в развитие понимания категории

«внутренний финансовый контроль» и оценку роли контрольной функции управления внесли исследования М.В. Мельник.

В настоящее время существует множество наработок, касающихся теоретических вопросов определения внутреннего финансового контроля и практических аспектов его организации в рамках системы внутреннего финансового контроля. Однако отсутствие целостного подхода к формированию подобной системы, а также многообразие трактовок понимания самой категории снижают эффективность внедряемых на практике элементов контроля. Кроме того, выявленная тесная взаимосвязь результатов организации внутреннего финансового контроля и эффективности функционирования компании в целом формируют новые направления изучения и совершенствования внутреннего финансового контроля. В связи с этим представляется актуальным систематизировать накопленные теоретические знания в сфере внутреннего финансового контроля, выделить основные проблемные аспекты и определить потенциальные зоны трансформации понимания внутреннего финансового контроля с учетом требований современных экономических реалий.

Цель данной статьи — исследование теоретической базы построения системы внутреннего финансового контроля организации, направленное на конкретизацию данного понятия и выявление его ключевых практических компонентов.

Задачами изучения финансового контроля, проводимого по инициативе хозяйствующего субъекта, в рамках поставленной цели выступают:

- систематизация традиционных и современных подходов к определению внутреннего финансового контроля, конкретизация его трактовки;
- выявление актуальных на настоящем этапе проблем и задач построения эффективной системы внутреннего финансового контроля;
- определение центральных направлений развития современного финансового контроля внутри организации.

Проводимое в данном ключе аналитическое исследование позволит обобщить су-



ществующие понятия, принципы, методы, проблемы внутреннего финансового контроля, что обеспечит возможность разработки единого подхода к построению эффективно функционирующей на практике системы контроля, а также в дальнейшем позволит обозначить ее основные компоненты и необходимые взаимосвязи между ними.

### **Внутренний финансовый контроль: понимание отечественных и зарубежных ученых**

Важно отметить, что понятие «финансовый контроль» в самом широком смысле уже достаточно хорошо проработано. На всех уровнях финансовых взаимоотношений вне зависимости от формы и вида финансовый контроль предполагает наличие субъектов и объектов контроля, сравнение полученных финансовых результатов с плановыми или законодательно закрепленными показателями и применение мер по устранению выявленных нарушений [1, с. 126]. Финансовый контроль трактуется в различных источниках как процесс, целенаправленно осуществляемая деятельность, а также совокупность реализуемых мероприятий. Необходимо отметить, что понятие «финансовый контроль» в широком смысле охватывает значительный круг вопросов, в связи с чем требуются более детальная классификация и уточнение содержания его элементов и подвидов.

Конкретные и очевидные цели государственного, а также независимого финансового контроля к настоящему моменту позволили сформировать относительно ясное понимание содержания данных видов контроля, чего нельзя сказать о внутреннем финансовом контроле. Контрольные мероприятия, проводимые по инициативе самого хозяйствующего субъекта, могут преследовать широкий спектр целей в зависимости от понимания сущности финансового контроля, применяемых методов, а также результативности деятельности контролируемых подразделений. В связи с этим на практике внутренний финансовый контроль может принимать кардинально различные формы, начиная от осуществления простейших операций по аудиту финансовой отчетности и заканчивая

комплексным контролем всех ключевых финансовых аспектов и прогнозированием их влияния на эффективность функционирования организации в целом.

Подобная ситуация обусловила то, что категория внутреннего финансового контроля крайне неоднозначно трактуется в экономической литературе в настоящий момент, что приводит к возникновению недопонимания ее сущности и пересечению понятий. Так, можно говорить о необходимости разграничить понимание внутреннего контроля и внутреннего аудита, контроля и контроллинга. Контроль финансовой деятельности, осуществляемый в пределах и по инициативе организации, в различных источниках называют внутренним, внутривладельческим, корпоративным. Многообразие видов корпоративного финансового контроля также требует систематизации и обработки в целях дальнейшего формирования единой системы, способной эффективно функционировать на практике.

В современной экономической литературе встречаются следующие трактовки внутреннего, корпоративного, внутривладельческого финансового контроля (см. таблицу).

Можно заметить, что внутренний финансовый контроль трактуется учеными с позиции решения определенных управленческих задач, т.е. финансовый контроль внутри организации рассматривается именно как функция управления. Тем не менее мнения приведенных авторов (см. таблицу) отличаются с точки зрения целей реализации данной контрольной функции, охватывая разный круг вопросов и мероприятий.

Так, понимание внутреннего финансового контроля, лежащее в основе модели COSO и Федерального правила (стандарта) аудиторской деятельности № 8, предполагает необходимость сосредоточения контролируемых мероприятий внутри организации на выявлении проблем в рамках конкретных сфер (эффективность и продуктивность хозяйственных операций, надежность бухгалтерской отчетности и соответствие деятельности требованиям законодательства). Подобный подход, с одной стороны, достаточно полно характеризует понятие

## Подходы к определению внутреннего финансового контроля

Автор	Трактовка понятия
Модель COSO ( <i>the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> ) <sup>1</sup>	Процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и остальным персоналом компании, предназначенный для обеспечения «разумной уверенности» касательно достижения целей в следующих категориях: эффективность и продуктивность операций, надежность финансовой отчетности, соблюдение законов и правил <sup>2</sup>
Федеральное правило (стандарт) аудиторской деятельности № 8	Процесс, организованный и осуществляемый представителями собственника, руководства, а также другими сотрудниками аудируемого лица, для того чтобы обеспечить достаточную уверенность в достижении целей с точки зрения надежности финансовой (бухгалтерской) отчетности, эффективности и результативности хозяйственных операций и соответствия деятельности аудируемого лица нормативным правовым актам <sup>3</sup>
В.И. Бобошко	«...независимая от внешнего влияния деятельность хозяйствующего субъекта или органа управления по проверке и оценке своей работы, проводимая им в собственных интересах» [2, с. 66]
А.А. Большов	«Наблюдение и проверка стоимостных параметров всех сфер деятельности предприятия, выявляющие отклонения от принятых ранее управленческих решений в форме установленных планов, норм и пр. на основе управленческой отчетности и обеспечивающие влияние на дальнейшее принятие управленческих решений с целью повышения финансовой эффективности предприятия» [3, с. 31]
М.В. Мельник	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стадия управленческого цикла, которая присутствует на каждом этапе управления (стадии проектирования, планирования, производства, оценки, стимулирования);</li> <li>• самостоятельный бизнес-процесс, реализация которого связана с формированием в корпоративных структурах специализированных подразделений и регламентов функционирования;</li> <li>• форма обеспечения обратной связи управляющей системы с управляемой на всех уровнях управления [4, с. 92–93]</li> </ul>
В.Н. Жуков	«...совокупность контрольных мероприятий, осуществляемых субъектами управления с целью выявления, корректировки и предупреждения отклонений реального состояния финансовых ресурсов, потоков, инструментов от заданных параметров, а также с целью оценки принимаемых в отношении них управленческих решений» [5, с. 9–10]
Л.В. Завьялова, К.Е. Шилехин	«...система элементов, взаимодействующих посредством осуществления последовательных этапов по проверке финансово-экономических и связанных с ними аспектов деятельности предприятия в целях законного, своевременного и эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью» [6, с. 90]
А.Н. Зевайкина	«...деятельность специализированных органов и подразделений организации (хозяйствующего субъекта) по обеспечению законности, достоверности и экономической целесообразности совершаемых хозяйственных операций, использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, которая осуществляется руководителем юридического лица, главным бухгалтером (бухгалтером), ревизионной комиссией (ревизором) и другими лицами в зависимости от организационной структуры компании» [7, с. 196]
Е.В. Кучерова, Е.В. Останина и др.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «...процесс управления деятельностью корпорации, с целью эффективного и результативного использования ее ресурсов, сохранности ее активов, соблюдения требований законодательства».</li> <li>2. «...деятельность владельцев корпорации, направленная на содействие успешному поддержанию баланса интересов собственников компании и менеджеров, на оценку финансового состояния предприятия, результативности, продуктивности и экономичности использования финансовых ресурсов, эффективности управления капиталом, оценку правильности ведения бухгалтерского учета и отчетности» [1, с. 126]</li> </ol>

<sup>1</sup> Комитет организаций — спонсоров Комиссии Тредвея.

<sup>2</sup> Официальный сайт Комитета организаций — спонсоров Комиссии Тредвея [Электронный ресурс]. URL: <http://www.coso.org/> (дата обращения: 02.05.2016).

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 23.09.2002 № 696 «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности» (ред. от 22.12.2011) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_38848/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_38848/) (дата обращения: 02.05.2016).

Окончание таблицы

Автор	Трактовка понятия
Т.Ю. Серебрякова	1. Контроль руководящего уровня управления по отношению к остальным управленческим звеньям (внутри объединений зависимых организаций – холдингов). 2. Контроль внутри экономического субъекта за собственной деятельностью [8, с. 5–6]
Т.С. Степанова	«...процесс управления компанией, позволяющий использовать ее ресурсы с максимальной отдачей, направленный на поддержание максимальной финансовой устойчивости и оценку правильности ведения ее финансовой отчетности» [9, с. 81]
Д.М. Токун	Регулярный системный процесс по проверке финансовых аспектов текущей деятельности компании на предмет ее эффективности, экономичности, законности, а также процесс выработки рекомендаций по устранению выявленных недостатков и предотвращение их появления в будущем [10, с. 17]

внутреннего финансового контроля, однако, с другой — слабо отражает аспекты управленческой деятельности, осуществляемой на основе проводимых контролирующих действий. Кроме того, рассматриваемые документы вводят понятие «разумная уверенность», которое в условиях современной экономической нестабильности требует конкретизации с учетом специфики проверяемой организации.

Многие авторы (Л.В. Завьялова, К.Е. Шилехин, Д.М. Токун), определяя внутренний финансовый контроль, говорят о системности процесса его реализации, что позволяет утверждать наличие взаимодействующих структурных элементов в рамках данной экономической категории. Как следствие, возникает вопрос о необходимости определить данные компоненты и взаимосвязи между ними с учетом потребностей рассматриваемых на практике организаций.

Удачное и в определенной степени новаторское определение дает А.А. Большов, который выделяет в качестве основных контролируемых показателей «стоимостные параметры всех сфер деятельности организации», также подчеркивая значимость внутреннего финансового контроля с точки зрения процесса принятия управленческих решений и их реализации.

М.В. Мельник определяет три основных направления в рассмотрении содержания внутреннего финансового контроля. Так, автор анализирует данную категорию как одну из стадий управленческого цикла, как самостоятельный бизнес-процесс, а также как форму обеспечения обратной связи управляющей системы с

управляемой на всех уровнях взаимодействия. При этом особо подчеркивается, что практическое воплощение системы внутреннего финансового контроля напрямую зависит от специфики бизнес-процесса, что и обуславливает разнообразие регламентов и стандартов контроля [4, с. 92–93, 95].

Значительный вклад в изучение и развитие внутреннего финансового контроля внес В.Н. Жуков, который рассматривает проблемы и перспективы контроля с различных ракурсов и с применением множественных подходов. В своих трудах автор определяет место финансового контроля в системе внутреннего контроля компании, рассматривает объекты, содержание, предмет исследования, цели внутреннего финансового контроля. При этом В.Н. Жуков говорит о том, что данная экономическая категория объединяет в себе функцию бухгалтерского (финансового) учета и функцию управления финансами компании, эффективное сочетание которых на практике позволяет разрешить многие задачи и проблемы [11, с. 22]. Ученый подчеркивает, что на современном этапе корпоративный контроль финансов выходит за рамки простого соотнесения плановых и фактических показателей и утверждается как «средство оценки экономической эффективности, оценки и локализации финансовых рисков, мониторинга, моделирования, координации управленческих усилий».

Т.Ю. Серебрякова, рассматривая основные аспекты осуществления риск-ориентированного внутреннего контроля, анализирует понятия «хозяйственный», «финансовый»,

«экономический контроль». Автор приходит к выводу о том, что финансовый контроль определяется сферой отношений внутри системы управления, ограничивается финансовыми (денежными) потоками и осуществляется исключительно в рамках бухгалтерского (финансового) учета. Т.Ю. Серебрякова предлагает рассматривать именно экономический контроль, определяемый как контроль за финансовыми показателями, обобщенными данными бухгалтерского (финансового) и управленческого учета и состоянием их контрольных функций, а также налогового учета. Автор подчеркивает, что в отличие от финансового экономического контроль подразумевает использование информации, систематизированной во всех системах учета, в том числе бухгалтерского, управленческого, налогового и статистического.

Кроме того, Т.Ю. Серебрякова дает обоснование для разделения понятий «внутрихозяйственный» и «внутренний контроль». Она утверждает, что под внутрихозяйственным контролем необходимо понимать контроль в значении функции управления, в то время как внутренним контролем следует называть совокупность конкретной функции управления и сквозного контроля всех хозяйственных процессов со всех возможных точек зрения. Таким образом, внутренний контроль представляется более широкой категорией по сравнению с внутрихозяйственным контролем [12, с. 6–9].

Говоря о существующем выделении внутреннего и корпоративного финансового контроля, необходимо отметить, что данные понятия в настоящее время зачастую употребляются как тождественные. Однако первоначально понятие корпоративного контроля ассоциировалось исключительно с деятельностью крупных по своему масштабу организаций, применительно к которым можно было употребить термин «корпорация» [13, с. 15]. Внутренним же финансовым контролем называлась любая деятельность по осуществлению проверки различных аспектов финансовых взаимоотношений по инициативе проверяемой организации независимо от ее масштабов.

Стоит согласиться, что вопросы формирования, оценки эффективности, ключевых

показателей системы финансового контроля в настоящий момент имеют большую значимость именно для крупных хозяйствующих субъектов. Сложность их структуры, масштабы проводимых операций, значительная доля транснациональных сделок, регулирование которых затруднено на законодательном уровне, активная деятельность на финансовом рынке обуславливают необходимость постоянного совершенствования и доработки корпоративного финансового контроля. Тем не менее понятия внутреннего и корпоративного финансового контроля в работах многих ученых выступают в качестве единой экономической категории.

Анализ различных подходов к определению финансового контроля с учетом возможных методов его практической реализации позволяет утверждать, что в настоящее время граница между внутрихозяйственным и внутренним финансовым контролем максимально размыта. Безусловно, детально обозначив составляющие данных категорий, можно попытаться в определенной степени разграничить их. Однако с точки зрения практического применения такая классификация не играет значимой роли, в связи с чем употребление рассматриваемых понятий в качестве тождественных не является ошибочным.

Что касается термина «корпоративный финансовый контроль», его употребление как обобщенного понятия можно считать обоснованным, поскольку состав, уровни и взаимосвязи системы контроля в рамках корпорации будут существенно отличаться от аналогичной структуры внутри любого другого экономического субъекта. В условиях применения данного подхода представляется логичным дополнить данную классификацию, обособив финансовый контроль в экономических субъектах, отличных от корпорации, в качестве отдельной категории.

Многие авторы ведут дискуссии по вопросу соотношения понятий «внутренний контроль» и «внутренний аудит». С одной стороны, основу внутреннего контроля составляет процедура аудита, реализация которой позволяет в полной мере достичь поставленных перед контролирующим подразделением целей и задач. С другой

стороны, согласно Международному стандарту аудита 610 «Рассмотрение работы внутреннего аудитора» целью аудита может выступать проверка, оценка и мониторинг внутреннего контроля, т.е. система внутреннего финансового контроля может сама являться объектом внутреннего аудита [14].

Д.В. Бобылёв, определяя место и роль внутреннего контроля в рамках страховой организации, подчеркивает, что функции контроля и аудита тесно переплетены, что проявляется иногда даже в создании единого подразделения по осуществлению внутреннего контроля и аудита. Однако такой подход приводит к тому, что деятельность по организации внутреннего контроля по сути сводится к поддержке и обеспечению внутреннего и внешнего аудита. Автор считает подобный подход ошибочным, утверждая, что внутренний финансовый контроль не должен замыкаться только на проведении аудита, инвентаризации имущества и обязательств, страховом менеджменте. Построение грамотной системы внутреннего финансового контроля позволит расширить круг охватываемых в сфере управления финансами проблем и способствовать их решению [15, с. 90–93].

Подход Д.В. Бобылёва отражает логику реализации управленческой деятельности в организации. Можно говорить о том, что важной задачей компании является создание комплексной системы контроля, одним из элементов которой будет выступать контроль финансовой составляющей ее деятельности. При этом инструментом реализации финансового контроля будет внутренний аудит, направленный на реализацию определенных задач финансового контроля. Сама система контроля действительно может выступать в качестве объекта внутреннего аудита в рамках конкретно поставленных задач. Однако обобщение, определяющее контроль исключительно как одну из сфер воздействия аудита, не отражает полного комплекса управленческих взаимосвязей организации.

Мнения ученых по вопросу определения понятий «финансовый контроль» и «финансовый контроллинг» также расходятся. И.В. Погодаева и И.Т. Коваленко считают, что финансовый контроллинг является формой

внутреннего контроля, обеспечивающей концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности, своевременное выявление и отклонение фактических результатов от предусмотренных, принятие оперативных управленческих решений. Таким образом, понятие финансового контроля трактуется ими как более широкое по сравнению с финансовым контроллингом [16, с. 224].

Напротив, коллектив авторов под руководством Н.А. Казаковой утверждает, что контроллинг представляет собой «интегрированную систему, объединяющую важнейшие функции стратегического управления». В качестве одной из составляющих данной интегрированной системы, согласно мнению ученых, выступает финансовый контроль, т.е. он является одним из компонентов контроллинга [17, с. 56–58].

М.А. Вахрушина рассматривает сущность контроллинга прежде всего в сопоставлении с управленческим учетом. Автор подчеркивает единство их целей, задач, функций, делает вывод об особом положении данных категорий «на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации предпринимательской деятельности». Иными словами, контроль воспринимается как составной элемент, одна из областей, формирующих направления реализации мероприятий контроллинга. При этом М.А. Вахрушина также затрагивает вопрос существующего затруднения в сфере разграничения терминов «контроллинг» и «контроль», замечая, что употребление контроллинга тождественно контролю позволяет трактовать его только как совокупность возможностей и условий применения различных форм, методов и рычагов контроля, что ограничивает его реальное содержание [18, с. 17–20].

Изучение подходов к пониманию контроля и контроллинга еще раз позволило подчеркнуть необходимость обоснованного применения терминологии в рамках корпоративного управления. Контроллинг, являясь относительно новым термином с точки зрения отечественной практики, признается далеко не всеми авторами. Его значительное содержательное соответствие управленческому учету пока не находит

однозначного разрешения, что усложняет понимание всей учетно-контрольной функции управления. Если же все-таки выделять контроллинг как особый фундамент, обеспечивающий достижение стратегических и тактических целей организации за счет грамотной организации системы управления, то финансовый контроль будет выступать одним из направлений реализации контроллинга.

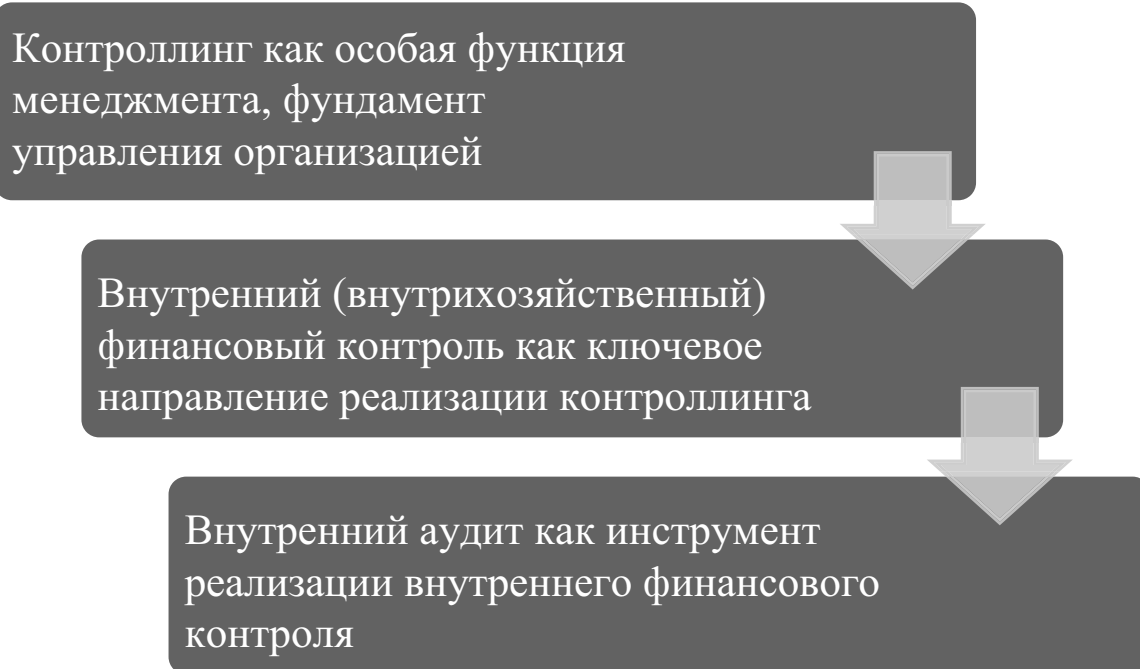
Таким образом, понятия «внутренний (внутрихозяйственный) финансовый контроль», «корпоративный финансовый контроль», «контроллинг», «внутренний аудит» можно выстроить в виде определенной иерархии. Авторское понимание данного вопроса представлено на рисунке.

Необходимо отметить, что в зарубежной литературе также отсутствует единое понимание терминологии, касающейся вопросов внутреннего финансового контроля. Так, широко употребляемый термин *internal control*, как правило, связан исключительно с контролем финансовой отчетности, что ограничивает

возможное его понимание. В свою очередь термин *corporate control* используется в более широком смысле, охватывая не только вопросы финансового контроля. Чаще всего, говоря о внутреннем финансовом контроле, зарубежные авторы используют определение, представленное в Докладе COSO по вопросу обозначения концептуальных основ внутреннего контроля<sup>4</sup>.

Специфику исследованиям иностранных авторов придают также отличия отечественного и зарубежного законодательства, подходов к управлению компаниями, отраслевые и национальные особенности. Тем не менее, несмотря на разницу понимания самой категории, можно утверждать, что в целом вопросы внутреннего финансового контроля за рубежом разработаны гораздо глубже, а исследования в данной сфере имеют прикладной характер и серьезное эмпирическое обоснование.

Фундаментальные исследования Ч. Хилла, появившиеся еще в 70–80-х годах XX в., установили взаимосвязь между финансовыми



#### Иерархия понятий «контроллинг», «внутренний финансовый контроль», «внутренний аудит»

<sup>4</sup> Официальный сайт Комитета организаций — спонсоров Комиссии Тредвея [Электронный ресурс]. URL: <http://www.coso.org/> (дата обращения: 02.05.2016).

результатами фирмы, ее стратегией, размером и корпоративным финансовым контролем. На основе эмпирического анализа, осуществленного с применением математического моделирования, выделялись различные типы внутреннего финансового контроля и оценивалась их эффективность. Подобный подход позволил выявить основные сферы воздействия внутреннего финансового контроля и перспективы его совершенствования [19, с. 407–408]. Среди основных зарубежных авторов, внесших вклад в исследование в сфере корпоративного финансового контроля, можно выделить А. Чемберза, Р. Гринвуда, Ч.Т. Хорнгрена, Дж. Фостера.

Финансовый контроль внутри организации в современных трудах зарубежных ученых рассматривается с различных позиций. По словам А. Гоша и Й. Ли, все современные зарубежные исследования в сфере внутреннего финансового контроля можно разделить на два направления. Представители первого направления фокусируются на изучении причин возникновения проблем внутреннего контроля и основных характеристиках компаний со слабой системой внутреннего финансового контроля. Второе направление основано на исследовании последствий несовершенств системы финансового контроля организации, среди которых оценивается реакция рынка ценных бумаг, финансовый результат деятельности и стоимость капитала [20, с. 322–325].

Широкий круг иностранных авторов (Т. Dănescu, М. Prozan, R.D. Prozan) исследуют вопросы взаимодействия и взаимовлияния внутреннего контроля, бухгалтерского учета и управления структурой организации. Ученые не только эмпирически подтверждают наличие тесной взаимосвязи между перечисленными функциональными подсистемами компании, но и подчеркивают значимость их взаимной интеграции в условиях длительных циклических изменений внешней экономической среды. Особое внимание уделяется возможности применения комплексного контрольного инструмента в финансовой сфере в целях минимизации финансовых рисков и достижения плановых показателей стратегического менеджмента [21, с. 589–593].

Внутренний финансовый контроль исследуется некоторыми авторами (Aldónio Ferreira, David Otley; R. Ryan Harley, A. Trahan Emery) с точки зрения одного из элементов цельной системы управления эффективностью организации. Построение подобной системы в обязательном порядке предполагает выделение ключевых показателей контроля, в том числе финансовых показателей. По мнению авторов, данный вопрос представляет собой широкое поле для исследований, поскольку анализ конкретных финансовых результатов и их сравнение с плановыми показателями будет иметь свою специфику для различных уровней оценки (уровень подразделения, отдельной хозяйственной единицы, группы компаний) и функциональных подсистем [22, с. 267–273; 23].

Исходя из представленных выше точек зрения, можно сделать вывод о том, что в современных экономических условиях имеет место разнообразие подходов к пониманию содержания категории внутреннего финансового контроля. Сущность данного понятия определяется авторами, исходя из конкретных практических целей, задач и условий.

Обобщая представленные подходы, можно утверждать, что под внутренним (внутрихозяйственным) финансовым контролем понимается одно из направлений реализации управленческого воздействия внутри экономического субъекта, обеспечивающее результативное достижение поставленных руководством целей и задач, реализуемое на практике посредством построения системы взаимосвязанных элементов, включающих субъекты, объекты, методы, формы, принципы контроля.

В связи с повышением актуальности вопросов финансового контроля в современных условиях представляется необходимым конкретизировать проблемы и перспективы внутреннего финансового контроля с точки зрения практических аспектов его реализации.

### **Проблемы и перспективы изучения внутреннего финансового контроля**

Как отмечалось выше, в современной стремительно трансформирующейся экономической среде хозяйствующие субъекты направляют

свои усилия на поиск нестандартных подходов к управлению своими финансами для достижения наилучших результатов. В связи с этим формируются новые направления и в исследованиях внутреннего финансового контроля. Обобщив изученный теоретический материал, можно выявить следующие основные тенденции.

Несмотря на наличие различных точек зрения, в настоящее время одним из лидирующих подходов к изучению вопросов внутреннего финансового контроля является системный подход. Сопоставление теоретических аспектов финансового контроля и практических особенностей его осуществления позволило сделать однозначный вывод о том, что реализация контрольной функции должна носить регулярный и структурированный характер, преследовать конкретно зафиксированные цели и задачи, достижение которых возможно лишь с использованием определенных, соответствующих ситуации методов. Решение подобного вопроса возможно в рамках системного подхода к изучению внутреннего финансового контроля, что предполагает выделение его структурных компонентов и взаимосвязей между ними. Построение эффективно работающей системы финансового контроля внутри организации является одним из актуальных направлений исследований в современных корпоративных финансах. При этом результативность подобной системы должна быть оправдана как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Большое внимание в аспекте изучения финансового контроля стало уделяться стоимостным показателям, причем они рассматриваются не только в качестве ориентировочных финансовых критериев стабильной деятельности, но и как целевые показатели, достижение которых обеспечит руководству организации получение дополнительных экономических выгод. Таким образом, многие авторы предлагают стоимостной подход к управлению организацией как основу построения системы внутреннего финансового контроля. Это означает, что в качестве актуальной цели изучения инициативного финансового контроля выступает принятие рациональных управленческих решений в

аспекте регулирования стоимости организации как имущественного комплекса.

Особую значимость данный вопрос приобретает в рамках сложных с точки зрения структуры организаций, например холдингов. Здесь процесс построения внутренней системы контроля затрудняется из-за совокупности причин, начиная от масштабов и широкого профиля осуществляемой деятельности и заканчивая возникновением внутренних агентских конфликтов. Для крупных организаций важной задачей является определение значимых контролируемых показателей. Во всем многообразии денежных потоков и финансовых взаимоотношений необходимо выделить именно те, которые будут оказывать максимальное воздействие на стоимостные показатели компании и организовывать их максимально достоверный и результативный контроль.

Еще одной проблемой выступает наличие практических особенностей функционирования конкретных хозяйствующих субъектов, которые определяют специфические элементы системы внутреннего финансового контроля. К таким особенностям можно отнести характерные черты среды функционирования, воздействие определенного набора внутренних и внешних факторов, внутреннюю структуру организации. Наиболее очевидным направлением совершенствования финансового контроля в рамках данного аспекта является учет отраслевой специфики организации в процессе построения внутренней контрольной системы. Именно поэтому многие авторы рассматривают проблемы построения внутреннего финансового контроля применительно к предприятиям одной отрасли (комплекса смежных отраслей). Естественно, что система контролируемых показателей будет разительно отличаться, например, для обрабатывающей промышленности и торговли. Аналогичным отличительным критерием, играющим роль в построении системы финансового контроля, является масштаб организации.

Неоднократно подчеркивалось, что определяющей составляющей внутреннего финансового контроля является постановка целей его осуществления. Как правило, под такими



целями подразумевается выполнение текущих показателей в краткосрочном периоде. Однако в последнее время как в отечественной, так и в зарубежной литературе стал популярен подход, предполагающий финансовое измерение стратегических целей организации, т.е. финансовое измерение стратегии компании [24]. Данный подход предполагает разработку определенных финансовых показателей стратегии организации, контроль которых выступает первостепенным вопросом управления фирмой. В связи с этим начало формироваться новое понятие — «стратегический финансовый контроль».

На данный момент указанное понятие очень слабо разработано в России. Среди зарубежных ученых широко распространено мнение о существовании тесной взаимосвязи между стратегическим управлением организацией и финансовым контролем ее деятельности, а также присутствует конкретное понимание необходимости финансового измерения действий руководства в сфере стратегического управления и планирования, разработаны определенные его элементы [25]. Тем не менее как таковое понятие стратегического финансового контроля требует серьезного теоретического и практического обоснования и совершенствования.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что внутренняя финансовая среда организации трансформируется в соответствии с современными экономическими тенденциями, в связи с чем возникают все новые направления разработки и совершенствования привычных понятий. Названные тенденции в изучении внутреннего финансового контроля, сформулированные на основе обобщения теоретического опыта, представленного в экономической литературе, позволяют в дальнейшем конкретизировать саму категорию финансового контроля в организации. Подобный подход будет способствовать появлению более обоснованных выводов по вопросам построения системы внутреннего финансового контроля на практике.

### **Заключение**

Таким образом, изучены теоретические аспекты осуществления внутреннего финансового

контроля в организации с использованием огромного многообразия подходов к трактовке данного термина, а также неоднозначности определения его составных элементов.

Проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что вопросы построения эффективной системы внутреннего финансового контроля в настоящий момент являются особо актуальными и широко исследуются как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Изучение существующих подходов позволило определить внутренний (внутрихозяйственный) финансовый контроль как одно из направлений реализации управленческого воздействия внутри экономического субъекта, обеспечивающее результативное достижение поставленных руководством целей и задач, реализуемое на практике посредством построения системы взаимосвязанных элементов, включающих субъекты, объекты, методы, формы, принципы контроля.

Рассмотрение вопроса соотношения категорий контроллинга, контроля и аудита внутри экономического субъекта стало основой для построения иерархии понятий контрольно-учетной функции. Было предложено рассматривать внутренний финансовый контроль как одно из важнейших направлений реализации контроллинга, выступающего фундаментом, обеспечивающим достижение целей организации. Внутренний аудит при этом был определен как один из инструментов, используемых в процессе осуществления внутреннего финансового контроля.

Усиление роли контрольной функции на современном этапе обусловило необходимость выявления ключевых направлений развития внутреннего финансового контроля. Среди отмеченных тенденций можно назвать усиление роли системного и стоимостных подходов, необходимость учета специфических особенностей организации при разработке системы внутреннего финансового контроля (в том числе отраслевых и структурных), выделение новых понятий и направлений в рамках корпоративного финансового контроля. Изучение данных тенденций позволит решить актуальные практические проблемы, возникающие на предприятиях различного масштаба, с одной стороны, а также конкретизировать само

понятие как с теоретической, так и с практической точки зрения — с другой.

Представленная работа может служить отправной точкой для изучения вопросов форми-

рования системы внутреннего финансового контроля, максимально адаптированной к его потребностям и учитывающей в совокупности его специфические особенности.

### Литература

1. Кучерова Е.В., Останина Е.В., Тюленева Т.А., Черепанова Н.А. Внутренний финансовый контроль как обязательное условие эффективности деятельности корпораций // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2015. № 1 (107). С. 126–130.
2. Бобошко В.И. Взаимосвязь внутреннего и внешнего финансового контроля // Инновационное развитие экономики. 2013. № 2 (14). С. 65–69.
3. Большов А.А. Совершенствование системы внутреннего (корпоративного) финансового контроля на предприятиях сферы услуг: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М., 2010. 147 с.
4. Мельник М.В. Развитие внутреннего финансового контроля и аудита в коммерческих организациях // Казанский экономический вестник. 2014. № 6 (14). С. 89–98.
5. Жуков В.Н. Система внутреннего финансового контроля в корпорациях: содержание и инструменты моделирования: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 212 с.
6. Завьялова Л.В., Шилехин К.Е. Внутренний финансовый контроль в условиях нового законодательства // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2013. № 4. С. 88–99.
7. Зевайкина А.Н. Соотношение понятий «мошенничество» и «недобросовестные действия» при осуществлении внутреннего финансового контроля // Вестник Самарского государственного университета. 2014. № 11–1 (122). С. 193–202.
8. Серебрякова Т.Ю. Риск организации и внутренний экономический контроль: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 111 с.
9. Степанова Т.С. Внутренний финансовый контроль в системе управления рисками // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 2 (69). С. 81–84.
10. Токун Д.М. Система внутрифирменного финансового контроля в организации телекоммуникационной отрасли: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М., 2009. 195 с.
11. Жуков В.Н. Методологические приоритеты системной организации внутреннего финансового контроля в компаниях // Современные технологии управления. 2015. № 1 (49). С. 21–25.
12. Серебрякова Т.Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 328 с.
13. Егиян А.Н. Финансовый контроль в управлении коммерческой деятельностью корпорации: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2014. 165 с.
14. Кеворкова Ж.А. Внутренний аудит: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 319 с.
15. Бобылёв Д.В. Место и роль внутреннего контроля в системе управления финансовыми рисками страховой организации // Сервис в России и за рубежом. 2012. № 7 (34). С. 89–96.
16. Погодаева И.В., Коваленко И.Т. Внутренний финансовый контроль в системе управления организацией // Модернизация экономики и управления: сб. науч. статей II Международ. научно-практич. конференции / под общ. ред. В.И. Бережного. Ставрополь, 2014. С. 223–225.
17. Казакова Н.А., Хлевная Е.А., Ангеловская А.А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 237 с.
18. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 33. С. 12–23.
19. Charles W.L. Hill. Corporate Control Type, Strategy, Size and Financial Performance // Journal of Management Studies. Sep. 1988. Vol. 25. Issue 5. P. 403–417.

20. Ghosh Alope, Lee Yong Gyu. Financial Reporting Quality, Structural Problems and the Informativeness of Mandated Disclosures on Internal Controls // *Journal of Business Finance & Accounting*. Apr/May 2013. Vol. 40. Issue 3/4. P. 318–349.
21. Dănescu T., Prozan M., Prozan R.D. Perspectives regarding accounting — corporate governance — internal control // *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 32. P. 588–594.
22. Ferreira Aldónio, Otley David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis // *Management Accounting Research*. 2009. Vol. 20. P. 263–282.
23. Harley R. Ryan, Emery A. Trahan. Corporate Financial Control Mechanisms and Firm Performance: The Case of Value-Based Management Systems // *Journal of Business Finance & Accounting*. Jan/March 2007. Vol. 34. Issue 1/2. P. 111–138.
24. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. 320 с.
25. Asch D. Strategic control: A problem looking for a solution // *Long Range Planning*. 1992. Т. 25. № 2. С. 105–110.

### References

1. Kucheroва E.V., Ostanina E.V., Tjuleneva T.A., Cherepanova N.A. Vnutrennij finansovij kontrol' kak objazatel'noe usloviye effektivnosti dejatel'nosti korporatsij [Internal financial control as an obligatory condition of corporate activity efficiency]. *Vestnik Kuzbasskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta — The Cusbass State Technical University Bulletin*, 2015, no. 1 (107), pp. 126–130 (in Russian).
2. Boboshko V.I. Vzaimosvjaz' vnutrennego i vneshnego finansovogo kontrolja [The connection between internal and external financial control]. *Innovatsionnoye razvitiye ekonomiki — Innovative economic development*, 2013, no. 2 (14), pp. 65–69 (in Russian).
3. Bol'shov A.A. Sovershenstvovanie sistemy vnutrennego (korporativnogo) finansovogo kontrolja na predpriyatijah sfery uslug [The development of internal (corporate) financial control system in service companies]. Research project, Moscow, 2010, 147 p. (in Russian).
4. Mel'nik M.V. Razvitie vnutrennego finansovogo kontrolya i audita v kommercheskih organizatsijah [Internal financial control and audit developing in commercial organizations]. *Kazanskiy ekonomicheskij vestnik — Kazan economic bulletin*, 2014, no. 6 (14), pp. 89–98 (in Russian).
5. Zhukov V.N. *Sistema vnutrennego finansovogo kontrolja v korporatsijah: sodержanie i instrument modelirovaniya* [Internal financial control system in corporations: its content and modeling instruments]. Monograph. Moscow, INFRA-M, 2016, 212 p. (in Russian).
6. Zav'jalova L.V., Shilehin K.E. Vnutrennij finansovij kontrol' v uslovijah novogo zakonodatel'stva [Internal financial control under the conditions of new legislature]. *Vestnik Omskogo universiteta — Omsk University Bulletin*, 2013, no. 4, pp. 88–99 (in Russian).
7. Zevajkina A.N. Sootnoshenie ponyatij «moshenničestvo» i «nedobrosovestnye dejstviya» pri osushhestvlenii vnutrennego finansovogo kontrolya [The relation between “fraud” and “unfair acting” notions in internal financial control realization]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta — Samara State University Bulletin*, 2014, no. 11–1 (122), pp. 193–202 (in Russian).
8. Serebrjakova T.Ju. *Risk organizatsii i vnutrennij ekonomicheskij kontrol'* [Organization's risk and internal economic control]. Monograph. Moscow, INFRA-M, 2016, 111 p. (in Russian).
9. Stepanova T.S. Vnutrennij finansovij kontrol' v sisteme upravleniya riskami [Internal financial control in the system of risk management]. *Nauka i obrazovanie: hozyajstvo i ehkonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie — Science and education: economy and financial economy; entrepreneurship; law and governance*, 2016, no. 2 (69), pp. 81–84 (in Russian).
10. Tokun D.M. Sistema vnutfirmennogo finansovogo kontrolya v organizatsii telekommunikatsionnoj otrasli [Internal financial control system in telecommunication organizations]. Research project. Moscow, 2009, 195 p. (in Russian).

11. Zhukov V.N. Metodologicheskie priority systemnoy organizatsii vnutrennego finansovogo kontrolja v kompanijah [Methodological priorities of systematical internal financial control organization in the company]. *Sovremennye tehnologii upravleniya — Modern management technologies*, 2015, no. 1 (49), pp. 21–25 (in Russian).
12. Serebrjakova T. Ju. *Teoriya i metodologiya skvoznogo vnutrennego kontrolya* [Theoretical and methodological aspects of pervasive financial control]. Monograph. Moscow, INFRA-M, 2016, 328 p. (in Russian).
13. Egiyan A.N. Finansoviy kontrol' v upravlenii kommercheskoy deyatel'nost'ju korporatsii [Financial control in corporate commercial activity management]. Research project. Krasnodar, 2014, 165 p. (in Russian).
14. Kevorkova Zh.A. Vnutrenniy audit: ucheb. posobie dlya studentov vuzov [Internal audit: learning guide for university students]. Moscow, JUNITI-DANA, 2013, 319 p. (in Russian).
15. Bobylev D.V. Mesto i rol' vnutrennego kontrolya v sisteme upravleniya finansovymi riskami strahovoy organizatsii [The place and the role of internal control in financial risks management system of the insurance company]. *Servis v Rossii i za rubezhom — Service in Russia and abroad*, 2012, no. 7 (34), pp. 89–96 (in Russian).
16. Pogodaeva I.V., Kovalenko I.T. Vnutrenniy finansoviy kontrol' v sisteme upravleniya organizatsiy [Internal financial control in organization management system]. *Modernizatsiya ehkonomiki i upravleniya — Modernization of economics and management*, 2014, pp. 223–225 (in Russian).
17. Kazakova N.A., Hlevnaja E.A., Angelovskaja A.A. *Finansovyy kontrolling v holdingah* [Financial controlling in holdings]. Monograph. Moscow, INFRA-M, 2016, 237 p. (in Russian).
18. Vahrushina M.A. Problemy i perspektivi razvitiya rossijskogo upravlencheskogo ucheta [Problems and prospects of Russian management accounting developing]. *Mezhdunarodnyy buhgalterskiy uchjot — International accounting*, 2014, no. 33, pp. 12–23 (in Russian).
19. Charles W.L. Hill. Corporate Control Type, Strategy, Size and Financial Performance. *Journal of Management Studies*, sep. 1988, vol. 25, issue 5, pp. 403–417 (in English).
20. Ghosh Aloke, Lee Yong Gyu. Financial Reporting Quality, Structural Problems and the Informativeness of Mandated Disclosures on Internal Controls. *Journal of Business Finance & Accounting*, apr/may 2013, vol. 40, issue 3/4, pp. 318–349 (in English).
21. Dănescu T., Prozan M., Prozan R.D. Perspectives regarding accounting — corporate governance — internal control. *Procedia Economics and Finance*, 2015, vol. 32, pp. 588–594 (in English).
22. Ferreira Aldónio, Otley David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 2009, vol. 20, pp. 263–282 (in English).
23. Harley R. Ryan, Emery A. Trahan. Corporate financial control mechanisms and firm performance: the case of value-based management systems. *Journal of business Finance & Accounting*, jan/march 2007, vol. 34, issue 1/2, pp. 111–138 (in English).
24. Ivashkovskaya I.V. *Finansoviye izmereniya korporativnyh strategiy. Steykholderskiy podhod* [The financial measurements of corporate strategies. Stakeholders approach]. Monograph. Moscow, INFRA-M, 2013, 320 p. (in Russian).
25. Asch D. Strategic control: A problem looking for a solution. *Long Range Planning*, 1992, vol. 25, no. 2, pp. 105–110 (in English).

УДК 332.1(045)

# Новые финансово-экономические механизмы в стратегии развития Дальнего Востока

**КАПРАНОВА ЛЮДМИЛА ДМИТРИЕВНА**, кандидат экономических наук, доцент Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета, Москва, Россия  
E-mail: LKapranova@fa.ru

**Аннотация.** В сложившейся геополитической ситуации роль Дальнего Востока значительно возросла, поэтому выбор основных направлений развития и превращение Дальнего Востока в динамично развивающийся регион становится стратегической задачей России. В статье анализируется современная государственная политика в регионе, нацеленная на объединение ресурсов, потенциала, а также территорий в единый региональный комплекс с диверсифицированной экономикой и устойчивым развитием. Выявляются основные проблемы, присущие региону, включая такие, как территориальная рассредоточенность субъектов Дальневосточного федерального округа (ДФО), достаточно низкий уровень их развития, неразвитая энергетическая и транспортная инфраструктура, устаревшая производственная база, невысокая степень диверсификации и инновационности экономики, недостаток трудовых ресурсов, а также несбалансированность структуры источников финансовых поступлений и ограниченность внутренних финансовых ресурсов. Отмечается, что государственная программа «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года» предусматривает формирование условий для ускоренного развития Дальнего Востока, превращение его в конкурентоспособный регион. Рассматриваются созданные в регионе новые механизмы социального и экономического развития (территории опережающего развития – ТОР; свободный порт Владивосток; система государственной инфраструктурной поддержки инвестиционных проектов; Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона; новый механизм приоритизации государственных программ на интересы ускоренного развития Дальневосточного федерального округа), нацеленные на создание условий для реализации новых проектов. При этом подчеркивается, что происходит переосмысление социально-экономической политики, которая прежде всего должна быть направлена на диверсификацию экономики. Отмечается, что на первый план выдвигаются вопросы комплексного развития региона, что позволит региону стать инвестиционно привлекательным с улучшенным деловым климатом и активно развивающимся международным сотрудничеством в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

**Ключевые слова:** стратегическая роль Дальнего Востока, потенциал региона, территории опережающего развития, свободный порт Владивосток, инфраструктурная поддержка инвестиционных проектов, Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона.

## New Financial and Economic Mechanisms in the Development Strategy of the Far East

**LYUDMILA D. KAPRANOVA**, Ph.D. (Economics), associate professor of the Department of Corporate Finances and Corporate Management the Financial University under the Government of the Russian Federation  
E-mail: LKapranova@fa.ru

**Abstract.** In the current geopolitical situation, the role of the Far East has increased significantly, so the choice of the basic directions of development and turning the Far East into a dynamic region becomes a strategic task for Russia. Contemporary public policy in the region is aimed to bring all the types of resources, existing capacity, as well as territories into a single regional center with a diversified economy and sustainable development. The study of socio-economic status of the subjects using statistical data and their analysis over the years has allowed to identify the main problems inherent in the region, including the territorial dispersion of the regions in the far Eastern Federal district, the relatively low level of development, inadequate energy and transport infrastructure, the obsolete industrial base, low degree of diversification and innovativeness of the economy, the lack of human resources also the imbalance in the structure of sources of revenue and limited domestic financial resources mainly due to the lack of a major budget-forming enterprises-taxpayers. The state program on “Socio-economic development of the Far East and the Baikal region for the period till 2025” provides for the formation of conditions for accelerated development of the Far East, turning it into a competitive region. To implement the program new mechanisms of social and economic development of the Far East have been created in the region (the territories of advanced development – TAD); a free port Vladivostok; a system of investment projects infrastructure support; A Fund of the Far East and the Baykal Region Development; a new mechanism of prioritizing the Far East Federal District accelerated development state programs, aimed at creating the conditions for implementing new projects. At that it is underlined that a rethinking of social and economic policy is taking place, which should be aimed first and above all at diversifying the economy. It is mentioned that the issues of complex development are advanced to the forefront, which allow the region to become investment prospects with improved business climate and actively develop international cooperation in the Asia-Pacific region.

**Keywords:** the strategic role of the Far East, potential of the region, territory of priority development, free port of Vladivostok, infrastructure support to investment projects, the Foundation for Development of the Far East.

**С**тратегическая роль Дальнего Востока в сложившейся геополитической и экономической ситуации очевидна. Поэтому выбор направления дальнейшего развития региона является задачей, не терпящей отлагательств.

Дальневосточный федеральный округ (ДФО) — один из крупнейших в России<sup>1</sup>, и проблема его экономического развития весьма актуальна на протяжении всего периода его освоения. В настоящее время острота этой проблемы только усиливается, учитывая складывающуюся геополитическую обстановку как в мире, так и в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Кроме того, основными проблемами развития Дальнего Востока остаются следующие: отток трудоспособного населения; высокий миграционный уровень; территориальная рассредоточенность

субъектов, входящих в ДФО, а также достаточно низкий уровень их развития, включая неразвитую энергетическую и транспортную инфраструктуру, устаревшую производственную базу, невысокую степень диверсификации и инновационности экономики, недостаток трудовых ресурсов. Превращение Дальнего Востока в динамично развивающийся регион становится одной из важнейших стратегических задач для страны.

### Общеэкономическая ситуация в субъектах ДФО

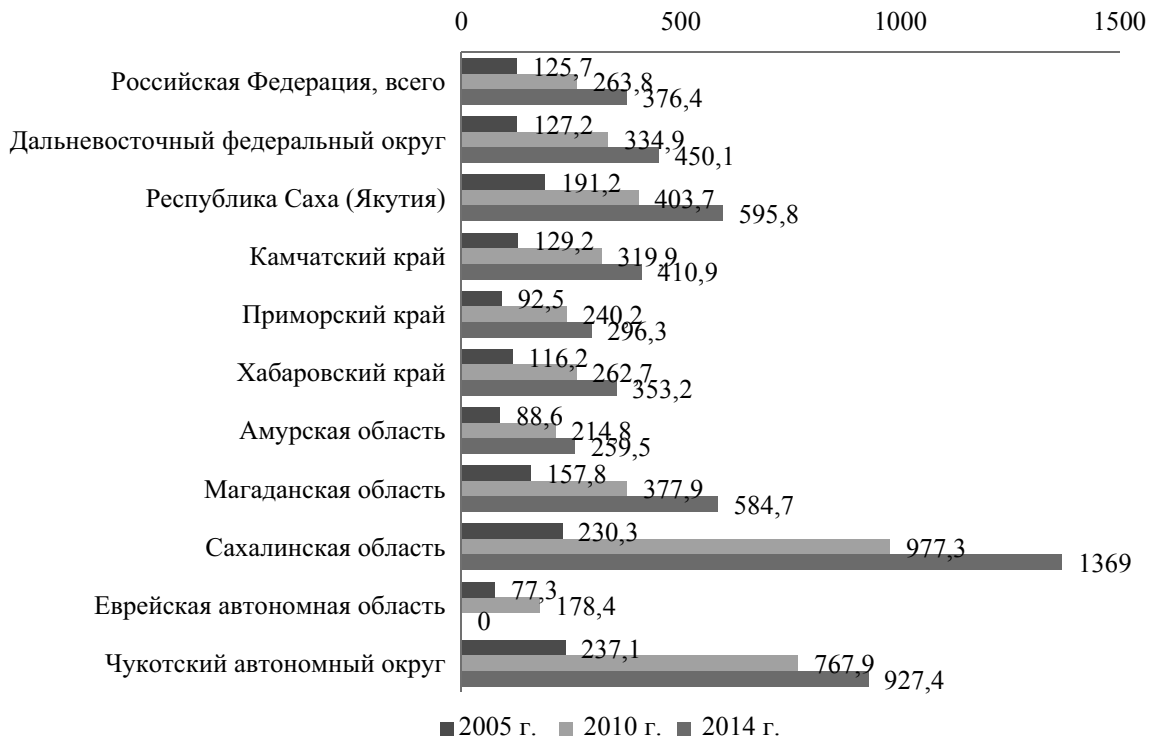
Современная государственная политика в регионе нацелена на объединение всех видов ресурсов, имеющегося потенциала, а также территорий в единый региональный комплекс с диверсифицированной экономикой и устойчивым развитием. Первостепенное внимание в соци-

<sup>1</sup> ОВ ДФО входит девять субъектов Российской Федерации: Амурская, Магаданская и Сахалинская области, Камчатский, Приморский и Хабаровский края, Республика Саха (Якутия), Чукотский автономный округ, Еврейская автономная область. Площадь ДФО — 6,2 млн км<sup>2</sup> (36,1% территории Российской Федерации), население — 6,2 млн человек (4,3% от общероссийского показателя). Плотность населения — около 1 человека на 1 км<sup>2</sup>, что в 8 раз ниже средней по стране.

ально-экономическом развитии ДФО уделяется созданию транспортной инфраструктуры, энергетике, добыче и переработке полезных ископаемых, рыбохозяйственному и лесохозяйственному комплексам, машиностроению, строительству, социальной инфраструктуре, туризму. Однако превращение региона в единый хозяйственный комплекс потребует значительных финансовых ресурсов и принятия важных политических решений, поскольку внутри Дальневосточного региона экономика отдельных территорий существенно различается по уровню развития. Это хорошо видно на рисунке, на котором представлена динамика валового регионального продукта в расчете на душу населения. Достаточно быстро развиваются Сахалинская область, Чукотский автономный округ, Магаданская область, Республика Саха (Якутия), которые хорошо обеспечены полезными ископаемыми, в том числе энергетическими ресурсами и благодаря которым прослеживается тенденция превращения Дальнего Востока в один из ведущих нефтегазовых регионов стра-

ны. Ведется строительство газопровода «Сила Сибири», по которому в Китай через несколько лет будет транспортироваться газ из Якутии и Иркутской области. Дальний Восток превращается в сырьевую базу для стран активно развивающегося Азиатско-Тихоокеанского региона — Китая, Кореи и Японии, поскольку практически все инвестиционные проекты в этом регионе связаны с расширением добычи природных ресурсов и их первичной переработкой. Большинство предприятий обрабатывающего сектора неконкурентоспособно на мировом рынке, хотя в последние годы намечаются структурные сдвиги в металлургической промышленности.

В 2015 г. наилучших результатов в развитии достигли сырьевые регионы, в которых промышленное производство увеличилось, — на Сахалине на 14,6% и в Якутии — на 6,1%. Однако в ряде регионов наблюдался заметный спад в промышленном секторе: в Амурской области он составил 9,2%, в Еврейской автономной области — 9,8%, на Чукотке — 12,3%, в Приморье — на 5,4%. Поэтому, если в 2015 г. в стране произошел



Валовой региональный продукт на душу населения, тыс. руб.

Источник: [1].

спад в промышленности на 3,4%, то на Дальнем Востоке наблюдался рост на 3,1% [2].

Схожая ситуация сложилась с инвестициями. В целом по стране объем инвестиций в 2015 г. по сравнению с 2014 г. сократился на 5,9%, в то время как на Дальнем Востоке наблюдался их рост на 4,7%. Но он был неравномерным. Лидирующие позиции по объемам инвестиций в 2015 г. занимали Сахалин (166,3 млрд руб.) и Якутия (133,8 млрд руб.). Причем на Сахалине рост инвестиций составил 14,3%, в Амурской области — 59,6%, Магаданской области — 59,4%. В результате по объему инвестиций Амурская область (66,3 млрд руб.) приблизилась к уровню Хабаровского края (66,7 млрд руб.), но их было меньше, чем в Приморском крае (74,2 млрд руб.). В то же время в Хабаровском крае наблюдался спад инвестиционной активности на 27,4%.

Объем инвестиций снизился в пяти регионах ДФО из девяти — в Хабаровском и Приморском краях, Якутии, на Чукотке и Камчатке. Таким образом, в «центральных» регионах Дальнего Востока прослеживается негативная тенденция в привлечении инвестиций в отличие от окраинных сырьевых регионов. Основные объемы инвестиций поступают на Дальний Восток в крупные сырьевые и инфраструктурные проекты, реализуемые при участии государственных и частных компаний. Дальний Восток занимает приоритетные позиции в политике, проводимой такими ведущими государственными корпорациями, как «Роснефть», «Газпром», «Транснефть», «РусГидро» и др. [3]. Следует отметить, что рост в промышленности и увеличение объемов инвестиций носят преимущественно «сырьевой» характер.

Общеэкономическую ситуацию в ДФО и различия в уровне развития отдельных субъектов по уровню их социально-экономического положения отражает ситуация в бюджетной сфере регионов Дальнего Востока. Прослеживается определенная специфика в формировании консолидированных региональных бюджетов. Так, рост доходной части консолидированных региональных бюджетов в ДФО выше среднего показателя по стране (16,8 и 6,3% соответственно). Причем этот рост произошел за счет увеличения собственных доходов на 25,4%, а не за счет

федеральных трансфертов, снизившихся в этот период на 11,3% (рассчитано на основе данных Федерального казначейства в сравнении периодов января — октября 2015 и 2014 гг.). Прирост доходной части консолидированного бюджета ДФО произошел в первую очередь за счет благополучных в финансовом отношении субъектов ДФО — Сахалинской области (рост доходов на 51,3%, в том числе собственных налоговых и неналоговых доходов — на 56,3%), Якутии (на 24,3%), Магаданской (на 20,4%) и Амурской (на 11,5%) областей, на Чукотке (на 46,3%). Однако в Хабаровском крае и Еврейской автономной области доходы бюджетов снизились на 10,4% (в том числе собственные — на 2,3%) и на 6,7% (собственные — на 4,3%) соответственно. В целом следует отметить, что на ситуацию с доходами повлияла не собираемость налогов в регионе, а сокращение федеральной помощи, особенно заметное в ряде нефтеперерабатывающих субъектов.

На состоянии региональных бюджетов сказались финансовые возможности территорий развивать бизнес и решать социальные проблемы, а также их зависимость от федеральных трансфертов. Данные по доле межбюджетных трансфертов из федерального бюджета в доходах региональных бюджетов представлены в *таблице*. Из *таблицы* видно, что трансферты в ДФО в целом по округу сокращаются за счет их уменьшения в ряде субъектов: в Сахалинской и Амурской, областях, а также в Якутии и Приморском крае. Причем их сокращение происходит быстрее, чем в среднем по стране. Особое место в федеральной финансовой поддержке регионов занимают дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности регионов. Это основной вид трансфертов (около трети всех — безвозмездные). Сахалинская область с 2011 г. перестала получать дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности. Рост собственных бюджетных доходов позволил Сахалину практически полностью преодолеть дотационную зависимость от федерального бюджета. Сахалин стал единственным в ДФО регионом, не получающим дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности из федерального бюджета. Он также оказался одним из немногих регионов



**Зависимость субъектов ДФО от федеральных трансфертов**

Регион	Доля межбюджетных трансфертов федерального бюджета (без субвенций) в доходах консолидированного бюджета			
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
В среднем по субъектам РФ	17,7	17,3	15,6	11,6
ДФО	34,6	30,2	34,3	28,0
Республика Саха (Якутия)	40,7	38,8	42,5	37,2
Приморский край	33,4	20,6	19,4	18,1
Хабаровский край	18,8	19,1	30,1	21,8
Амурская область	35,1	30,0	47,4	31,4
Камчатский край	67,5	65,3	64,3	60,0
Магаданская область	44,4	41,7	44,1	40,2
Сахалинская область	9,1	8,2	7,0	3,1
Еврейская автономная область	45,7	47,5	56,5	46,2
Чукотский автономный округ	36,6	34,1	28,4	46,7

Источник: рассчитано по данным Федерального казначейства [4].

страны, у которых доля собственных поступлений в бюджете превышает 90% [5]. В значительной мере это результат реализации крупных сырьевых проектов, многие из которых не были внедрены в советский период из-за удаленного географического положения, а также отсутствия спроса. Реализация таких проектов позволила значительно увеличить поступления в бюджеты субъектов ДФО. Напротив, Камчатка отличается высоким уровнем дотационности, поскольку она обеспечивает себя менее чем на 30%. Значительной финансовой зависимостью от поступлений из федерального бюджета характеризуются Магаданская область, Чукотский автономный округ и Еврейская автономная область, которые обеспечивают себя только наполовину. Достаточно высокой является доля налоговых и неналоговых доходов в бюджетах Приморского и Хабаровского краев — 70%. Причем перспективы Приморского края связываются с его выгодным географическим положением и его стратегическим значением не только для Дальнего Востока, но и России в целом.

Следует подчеркнуть, что основными чертами финансовой ситуации для дальневосточных субъектов по-прежнему остаются

стратегическая несбалансированность структуры источников финансовых поступлений и ограниченность внутренних высоколиквидных финансовых ресурсов в основном из-за отсутствия крупных бюджетобразующих предприятий-налогоплательщиков.

В настоящее время на Дальнем Востоке происходит переосмысление социально-экономической политики, которая прежде всего должна быть направлена на диверсификацию экономики. Разработана и внедряется новая модель комплексного развития региона, нацеленная на повышение его инвестиционной привлекательности. В связи с этим особую значимость и актуальность приобретают вопросы формирования и развития новых инструментов социально-экономического развития территорий.

**Новые инструменты социально-экономического развития Дальневосточного федерального округа**

Система производства, сложившаяся на Дальнем Востоке в период СССР, не предусматривала вовлеченность региона в международное разделение труда. Сейчас такая необходимость возникла в связи с ростом спроса на углеводо-

родное сырье, освоением крупнейших месторождений нефти и газа, развитием промышленной инфраструктуры, введением в строй электрогенерирующих мощностей, а также удлинением производственных цепочек и повышением уровня передела в нефте- и газохимии, переработке леса, развитии черной и цветной металлургии.

Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона» предусматривает формирование условий для ускоренного развития Дальнего Востока, превращение его в конкурентоспособный регион<sup>2</sup>. Для реализации госпрограммы необходимо финансирование в объеме 3,8 трлн руб. до 2025 г. Финансирование из бюджета будет дополняться средствами, поступающими от 27 министерств и госкорпораций по отраслевым и инвестиционным программам, в которых будет специально выделен раздел по Дальнему Востоку. Объем заявленных инвестиций в 2015 г. составил 988,5 млрд руб., из которых частные — 913,7 млрд (92,4%), бюджетные — 74,8 млрд руб. (7,6%). В соответствии с новой моделью социально-экономического развития Дальнего Востока формируется новая экспортно-ориентированная модель развития, основанная на экспорте готовых товаров, работ и услуг в Азиатско-Тихоокеанский регион, привлечении прямых инвестиций, создании условий для конкурентоспособного инвестиционного климата, росте деловой активности, развитии малого и среднего предпринимательства [6].

Для развития региона разработаны и активно внедряются новые механизмы социального и экономического развития Дальнего Востока:

- территории опережающего развития (ТОР);
- свободный порт Владивосток;
- система государственной инфраструктурной поддержки инвестиционных проектов;

- Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона;
- новый механизм приоритизации государственных программ на интересы ускоренного развития Дальневосточного федерального округа.

В 2015 г. на территории ДФО начали создаваться территории опережающего развития<sup>3</sup>. ТОР — это так называемые точки прорывного развития. Они представляют собой «продвинутую версию» особых экономических зон. Именно ТОР должны стать точками роста экономики Дальнего Востока. Для ускоренного развития, привлечения инвестиций и создания комфортных условий проживания населения в ДФО уже образованы 12 ТОР, включая такие, как «Хабаровск» и «Комсомольск» в Хабаровском крае, «Надеждинская» и «Большой Камень» в Приморском крае, «Белогорск» и «Примамурская» в Амурской области, «Михайловская» в Приморском крае, «Беринговский» в Чукотском автономном округе, «Индустриальный парк „Кангалассы“» в Якутии и др.

Вопросами развития и управления ТОР занимается специально созданная Корпорация развития Дальнего Востока, которая работает с резидентами: принимает заявки, помогает выбрать ТОР, сопровождает работу предприятий, обеспечивает предпринимателей всем необходимым. Статус резидента ТОР наделяет его следующими преимуществами: 0% налог на прибыль, имущество, землю первые 5 лет; 0% ввозные и вывозные таможенные пошлины; 0% НДС на импорт для переработки; 7,6% страховых взносов вместо 30% для инвестора первые 10 лет; бесплатное получение земли и готовой инфраструктуры; ускоренный порядок возврата НДС экспортера; свободная таможенная зона; упрощенный государственный контроль.

По состоянию на конец января 2016 г. общая сумма частных инвестиций поданных заявок составляет более 315 млрд руб. [7]. В 2016 г. наиболее крупный из ТОРов будет создан в

<sup>2</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 308 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона“».

<sup>3</sup> Федеральный закон от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» (ред. от 13.07.2015).

Амурской области, в котором будут реализованы проекты «Газпрома» и «СИБУР Холдинга» по газопереработке и газохимии. Это национально значимые проекты со значительными объемами запланированных инвестиций. Предполагается, что «Газпром» инвестирует 690,3 млрд руб., «СИБУР» — 694,4 млрд руб. Планируется появление 4,6 тыс. новых рабочих мест в таких отраслях, как газопереработка и газохимия, создающих большой объем добавленной стоимости, значительный мультипликативный эффект, а также сопутствующие производства. Предоставление режима ТОР для будущих предприятий — решающее условие для принятия решения об инвестировании проектов. В последующие годы ТОРы появятся практически во всех субъектах ДФО.

Совокупность проектов, реализуемых в ТОР, — это фактически новая концепция современной индустриализации Дальнего Востока, в соответствии с которой ТОРы должны значительно улучшить инвестиционный климат. Пока, как показывает национальный рейтинг инвестиционного климата Агентства стратегических инициатив, ни один из субъектов ДФО не попал в наиболее благоприятную для развития бизнеса группу (1-ю и 2-ю).

В 2015 г. было принято решение о выделении приоритетных инвестиционных проектов и проектов, предназначенных для софинансирования со стороны Фонда развития Дальнего Востока и Байкальского региона. Была утверждена методика отбора инвестиционных проектов для их государственной инфраструктурной поддержки, а также правила предоставления субсидий из федерального бюджета. Это инвестиционные проекты по разработке крупных месторождений золота, алмазов, угля, железной руды в Якутии, на Камчатке, в Амурской области и Хабаровском крае, строительство агропромышленного комплекса на Камчатке и портового терминала в порту Ванино. В процессе их реализации должно быть создано более 20 тыс. новых рабочих мест, а за 10 лет они, как планируется, обеспечат поступления налогов и обязательных платежей в бюджеты всех уровней в объеме более 200 млрд руб.

В 2015 г. Фондом развития Дальнего Востока и Байкальского региона проинвестированы проекты в объеме 9,54 млрд руб. и привлечено 64,53 млрд руб. частных инвестиций. Принято решение о снижении стоимости капитала для инициаторов проектов в регионе в 2 раза — с 11 до 5% годовых в рублях.

В 2015 г. создан свободный порт Владивосток<sup>4</sup>, который объединяет 15 муниципальных образований на юге Приморского края. Организация свободного порта предусматривает ряд налоговых льгот и таможенных преференций для осуществления инвестиционной деятельности. Эти льготы включают пониженные тарифы страховых взносов (7,6%), резиденты освобождаются от налога на прибыль, имущество, землю и другие налоги в течение 5 лет. Также предлагается режим свободной таможенной зоны для резидентов, упрощается визовый режим. Условия работы резидентов свободного порта идентичны условиям ТОРов, но есть дополнительные возможности, касающиеся расширения сотрудничества с иностранными государствами и прежде всего странами Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). При этом здесь приоритетное внимание уделяется развитию отношений с Китаем. Так, упрощаются условия транзитной перевозки китайских грузов, и в перспективе увеличение грузооборота между странами приведет к появлению еще одного крупного порта Зарубино. Следует отметить, что созданные ТОРы можно рассматривать как дальнейшее развитие идеи создаваемых в СССР территориально-производственных комплексов и промышленных узлов. ТОРы и свободный порт можно считать одним из перспективных инструментов развития России и ее регионов [8].

Порт Владивосток превращается в крупный мультимодальный инфраструктурный комплекс, включающий несколько морских портов, аэропорт, пограничные переходы на границе с Китаем. Главная задача — привлечение международных грузовых потоков, а также капитала и рабочей силы. Предполагается, что в перспективе режим свободного порта может быть предоставлен в других прибрежных регионах страны

<sup>4</sup> Федеральный закон от 13.07.2015 № 212-ФЗ «О свободном порте Владивосток».

[9]. Так, предлагается распространить режим действия закона о свободном порте на порты в Хабаровском крае (Советская Гавань, Ванино, Николаевск-на-Амуре), Петропавловск-Камчатский на Камчатке, порты Чукотки и Сахалина. Причем на Камчатке порт Петропавловска-Камчатского планируется превратить в восточный хаб Северного морского пути. Однако невольно приходится задумываться над тем, а что будет, если льготы не будут востребованы в случае ухудшения конъюнктуры — снижения цен, уменьшения товарооборота в регионе. Территории, возможно, превратятся в депрессивные зоны, поскольку в рыночной экономике ключевую роль играет конкурентоспособность. Однако Дальний Восток — это прежде всего не экономический, а геостратегический регион России, который должен обеспечивать позиции России на Тихом и Северном Ледовитом океанах. Поэтому поддержание оборонного потенциала ДФО за счет развития его экономики все равно потребует дополнительных затрат, которые могут превысить экономические выгоды от развития данного региона. Затраты на поддержание оборонного потенциала Дальнего Востока всегда будут превышать любые экономические выгоды, которые может принести данный регион.

В 2015 г. разработан и начал действовать новый механизм приоритизации различных государственных программ с целью ускоренного развития Дальнего Востока, поскольку необходимо не только привлекать частные инвестиции, но и осуществлять комплексное развитие региона. Это государственные программы по развитию здравоохранения, образования, социальной поддержке граждан, обеспечению доступным жильем, содействию занятости населения и другие, т.е. это программы социально-экономической направленности [9].

### Выводы и предложения

В современных геополитических условиях Дальний Восток имеет неоспоримые перспективы стать регионом с улучшенным деловым климатом и развивающимся международным сотрудничеством, и прежде всего в АТР. В целом следует отметить, что в государственной политике России прослеживается поворот на Восток. Так,

за 2015 г. сформирована необходимая законодательная и организационная инфраструктура: вступил в силу закон о ТОРах, закреплен статус Владивостока как свободного порта, утверждены первые приоритетные инвестиционные проекты, начали функционировать Корпорация развития Дальнего Востока и Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона. В 2015 г. Дальневосточный регион, несмотря на кризисные процессы, охватившие российскую экономику, все же продемонстрировал позитивную динамику как по объемам инвестиций, так и по темпам промышленного роста. Регион достиг неплохих финансово-бюджетных показателей и лидирует среди федеральных округов по показателям роста бюджетных доходов. В действиях государства, судя по инициативам последних двух лет, уже отчетливо обозначился сценарий структурной перестройки экономики региона на основе государственного финансирования совместно с частным бизнесом. В то же время экономика региона по-прежнему имеет исключительно сырьевой характер, иностранные инвестиции практически не поступают, продолжается отток населения, а между субъектами ДФО существуют значительные различия по уровню их социально-экономического развития, состоянию их бюджетов и их динамике, что предопределяет нестабильность их социально-экономического развития в ближайшей перспективе. С того момента, как государство начало проявлять активность на Дальнем Востоке, внешняя среда существенно изменилась. Не оправдались надежды на приток иностранных инвестиций, хотя ТОРы создавались как площадки в первую очередь для иностранных инвесторов. Здесь практически нет зарубежных резидентов. Коммерческие банки и инвестиционные фонды стран АТР оценивают риски вложений в российские регионы как высокие с учетом общеэкономических проблем и санкций со стороны Запада. Ситуацию обостряет общее замедление экономического развития Китая, а также нестабильность на национальных финансовых рынках. Многие проекты, которые необходимо реализовывать в субъектах ДФО, сталкиваются с проблемой неразвитости инфраструктуры, а это для инвестора становится существенным фактором, чтобы не вкладывать

средства в проекты, даже в условиях льготной процентной ставки и активных действий федеральных и региональных властей. Причем интересы инвесторов в большинстве случаев ограничиваются участием в сырьевых проектах.

Необходимы совместные действия частного бизнеса и государства по направлениям:

- реализация крупных проектов в транспортной и энергетической инфраструктурах;
- дальнейшая специализация региона на обслуживании национальной и международной торговли;
- диверсификация экономики, которая предполагает, что наряду с развитием базовых отраслей необходимо появление комплексных и вспомогательных производств, а также производств по глубокой переработке минерального сырья и биологических ресурсов;
- формирование высокотехнологичных производственных кластеров;
- создание машиностроения, ориентированного на удовлетворение потребностей региона в горнодобывающей, лесной и рыбоперерабатывающей отраслях промышленности.

В этих условиях роль государства в создании привлекательного инвестиционного климата приобретает исключительно важное значение, поскольку такие факторы региональной инвестиционной привлекательности, как развитая инфраструктура, интеллектуальный и профессиональный потенциал населения, научно-производственные комплексы и опытно-экспериментальные производства, которые могли бы стать основой для привлечения инвестиций и создания конкурентоспособных компаний, отсутствуют. Основные точки роста в виде ТОРов, свободного порта, финансирования крупных инвестиционных проектов при содействии Фонда развития созданы на Дальнем Востоке, но необходимы усилия со стороны субъектов, чтобы принятые решения реально воплотились в жизнь и были эффективными. И здесь возникают опасения, что те же ТОРы станут новым способом получения льгот сырьевыми компаниями, но будут ли ТОРы в этом случае способствовать развитию новых отраслей, внедрению в производство новых технологий, в том числе инновационных. К тому же ни ТОРы, ни свободный порт пока не

обрели конкретную форму, понятную для населения региона. Необходимо пропагандировать механизмы опережающего развития как инструмент стабилизации стагнирующей экономики и будущего развития. Для большинства проживающих в регионе не понятно, какие конкретные новые предприятия будут построены и как будет развиваться инфраструктура региона. И это происходит в условиях, когда кризисные явления в экономике усиливаются, что вызывает рост негативного настроения среди населения.

Следует подчеркнуть необходимость дальнейших действий, которые позволят стабилизировать ситуацию в экономике и будут содействовать формированию инвестиционной конкурентоспособности субъектов ДФО.

- Во-первых, необходимы совместные действия как федеральных органов власти, так и региональных и местных администраций по снижению административного давления, снятию барьеров для ведения бизнеса, облегчению доступа к инфраструктуре, созданию благоприятной инвестиционной среды. Следует усилить ответственность региональных и местных администраций за рост и развитие отраслей регионального хозяйства, включая поддержку инвестиционных проектов, а также обязать их шире предоставлять информацию по проектам, чтобы население имело возможность увидеть социальные и экономические сдвиги в регионе и складывающаяся ситуация в регионе не воспринималась как очередной «мыльный пузырь».

- Во-вторых, учитывая определенные трудности привлечения крупного иностранного бизнеса, большее внимание следует уделять взаимодействию со средним и малым бизнесом как внутри страны, так и зарубежных стран. Необходимо снизить административное давление на бизнес, облегчить его доступ к инфраструктуре, создать благоприятную социальную среду. Дальний Восток мог бы стать регионом для опробования новой экономической модели, основывающейся на поощрении частной инициативы.

- В-третьих, в современных условиях необходим интегрированный подход к развитию не только Дальнего Востока, но и Сибири. Сибирь и Дальний Восток — это части одного макро-региона. Они связаны исторически, активно

взаимодействуют на уровне экономических связей, а также взаимоувязаны инфраструктурно благодаря Транссибирской магистрали и Северному морскому пути. Развитие дальневосточной инфраструктуры сделает Сибирь «ближе» к внешним рынкам.

### Литература

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b15\\_14s/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_14s/Main.htm) (дата обращения: 04.03.2016).
2. Социально-экономическое развитие Дальнего Востока: проекты и реалии. URL: <http://www.eastrussia.ru/material/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-dalnego-vostoka-proekty-i-realii/eastrussia.ru> (дата обращения 04.03.2016).
3. Деловой портрет Дальнего Востока. URL: <http://www.eastrussia.ru/material/delovoy-portret-dalnego-vostoka/eastrussia.ru> (дата обращения: 02.02.1916).
4. Официальный сайт Федерального казначейства. URL: <http://www.roskazna.ru/ispolnenie-byudzheto/konsolidirovannye-byudzhety-subektov> (дата обращения: 02.03.2016).
5. От Сахалина до Амура: итоги 2014 года для региональных бюджетов ДФО. URL: [http://www.eastrussia.ru/material/ot\\_sakhalina\\_do\\_amura](http://www.eastrussia.ru/material/ot_sakhalina_do_amura) (дата обращения: 04.03.2016).
6. Официальный сайт Министерства Российской Федерации по развитию Дальнего Востока. URL: <http://minvostokrazvitia.ru> (дата обращения: 02.03.2016).
7. Создан целый спектр новых механизмов социального и экономического развития Дальнего Востока. URL: <http://www.eastrussia.ru/material/sozdan-tselyy-spektr-novykh-mekhanizmov-sotsialnogo-i-ekonomicheskogo-razvitiya-dalnego-vostoka> (дата обращения: 04.03.2016).
8. Многоотраслевая модель индикативного планирования / Н.М. Абдикеев, Ф.Ф. Пашенко, В.Б. Гусев и др. // Вестник Финансового университета. 2015. № 2. С. 13–21.
9. Ключевое слово — надежда EastRussia подводит итоги коллегии Минвостокразвития. URL: <http://www.eastrussia.ru/material/klyuchevoe-slovo-nadezhda> (дата обращения: 04.03.2016).

### References

1. The official website of the Federal Service of State Statistics. Available at: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b15\\_14s/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_14s/Main.htm) (Accessed 3 March 2016) (in Russian).
2. Socio-economic development of the Far East: projects and reality. Available at: <http://www.eastrussia.ru/material/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-dalnego-vostoka-proekty-i-realii/eastrussia.ru> (Accessed 3 March 2016) (in Russian).
3. Business portrait of the Far East. Available at: <http://www.eastrussia.ru/material/delovoy-portret-dalnego-vostoka/eastrussia.ru> (Accessed 3 March 2016) (in Russian).
4. The official website of the Federal kaznacheystva. Available at: <http://www.roskazna.ru/ispolnenie-byudzheto/konsolidirovannye-byudzhety-subektov>. (Accessed 2 March 2016) (in Russian).
5. From Sakhalin to Cupid: Results for 2014 regional budgets DFO. Available at: [http://www.eastrussia.ru/material/ot\\_sakhalina\\_do\\_amura](http://www.eastrussia.ru/material/ot_sakhalina_do_amura) (Accessed 3 April 2016) (in Russian).
6. The official website of the Ministry of the Russian Federation on the development of the Far Vostoka. Available at: <http://minvostokrazvitia.ru> (Accessed 2 March 2016) (in Russian).
7. Create a whole range of new mechanisms for social and economic development of the Far East. Available at: <http://www.eastrussia.ru/material/sozdan-tselyy-spektr-novykh-mekhanizmov-sotsialnogo-i-ekonomicheskogo-razvitiya-dalnego-vostoka> (Accessed 3 April 2016) (in Russian).
8. Abdikayev N.M., Patshenko F.F., Gusev V.B. etc. Mnogootraslevaya model' indikativnogo planirovaniya [Diversified model of indicative planning]. *Vestnik Finansovogo Universiteta — Bulletin of the Financial University*, 2015, no. 2, pp. 13–21 (in Russian).
9. Hope is a keyword. East Russia summarizes the results of the East Development Ministry Board. Available at: <http://www.eastrussia.ru/material/klyuchevoe-slovo-nadezhda> (Accessed 3 April 2016) (in Russian).

УДК 330.341.12

# Менеджмент и производительность: зарубежные подходы и проблема верификации

**МОРЕВА ЕВГЕНИЯ ЛЬВОВНА**, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, Москва, Россия  
E-mail: eu7711460@mail.ru

**Аннотация.** Статья содержит критический анализ используемых за рубежом способов исследования менеджмента как фактора производительности экономики, разработанных на основе опросов. Оценка таких подходов чрезвычайно актуальна для современной России, так как в ее хозяйстве устойчиво сохраняется низкая производительность, а причины этого и роль менеджмента среди них не ясны.

В статье показано, что если первые подобные исследования, проведенные в отдельных зарубежных странах и секторах, казалось, подтверждали и раскрывали связь менеджмента с производительностью, то в последствии применяемые ко все новым сферам и в разных государствах, они не достигали этой цели. Использование методов на основе опросов не позволяло достоверно определить структуру изучаемой связи, механизм ее реализации и условия формирования.

Преодоление этих недостатков требовало дополнить данный инструментарий другими средствами, компенсирующими его неспособность выявить казуальную направленность связей; искажение информации из-за отраженной опросами специфики процессов познания рассматриваемых отношений, а также его ограниченность в условиях многообразия и вариативности взаимодействия менеджмента и производительности в разных национальных экономиках и их секторах. К таким средствам относились как уже известные и опробованные исторические методы исследования, так и новые способы, разрабатываемые на основе системного подхода для так называемых мягких теорий. Их применение вместе с методом опросов позволило бы создать эффективное средство не только для оперативного и достоверного определения связи менеджмента и производительности разных секторов и стран, но и для соответствующей экономической политики, разрабатываемой и реализуемой на этой основе.

**Ключевые слова:** менеджмент, производительность, совокупная производительность факторов, технология, интеллектуальный капитал, национальные модели менеджмента, типы экономических субъектов.

## Management and Productivity: Foreign Conceptions and Verification Problem

**EVGENIA L. MOREVA**, Ph.D., Associate Professor, Department of Management and Marketing, Federal State Budgeted Educational Institution for Higher Education 'Russian Foreign Trade Academy of the Ministry for Economic Development of the Russian Federation', Moscow, Russia  
E-mail: eu7711460@mail.ru

**Abstract.** The article contains the critical analysis of foreign methods of management research treated as a productivity factor and elaborated on the basis of surveys. The evaluation of such approaches is relevant for Russia because of its low economic productivity with the causes of management's role keeping unclear.

The article shows the first of such researches operated in some foreign countries and economic sectors seemed to prove the link between management and productivity while later applied to various countries and sectors they didn't achieve the goal. The survey methods impeded the credible determination of the investigated link, its mechanism and terms of constitution. To cope these problems the complementation of such instrument with the others compensating its inability to identify the casualty of the links, the information distortion due to the peculiarities of the cognition processes reflected in the surveys and its limitations under multiplicity and variability of the management and productivity interaction in various national and sectoral contexts was required. These means were the tried and tested historical research methods as well as the new ones elaborated basis systemic approach for so called soft theories. Their application with the survey method would result in the constitution of the efficient instrument not only for the operative and reliable determination of the link between management and productivity of various sectors and countries but for the respective economic policy elaborated and realized on such a basis.

To cope with these problems the complementation of such instrument with the others compensating its inability to identify the casualty of the links, the information distortion due to the peculiarities of the cognition processes reflected in the surveys and its limitations under multiplicity and variability of the management and productivity interaction in various national and spectral contexts was required. These means were the tried and tested historical research methods as well as the new ones elaborated basis systemic approach for so called soft theories. Their application with the survey method would result in the constitution of the efficient instrument not only for the operative and reliable determination of the link between management and productivity of various sectors and countries but for the respective economic policy elaborated and realized on such a basis.

**Keywords:** management, productivity, total factor productivity, technology, intellectual capital, national management models, types of economic subjects.

Устойчивое сохранение низкого уровня производительности современной российской экономики заставило наше государство ставить задачи его радикального повышения, а исследователей — выяснять влияющие на него факторы и способы эффективного управления ими (см. *таблицу*).

Ситуацию осложняли вызовы нынешней эпохи перехода к постиндустриализму, когда драйверами развития становились знания и иные интеллектуальные ресурсы. Это заставляло предполагать их среди главных факторов производительности и соответственно выявлять и учитывать их в государственных стратегиях экономического развития.

Между тем в процессе поисков причин низкой эффективности отечественного производства состояние интеллектуальных ресурсов учитывали далеко не всегда. Их практически полностью игнорировали эксперты Всемирного банка, когда в начале XXI в. определяли влияние структурных изменений на рост производительности труда в нашей стране. Тогда

внимание экспертов сосредоточивалось на роли конкуренции, необходимости больше открывать экономику и обеспечивать укрупнение компаний в сочетании со строгой анти-трестовской политикой и освоением потенциала быстрого роста собственности всех типов [2]. Позже, обращаясь к той же проблеме и аргументируя важность прямых иностранных инвестиций для обеспечения производительности в долгосрочной перспективе, авторы [3] признавали за ними «особые преимущества», среди которых были отдельные приемы управления [3].

Больше внимания роли интеллектуальных ресурсов в обеспечении производительности уделяли отечественные исследователи. Помимо низкого технологического уровня многих российских предприятий, их устаревших фондов, слабого импорта технологий и привлечения прямых иностранных инвестиций, неразвитости рыночной инфраструктуры и рыночных институтов, а также отпугивающего инвесторов низкого качества делового климата аналитики



**Среднегодовые значения производительности труда отдельных стран и их групп  
(ВВП на 1 ч отработанного времени, долл. США, постоянные цены, ППС 2010)**

Страна или группы стран	1994–2000 гг.	2001–2010 гг.	2011–2014 гг.
США	47,0	56,8	60,2
Страны зоны евро (19)	44,1	48,6	37,2
Страны – члены ОЭСР	38,7	42,4	45,6
Российская Федерация	13,8	18,5	22,4

Источник: рассчитано автором [1].

Примечание: ВВП – валовой внутренний продукт на душу населения по паритету покупательной способности (ППС); ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития.

из НИУ «Высшая школа экономики» называли и управление [4].

Гораздо большее значение менеджменту придавали специалисты международных консалтинговых компаний. По данным группы *McKinsey*, в канун текущего десятилетия до 2/3 отставания в производительности российской промышленности от американской объяснялось неудовлетворительной организацией труда, раздутым менеджментом среднего звена и недостаточным использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) [5]. В компании *Strategy Partners Group* неэффективные деловые процессы и организацию вообще называли главными факторами неудовлетворительного состояния производительности в России. Косвенно на это указывали и многие российские авторы, отмечавшие опасность для страны серьезного отставания ее менеджмента от зарубежного уровня [6].

Различиям в трактовках соотношения управления и производительности способствовало затрудняющее их измерение и оценку свойство неовещественности управления, а также отражение в подходах императивов преобразований 1990-х годов и конъюнктурных особенностей последующего периода начала и середины 2000-х годов. Вначале в условиях массовой смены собственности и других общественно-экономических институтов речь шла не столько об эффективности производства, сколько о его выживании. Затем в благоприятных, по мнению ряда аналитиков, для России условиях проблема низкой производительности и ее факторов

сглаживалась и практически не проявлялась в динамике усредненных агрегированных показателей на макроуровне и уровне отдельных отраслей.

Вместе с тем в это время за рубежом начали разворачиваться широкомасштабные исследования менеджмента и производительности. Их участники, однако, отмечали трудности верификации теоретических взглядов на вопрос взаимосвязи между этими двумя явлениями из-за сложностей их проверки практикой. Причины коренились в проблемах измерения состояния менеджмента и, как следствие, в проблемах определения его положения в экономической системе. Исследователи, ссылаясь на нехватку подходящей статистики, указывали на трудности альтернативных расчетов вклада менеджмента в производство из-за большого разброса и волатильности ценовой информации, ее подверженности воздействию разного рода стохастических шоков, шумов и т.п. На повестку дня встали задачи разработки адекватного инструментария измерения состояния управления.

В поисках подходов к их решению исследователи опирались на анализ национальных цензов перерабатывающей промышленности США (по четырехзначной классификации). Он показывал, что производительность (добавленная стоимость на одного работника) лучших 10% предприятий стабильно примерно в 4 раза превышала показатели худших 10%, а соотношение показателей их совокупной производительности факторов (СПФ) составляло соответственно

2:1 [7]. Это заставило отказаться от распространенного подхода изучать проблему, обращаясь к абстрактной репрезентативной организации, и соотносить менеджмент с производительностью для разных типов микроэкономических субъектов. В свою очередь, специфическая модель менеджмента для каждого конкретного случая интеграции на макроуровне во многом, по мысли исследователей, позволяла объяснить причины разных СПФ и производительности разных стран. При этом они обращались к ранее выдвинутой на основе обработки материалов перерабатывающей промышленности США идее о том, что рост ее СПФ был связан с межфирменным взаимодействием и внутрифирменными факторами — менеджментом и хард-технологиями (НИОКР и запатентованными естественнонаучными открытиями) [8].

Измерение и оценка состояния менеджмента на этой основе требовали значительных объемов информации, которую не могли дать исследования отдельных или нескольких компаний, или описания отдельных кейсов, пусть и многочисленных. Такие популярные при обучении приемы, по признанию экспертов, не годились для полномасштабного тестирования их гипотезы, не предполагали образцов для сравнения и несли с собой риски необоснованных экстраполяций или обобщений, связанные с известным механизмом социальной перцепции, определяемым как эффект ореола.

В этих условиях наиболее приемлемым способом решения задачи стали масштабные тематические опросы разного типа компаний.

Не претендуя на полную объективность и всеобщий охват, они, тем не менее, могли служить сравнительно недорогим, но действенным источником нужных данных.

Целенаправленно применяя данный способ, группа экспертов западных университетов и международных организаций сосредоточились на наиболее универсальных общих функциях и практиках управления (целеполагании, планировании, контроле и мотивации). Респондентом выступал средний менеджмент средних компаний (от 50 до 5 тыс. работников, или около 250 человек в компании), хорошо представлявший «лучшие практики» управления и способный взвешенно оценить их (в баллах). Для уменьшения субъективизма ответов были разработаны специальные техники опросов, и с начала нового столетия их стали проводить во все увеличивающемся числе экономических секторов в разных странах.

Полученные с помощью таких опросов агрегированные данные в целом подтверждали тесную связь менеджмента с производительностью фирм, их финансовыми показателями и динамикой продаж (рис. 1, а, б, в соответственно).

Проведенные на их основе расчеты показывали также, что в целом менеджмент обеспечивал от 25 до 30% всех изменений СПФ организаций. Улучшение его состояния на одно стандартное отклонение сопровождалось 10–15%-ным приростом СПФ (рис. 2) [9].

В свою очередь состояние менеджмента различалось у разных типов фирм. Их харак-

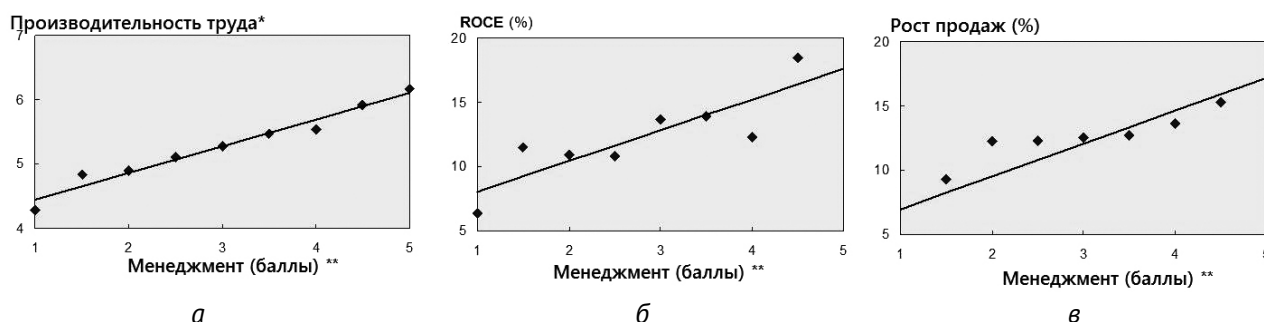


Рис. 1. Связь между менеджментом, производительностью и финансовыми показателями фирм

Источник: [8].

Примечание: \* логарифмы; \*\* шаг 0,5 балла; при оценках менеджмента минимальное значение — 0, максимальное — 1.

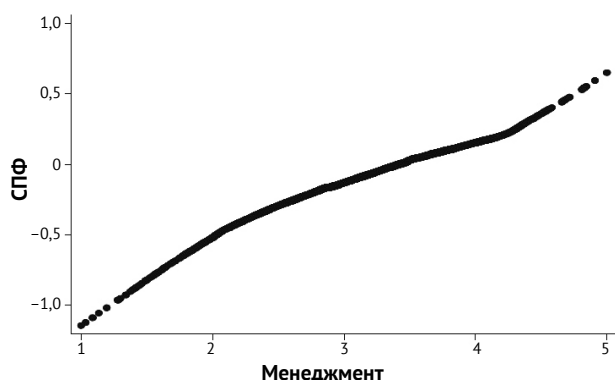


Рис. 2. Соотношение СПФ компаний и оценок их менеджмента

Источник: [9].

Примечание: оценки менеджмента приведены в баллах (1 – min; 5 – max).

теризовали размеры, национальная принадлежность и форма собственности.

Так, крупные по размерам (числу занятых) компании, как правило, обладали лучшим менеджментом, чем мелкие и средние (рис. 3).

Международные компании имели более продвинутый менеджмент, чем национальные, а работающие на внешний рынок – лучший по сравнению с теми, кто действовал лишь внутри страны (рис. 4).

Публичные компании обычно имели лучшее управление, чем семейные, а у последних в свою очередь оно было наиболее слабым у руководителей, назначаемых по старшинству из числа членов семьи.

Объединяясь в макроэкономическую структуру, столь разные по управлению организации формировали разные национальные модели менеджмента с его разными средними значениями в той или иной стране (рис. 5). Наиболее продвинутыми в этом плане были США (рис. 6).

Помимо состава и структуры, эти модели в разной степени были связаны с производительностью. В государствах с более высокими значениями менеджмента сила этой связи оказывалась больше, чем в странах с его низкими значениями.

Вместе указанные особенности позволяли объяснить значительную часть различий производительности и СПФ разных стран. С национальными особенностями менеджмента связывали до 1/4–1/3 общего отставания значений СПФ разных стран от уровня США, а для некоторых государств (например, Португалии и Италии) – до 1/2 [9].

Столь большое значение управления и различий его национальных моделей для произ-

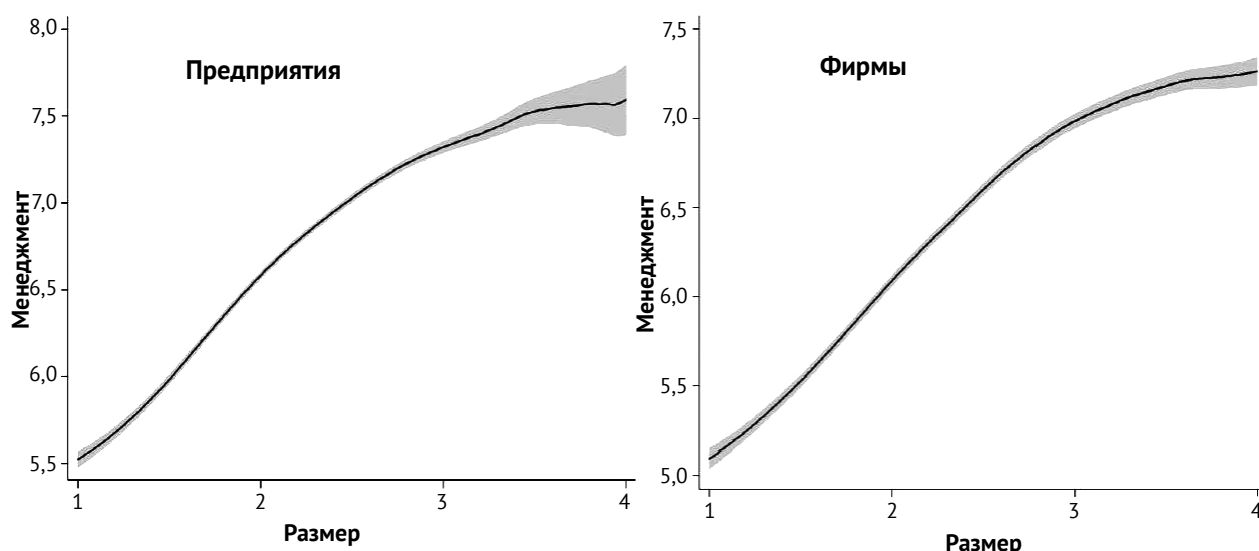


Рис. 3. Соотношение менеджмента и размеров компаний и их предприятий (на примере США)

Источник: [10].

Примечание: учитывались организации от 10 до 10 тыс. человек занятых; менеджмент измерялся на промежутке от 0 (min) до 1 (max), размер определен через десятичный логарифм; тень у кривых – шумы.

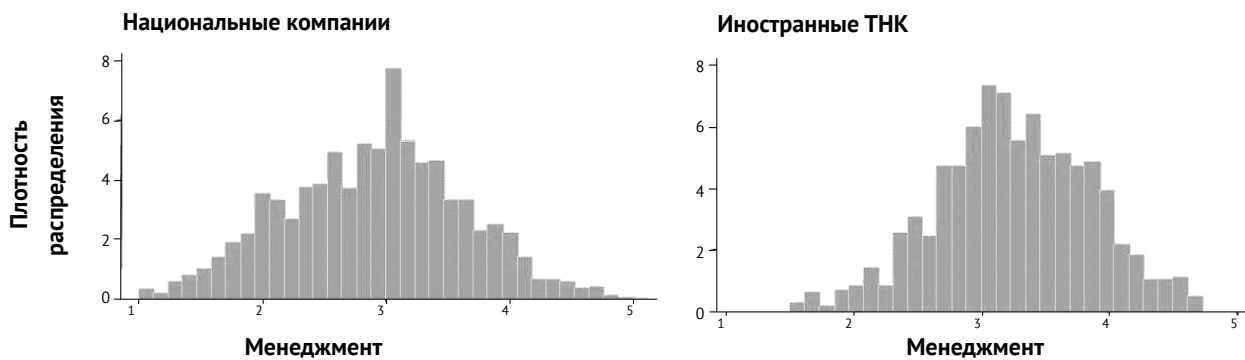


Рис. 4. Состояние менеджмента у национальных и иностранных (ТНК) компаний

Источник: [8].

Примечание: оценки менеджмента: 1 – минимум, 5 – максимум.

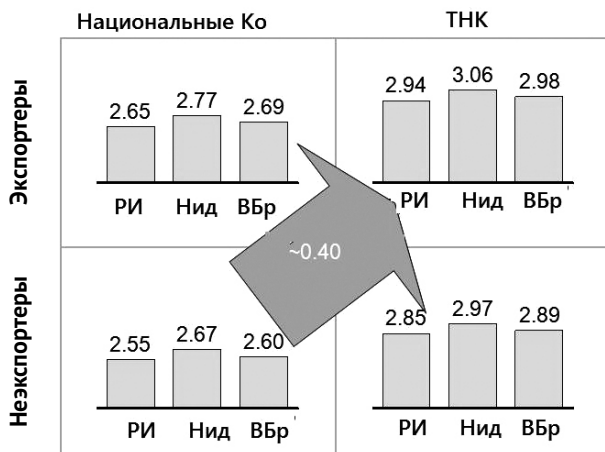


Рис. 5. Оценки менеджмента фирм-экспортеров и неэкспортеров национального и иностранного (ТНК) происхождения

Источник: [8].

Примечание: РИ – Республика Индия; Нид – Нидерланды; ВБр – Великобритания.

водительности национальных экономик заставляло, в свою очередь, обратиться к изучению влияющих на менеджмент условий. Среди них выделяли внешние и внутрифирменные факторы. У первых наиболее значимым считалась конкуренция, которую измеряли через индекс Лернера, импортную квоту и ссылки респондентов на число своих конкурентов. Эти показатели оказались столь тесно связаны с состоянием национального менеджмента, что в некоторых странах силу этой связи сопоставляли с эффектом структуры национальных моделей управления для производительности. Этими двумя

обстоятельствами объясняли, например, почти 60% различий между соотношением менеджмента и производительности США и Франции, 30% различий США и Великобритании.

Механизмы влияния конкуренции при этом трактовали в духе идей созидательного разрушения и иных эволюционных теорий. Ими объясняли снижение выпуска менее производительных компаний со слабым менеджментом и пониженными показателями СПФ, сопровождающимися уменьшением их доли на рынке, и рост более производительных.

К числу других внешних условий относили состояние национальных рынков труда, систем налогообложения (особенно в отношении предприятий разных размеров или типов), уровня

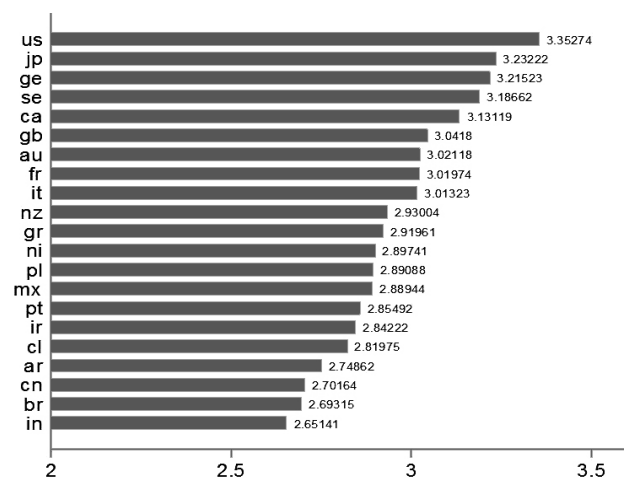


Рис. 6. Оценки менеджмента разных стран (баллы)

Источник: [8].

коррупции и государственного регулирования экономики. К последнему относили политику стимулирования конкуренции; снижения барьеров входа на отраслевые рынки; ослабления защиты их неэффективных участников (прежде всего через отказ от предоставления семейным фирмам разного рода субсидий и льгот); обеспечения информационной прозрачности бизнеса и его среды, стимулирования консалтинга, популяризации передового опыта управления и другие меры. Оценивая их, было, например, рассчитано, что в Индии при трансформации внешних условий до уровня США менеджмент улучшился бы так, что СПФ страны увеличилась бы на 40–60% [11].

При определении внутрифирменных факторов менеджмента исследования показали, что масштабы НИОКР и компьютеризации хозяйственных процессов (оцененных через расходы на НИОКР и число компьютеров на одного занятого) не оказывали на него значительного влияния [12]. Напротив, сильная связь прослеживалась между менеджментом и состоянием человеческого капитала организаций. Измеренный в показателях численности персонала с высшим образованием (с дипломами колледжа) этот фактор менеджмента во многих странах стал вторым по значимости после конкуренции. С ним, например, связывали большую часть оставшихся после учета вышеуказанных внешних факторов различий в управлении между французскими и американскими фирмами.

Оказывала заметное положительное влияние на состояние менеджмента и корпоративная политика улучшения условий жизни работников, непосредственно с их работой не связанных. Речь шла о предоставлении им разного рода выплат по уходу за ребенком, для улучшения условий отдыха и т.п.

Для проверки состоятельности полученных результатов и выводов материалы опросов обрабатывали также с помощью байесовских методов, ковариационного анализа и других статистических и эконометрических инструментов. Сходство полученных при этом результатов служило основанием далее использовать и развивать наработанные методики:

расширять области опросов; создавать их новые модификации и распространять на новые страны. Также была сформирована специальная интернет-платформа и начато широкое ее внедрение.

Указанный прием стали творчески использовать исследователи других стран. В России, например, проводились похожие опросы. Отличающиеся по содержанию и более ограниченные по размерам, они были отчасти сопоставимы с зарубежными, а отчасти отражали отечественную специфику и позицию авторов [4]. Сопоставление этих подходов, однако, вышло бы за рамки темы настоящей статьи, а потому в ней мы лишь отметим различие взглядов разных авторов на значение разных характеристик фирм для состояния их менеджмента. В российских опросах, например, их рассматривали как равноположенные. Напротив, гетерогенный подход зарубежных аналитиков к организационным субъектам менеджмента позволял связать его состояние с разными типами компаний, различающимися по размерам и другим характеристикам.

Вместе с тем, создавая свой инструмент, отечественные исследователи фактически подтверждали широкие перспективы использования зарубежного образца, возможности его модификации и совершенствования. Реализуя их при изучении все новых материалов, иностранные ученые смогли уточнить некоторые составляющие и факторы менеджмента, а также выделить новые. Например, новым существенным внутрифирменным фактором стали организационные уровни управления. При хорошем менеджменте на уровне топов общее состояние человеческого капитала фирм было тесно связано с менеджментом организации в целом, который положительно коррелировал с их производительностью. Когда же управлением занимались лишь на средних уровнях иерархии (например, в цехах), как это бывало на фирмах со слабым высшим руководством, высокие значения человеческого капитала предприятий оказывались несущественными для общих результатов работы. Пренебрежение топами управлением, целями компании, их невнимание к состоянию ее организации,

стимулирования и контроля оказывалось существенным условием неполной реализации квалификации и качества менеджмента более низких уровней иерархии и остального персонала.

Также новые материалы показали, что состояние менеджмента было слабо связано с уровнем вознаграждения топов. Большие зарплаты не обеспечивали качественного руководства наверху и далее повышенной производительности организаций. Проблема детерминантов управления на высших уровнях требовала дополнительного изучения.

Новым важным внешним фактором менеджмента признали плотность населения в местах расположения предприятий и их близость к вузам. В крупных городах и населенных пунктах с большими образовательными центрами связь менеджмента и производительности оказалась сильнее, чем в других местах.

Проведение все новых опросов и накопление новых материалов потребовали, однако, не только развития прежних подходов, но и их существенной трансформации.

При изучении соотношения менеджмента и производительности фирм оказалось, что его функции целеполагания, контроля и мотивации/стимулирования действовали однонаправленно лишь в определенных условиях. Например, в странах с высокими общими значениями менеджмента и менее регламентированной трудовым законодательством производительностью (англо-саксонских) наиболее тесно связаны его мотивирующие функции. В государствах же с более строгими законами о занятости (Германии, Швеции, Японии) особую важность для производительности имели контроль и целеполагание.

Необходимость отдельного учета разных функций менеджмента на разных уровнях его иерархии, как и разных аспектов национальной среды, при проведении опросов дополняла также потребность принять во внимание тип собственности его микроэкономических субъектов. Выяснилось, что государственные некоммерческие организации с лучшим, чем у коммерческих менеджментом реже выполняли проекты с повышенной производительностью и считались успешными. Этот парадокс

пытались объяснить чрезмерными контролем и централизацией принятия решений, которые блокировали мотивацию работников. Проверка этого соответственно требовала выделения разных элементов мотивационных механизмов управления и выявления различий механизмов их функционирования в организациях разных форм собственности.

Необходимость корректировки исследовательского инструментария для разных составляющих менеджмента дополняла также потребность выделить те его направления, которые прежде игнорировали. Без учета критически значимых для развития в современных условиях высокой экономической турбулентности, неустойчивости и кризисов областей управления, таких как стратегический и инновационный менеджмент, маркетинг и других специальных направлений, состоятельность полученных оценок руководства вызывала обоснованные сомнения.

Вместе с тем для определенных субъектов выделение таких сфер оказывалось несущественным. Так, в отличие от средних и крупных фирм, не способных обеспечивать высокую производительность без развитых и высокоформализованных систем операционного менеджмента, мини- и особенно микропредприятия часто показывали высокую производительность и без них. Оценка управления таких организаций требовала собственных специфических средств, разработки иных методик опросов.

Сомнения в достаточности полученной информации и сделанных выводов возникали и в связи с недостатком учета когнитивных особенностей принятия управленческих решений. Ссылаясь на индивидуализированный характер восприятия, переработки, оценки и трансляции информации, аналитики справедливо отмечали невозможность создавать и тиражировать полностью универсальные практики менеджмента. Имеющиеся материалы свидетельствовали о существенных расхождениях во мнениях разных менеджеров по одному и тому же вопросу; соответственно различиях в их поведении, действиях и складывающейся таким образом объективной экономической реальности.

По полученным данным оценки управления менеджерами расходились с мнением других компетентных в этих вопросах лиц примерно наполовину (рис. 7).

Исправления упомянутых искажений требовали от менеджера приобретения дополнительных знаний, создания условий для их реализации и мотивации к этому. Без этого руководители могли просто не замечать существующих недостатков управления, ошибочно связывая их с действием сторонних причин, или, признавая, принимать как данность, которую они не могли изменить. Своеобразным проявлением такого когнитивного диссонанса являлась склонность сильных руководителей недооценивать качество управления своих фирм, а слабых — наоборот.

Для учета указанных когнитивных проблем при оценках управления в инструментарии опросов требовалось принимать во внимание подготовку руководителей, их мотивацию к повышению эффективности менеджмента, включая самих себя, а также условия для их реализации и способность к их созданию.

В поисках более точных и глубоких сведений об управлении исследователи пытались обращаться к дополнительным инструментам и источникам его оценки. Они вели рандомизированные контролируемые исследования, стремились шире использовать разные базы корпоративных данных, информацию фондовых рынков и др. Увеличивая возможности изучения менеджмента и производительности, эти действия, однако, не снимали все ограничения на верификацию связей между ними.

Так, эффективность опросов серьезно снижала сохраняющаяся за ними слабая детерминированность казуальной направленности отношений или вовсе ее отсутствие. Ведь менеджмент мог повышать производительность фирм и, наоборот, быть непосредственным результатом такого повышения. В последнем случае, обуславливая дополнительные доходы, рост производительности позволял направлять дополнительные средства на улучшение управления.

Кроме того, в ряде случаев возникали сомнения в наличии связи менеджмента и произ-

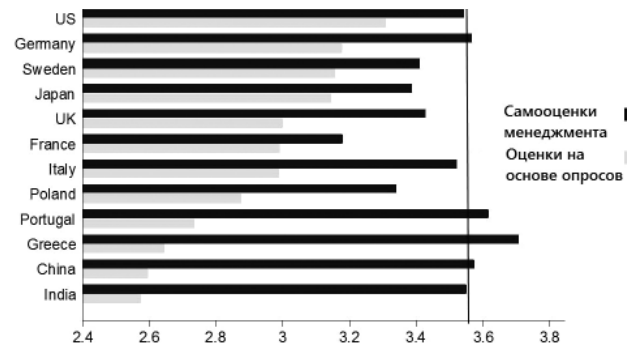


Рис. 7. Соотношение самооценок менеджмента и его оценок на основе опросов

Источник: [8].

водительности как таковой. Например, материалы некоторых развивающихся стран и/или их отдельных секторов иногда подтверждали эту связь, иногда указывали на ее обратный характер, а иногда на ее отсутствие вовсе. Доказательств того, что подобная неопределенность не могла возникнуть в других национальных экономических системах и/или при их развитии, не было.

Поэтому предложенный инструментарий измерения, оценки и анализа состояния менеджмента требовал не только своего развития, но и замены или существенного дополнения другими средствами верификации, подходящими для изучения этого интеллектуального ресурса в современной среде с высокой степенью неопределенности. К числу таковых относились, на наш взгляд, опробованные исторические (прежде всего описательные и сравнительные) методы исследования объектов с относительно невысокой степенью формализации и вновь создаваемый системный инструментарий, адекватный для так называемых мягких теорий и измерения их объектов. В отношении менеджмента они позволяли не только анализировать материал, строить гипотезы и выявлять эффекты управления для производительности на значительных временных промежутках и экономических пространствах, но и верифицировать их взаимодействие, выявлять условия и механизмы, приводящие к тем или иным результатам. Новые средства, таким образом, не отрицали созданный инструментарий опросов, но предполагали его как один из способов проверки, в том числе с помощью научных гипотез,

а при их подтверждении — как один из инструментов экономического управления.

Применение альтернативных методов опросов средств имело хорошие перспективы и для верификации национальных стратегий эффективного развития менеджмента, разрабатываемых на государственном и/или международном уровне по результатам таких опросов.

Предлагаемые отдельными экспертными сообществами и международными организациями на фоне общемировой тенденции последних десятилетий замедления роста производства и производительности такие политические курсы были ориентированы на преимущественную поддержку наиболее производительных фирм с наивысшими показателями менеджмента за счет перераспределения им ресурсов. За государством при этом оставляли производство фундаментальных знаний и инфраструктурные проекты. Учитывая, что согласно вышеуказанным опросам наилучший менеджмент имели преимущественно международные и национальные крупные и крупнейшие компании, реализация рекомендуемой стратегии означала бы, прежде всего, радикальное изменение национальных социально-экономических структур и международного положения многих стран.

С учетом сделанных ранее замечаний перспективы повышения совокупной производительности микро- и макроэкономических субъектов оказывались сомнительными. Например, оставались открытыми следующие вопросы:

- о сохранении после преобразований высоких показателей менеджмента у его нынешних лидеров;
- о возможностях оперативного совершенствования управления у отстающих субъектов и прежде всего мелкого и среднего бизнеса;
- о функциональной роли мелкого и среднего бизнеса по отношению к крупному как по поводу управления, так и других сфер хозяйствования;
- о влиянии подобной стратегии на изменение качества жизни стран с разными моделями менеджмента [13].

Эти нерешенные проблемы допускали разные, в том числе и неблагоприятные, последствия реализации указанного курса, а потому требовали его тщательной проверки в теоретическом и практическом планах. Предлагаемое расширение спектра средств верификации позволяло делать это, а также прорабатывать также альтернативные ему стратегии, контролировать ход и результативность проводимой политики, своевременно ее оценивать и при необходимости корректировать.

Такой путь представляется полезными для России, где на фоне настойчивых поисков путей повышения производительности национальной экономики вопросы совершенствования менеджмента как важнейшего ресурса современной эпохи остаются пока не решенными ни на государственном уровне, ни в экспертных сообществах.

### Литература

1. Organisation for economic co-operation and development [Электронный ресурс]. URL: <http://stats.oecd.org> (дата обращения: 29.06.2016).
2. От экономики переходного периода к экономике развития. Меморандум об экономическом положении Российской Федерации. М.: Всемирный Банк, 2005. 171 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/cem\\_rus\\_29062005.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/cem_rus_29062005.pdf) (дата обращения: 29.06.2016).
3. Долгий путь к восстановлению экономики: доклад об экономике России. М.: Всемирный Банк, 2016. № 35 I [Электронный ресурс]. URL: [http://rusipoteka.ru/files/analytics/worldbank/ekonomika\\_rossii\\_35.pdf](http://rusipoteka.ru/files/analytics/worldbank/ekonomika_rossii_35.pdf) (дата обращения: 29.06.2016).
4. Очерки модернизации российской промышленности: поведение фирм: коллект. монография / А.В. Говорун, В.В. Голикова, К.Р. Гончар и др.; под науч. ред. Б.В. Кузнецова. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2014. 399 с.
5. Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста / McKinsey Global Institute [Электронный ресурс]. URL: [http://glavkonstruktor.ru/upload/izo/bogdanov/MGI\\_Lean\\_Russia\\_Sustaining\\_economic\\_growth\\_full\\_report\\_in\\_Russian.pdf](http://glavkonstruktor.ru/upload/izo/bogdanov/MGI_Lean_Russia_Sustaining_economic_growth_full_report_in_Russian.pdf) (дата обращения: 29.06.2016).



6. Абдикеев Н.М. Экономика, основанная на знаниях, и инновационное развитие // Вестник Финансового университета. 2014. № 5. С. 16–26.
7. Syverson Ch. Product Substitutability and Productivity Dispersion. Working Paper 10049 NBER Working Paper Series, USA, National Bureau of Economic Research, 2003 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nber.org/papers/w10049> (дата обращения: 29.06.2016).
8. Homkes R. Management Matters. Management and productivity global study LSE, Centre for Economic Performance 2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://worldmanagementsurvey.org> (дата обращения: 29.06.2016).
9. Bloom N., Lemos R., Sadun R., Scur D., Van Reenen J. The New Empirical Economics of Management Occasional paper 41, London, The Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2014. 65 p.
10. Bloom N., Brynjolfsson E., Foster L., Jarmin R., Saporta-Eksten I., Van Reenen J. Management in America. 2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://ssrn.com/abstract=2200954> (дата обращения: 29.06.2016).
11. Hsieh Chang-Tai, Klenow P.J. Misallocation and Manufacturing TFP in China and India // Quarterly Journal of Economics. 2009. Vol. CXXIV (4). Is. 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://klenow.com/MMTFP.pdf> (дата обращения: 29.06.2016).
12. Bloom N., Van Reenen J. Measuring and explaining management practices across firms and countries // Quarterly Journal of Economics. 2007. No. 122 (4). P. 1351–1408.
13. Морева Е.Л. Интеллектуальные ресурсы vs интеллектуальный капитал России: тенденции и перспективы развития: ежегодник. М.: ИНИОН РАН, 2016. Вып. 11. Ч. 1. С. 304–309.

### References

1. Organization for economic co-operation and development. Available at: <http://stats.oecd.org> (Accessed 29 June 2016) (in English).
2. Ot ehkonomiki perekhodnogo perioda k ehkonomike razvitiya. Memorandum ob ehkonomicheskom polozhenii Rossijskoj Federacii. [Russian Federation — From transition to development: a country economic memorandum for the Russian Federation]. Moscow, World Bank Group, 2005, 171 p. Available at: [http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/cem\\_rus\\_29062005.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/cem_rus_29062005.pdf) (Accessed 29 June 2016) (in Russian).
3. Dolgij put' k vosstanovleniyu ehkonomiki: doklad ob ehkonomike Rossii [The Long Journey to Recovery: Russia Economic Report]. Moscow, World Bank Group, 2016, no. 35, April. Available at: [http://rusipoteka.ru/files/analytics/worldbank/ekonomika\\_rossii\\_35.pdf](http://rusipoteka.ru/files/analytics/worldbank/ekonomika_rossii_35.pdf) (Accessed 29 June 2016) (in Russian).
4. Ocherki modernizatsii rosiyskoj promishlenosti: povedeniye firm: kolekt. monografiya [The Survey of the Russian industry modernization: firms' performance: multi-authored monograph / A.V. Govorun, V.V. Golikova, K.R. Gonchar & others]. Moscow, High School of Economics, 2014, 399 p. (in Russian).
5. Ehffektivnaya Rossiya. Proizvoditel'nost' kak fundament rosta [Lean Russia. Sustaining economic growth through improved productivity]. McKinsey Global Institute. Available at: [http://glavkonstruktor.ru/upload/izo/bogdanov/MGI\\_Lean\\_Russia\\_Sustaining\\_economic\\_growth\\_full\\_report\\_in\\_Russian.pdf](http://glavkonstruktor.ru/upload/izo/bogdanov/MGI_Lean_Russia_Sustaining_economic_growth_full_report_in_Russian.pdf) (Accessed 29 June 2016) (in Russian).
6. Abdikeev N.M. Ekonomika, osnovanaya na znaniyakh, i inovatsionoye razvitiye [The knowledge based economy and innovations development]. *Vestnik Finansovogo Universiteta — Bulletin of the Financial University*, 2014, no. 5, pp. 16–26 (in Russian).
7. Syverson Ch. Product Substitutability and Productivity Dispersion. Working Paper 10049 NBER Working Paper Series, USA, National Bureau of Economic Research, 2003. Available at: <http://www.nber.org/papers/w10049> (Accessed 29 June 2016) (in English).
8. Homkes R. Management Matters. Management and productivity global study LSE, Centre for Economic Performance 2010, Available at: <http://worldmanagementsurvey.org> (Accessed 29 June 2016) (in English).

9. Bloom N., Lemos R., Sadun R., Scur D., Van Reenen J. The New Empirical Economics of Management Occasional paper 41, London, The Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2014, 65 p. (in English).
10. Bloom N., Brynjolfsson E., Foster L., Jarmin R., Saporta-Eksten I., Van Reenen J. Management in America, 2012, Available at: <http://ssrn.com/abstract=2200954> (Accessed 29 June 2016) (in English).
11. Hsieh Chang-Tai, P. Klenow 'Misallocation and Manufacturing TFP in China and India', Quarterly Journal of Economics, 2009, vol. CXXIV (4). Available at: URL: <http://klenow.com/MMTFP.pdf> (Accessed 29 June 2016) (in English).
12. Bloom N., Van Reenen J. Measuring and explaining management practices across firms and countries, *Quarterly Journal of Economics*, 2007, no. 22 (4), pp. 1351–1408 (in English).
13. Moreva E.L. *Интеллектуальные ресурсы vs интеллектуальный капитал России: тенденции и перспективы развития* [Intellectual recourses vs intellectual capital of Russia: the tendencies and the development perspectives]. Moscow, INION RAN — INION RAS, 2016, vol. 11, pp. 304–309 (in Russian).

## КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



**Перская В.В., Эскиндаров М.А. Интеграция в условиях многополярности. Эволюция теории и практики реализации. М.: Экономика, 2016. 383 с.**

Авторами монографии – директором Института исследований международных экономических отношений, д. э. н., проф. В.В. Перской и ректором Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., проф. М.А. Эскиндаровым проведено исследование эволюции теории интеграции в современных условиях, когда в мировом хозяйстве доминирует рыночная форма экономических отношений и отсутствует необходимость блокового противостояния в мировом сообществе. Обосновано, что при переходе к многополярности интеграция, построенная на межгосударственном взаимодействии, предоставляет существенные конкурентные преимущества странам-участникам за счет интеграционного партнерства, позволяя в максимальной степени реализовывать национальные интересы и укрепляя государственный суверенитет.

Авторы рассматривают разнообразные формы интеграции: от НАФТА\*, включая реализацию «американской мечты», до Европейского союза и проектов Трансатлантического торгово-инвестиционного партнерства и Транстихоокеанского партнерства. Акцентировано внимание на реальном потенциале интеграции в рамках Евразийского экономического союза при одновременном укреплении экономик государств-участниц.

Особое место отведено образовательной среде в обеспечении национально-государственного развития и использовании преимуществ интеграции.

Монография рекомендуется для специалистов-практиков, занятых в системе международных экономических отношений, для студентов, а также для повышения квалификации государственных служащих в сфере международных отношений.

\* Североамериканское соглашение о свободной торговле между Канадой, США и Мексикой.

УДК 332.122

# Методические аспекты оценки результативности деятельности региональных органов власти по управлению жилищно-коммунальным хозяйством

**ФАТТАХОВ РАФАЭЛЬ ВАЛИАХМЕТОВИЧ**, доктор экономических наук, профессор Департамента экономической теории Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия  
E-mail: rfattakhov@fa.ru

**НИЗАМУТДИНОВ МАРСЕЛЬ МАЛИХОВИЧ**, кандидат технических наук, доцент, заведующий сектором экономико-математического моделирования Института социально-экономических исследований Уфимского научного центра РАН, Уфа, Россия  
E-mail: marsel\_n@mail.ru

**Аннотация.** В статье<sup>1</sup> анализируется проблема реформирования сферы жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в части оценки эффективности бюджетных расходов и достижения общественно значимых результатов. Обосновывается необходимость разработки четкой системы критериев и показателей, позволяющих не только оценивать, но и управлять эффективностью и результативностью бюджетных затрат в сфере ЖКХ, а также создавать условия для расширения степени самостоятельности и ответственности региональных органов ЖКХ на основе внедрения системы комплексного учета и мониторинга показателей результативности их деятельности.

В статье приводятся результаты систематизации отечественного и мирового опыта в области управления финансовыми ресурсами и оценки результативности в сфере ЖКХ. Обосновывается, что большинство используемых подходов не имеют комплексной основы и могут быть применены, в основном, для решения частных задач развития территорий, требуют существенной методологической адаптации для эффективного решения актуальных задач реформирования сферы ЖКХ. Систематизированы критерии и непосредственно конечные общественно-значимые индикаторы, используемые для проведения комплексной оценки и мониторинга деятельности ЖКХ на региональном уровне. В целях формирования эффективной системы оценочных показателей обосновывается целесообразность применения дифференцированного подхода к анализу показателей регионов с использованием методов кластерного анализа и интегральной оценки.

На основе обобщения накопленного отечественного и мирового опыта предложены концепция и комплексная система индикаторов для оценки эффективности деятельности региональных органов управления ЖКХ. Основная идея, заложенная в основу предлагаемой методики, заключается в использовании комплексной системы показателей, обеспечивающих оценку достижения конкретного перечня количественно измеримых и общественно-значимых с точки зрения конечных потребителей услуг ЖКХ результатов. Предложен подход к формированию конечных индикаторов для оценки эффективности

<sup>1</sup> Исследования проводятся при поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект 14-02-00130а.

и мониторинга текущей деятельности в рамках четырех групп индикаторов. Практическая реализация предложенных подходов будет способствовать выработке действенных механизмов реформирования ЖКХ, осуществлению эффективной государственной политики в сфере предоставления общественных услуг населению.

**Ключевые слова:** бюджетирование, эффективность деятельности органов управления ЖКХ, управление по результатам, индикаторы результативности, кластерный анализ, мониторинг.

## Approaches and Methodical Evaluation Aspects of the Regional Authorities' Performance in the Housing Sector

**RAFAEL V. FATTAKHOV**, Doctor of Economics, Professor, Department of Economic Theory, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: rfattakhov@fa.ru

**MARSEL M. NIZAMUTDINOV**, Ph.D., Associate Professor, Head, Economic and Mathematical Modeling Department, Institute of Social and Economic Research, Ufa Scientific Center, RAS, Ufa, Russia  
E-mail: marsel\_n@mail.ru

**Abstract.** The article<sup>2</sup> analyzes the problem of housing and communal services reforming in the part of evaluation effectiveness budget spending and achieves socially significant results. The necessity to develop the clear set of criteria and indicators how to evaluate and manage the efficiency and effectiveness of budget spending in the housing sector, as well as to create conditions for increasing the degree of independence and responsibility of regional management based on introduction the integrated accounting and monitoring performance indicators of their activity.

The article presents the results of national and international systematization experience in financial management and performance evaluation methods in the field of housing. It is proved that most of the approaches do not have a comprehensive framework and can be applied mainly to solve particular problems of areas which require significant methodological adaptation to effectively solve the urgent tasks of reforming the housing and utilities sector. Systematized criteria and directly socially significant indicators are used to conduct a comprehensive assessment and monitoring of utilities at the regional level. The differentiated approach to analysis indicators of regions using methods of cluster analysis and the integral evaluation is suggested in order to develop the effective system of performance indicators.

The concept and a complex system of indicators to measure regional government utilities effectiveness is suggested based on generalization accumulated domestic and international experience. The main idea underlying the proposed methodology is to use a complex system of indicators to evaluate the achievement of a specific list of measurable and socially significant results in terms of the end-users of housing services. Approach to formation final indicators to assess and monitor the effectiveness of the current activities of the four group indicators. The practical implementation of the proposed approach will contribute to development of effective mechanisms for housing reform, implementation effective public policy in the sphere of providing the public services to the population.

**Keywords:** budgeting, the efficiency of the management, public utilities, performance management, performance indicators, cluster analysis, monitoring.

<sup>2</sup> The investigations are held with the support of Russia Humanitarian Scientific Fund, the Project No. 14-02-00130a.

С начала экономических преобразований 1990-х годов было сделано немало безуспешных попыток реформирования и реорганизации сферы жилищно-коммунального хозяйства. Проведенный Минрегионразвития России<sup>3</sup> комплексный анализ эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации отчетливо продемонстрировал, что эффективность деятельности региональных органов власти в сфере ЖКХ за последнее десятилетие практически не повышается, доля неэффективных бюджетных расходов в сфере ЖКХ регионов все еще остается значительной [1]. Опубликованные в рамках этого же мониторинга результаты социологических опросов показали, что сохраняется крайне низкая степень удовлетворенности населения услугами ЖКХ — менее 25%, что значительно ниже соответствующего показателя по таким же проблемным сферам, как образование (63%), здравоохранение (36%) и государственное управление (39%). Как следствие этого, с одной стороны, наблюдаются убыточность большинства предприятий ЖКХ, значительная степень изношенности основных фондов, низкое качество и огромная степень неэффективных производственных затрат в отрасли. В среднем по Российской Федерации доля убыточных организаций ЖКХ оценивается на уровне более 40%. С другой стороны, наблюдается попытка выправить ситуацию за счет необоснованного завышения тарифов на предоставляемые услуги при низкой степени ответственности производителей за качество услуг, региональных органов ЖКХ за эффективность реформирования и управления отраслью в целом.

Поэтому сегодня объективно существует потребность в разработке четкой системы критериев и показателей, позволяющих не только оценивать, но и управлять эффективностью и результативностью бюджетных затрат в сфере ЖКХ, а также создавать условия для расширения степени самостоятельности и ответственности региональных органов ЖКХ на основе внедрения системы комплексного учета и

мониторинга показателей результативности их деятельности.

**Опыт практики «управления конечными результатами» в сфере ЖКХ.** Принцип эффективности управления бюджетными расходами заключается в достижении поставленной цели управления, в частности, предоставление бюджетных услуг наилучшего возможного качества ценой максимальной экономии ресурсов. Для постепенного повышения эффективности использования бюджетных средств целесообразно осуществление мониторинга эффективности расходов бюджета на основании системы показателей, позволяющих проводить сравнительный анализ по направлениям расходования средств. Установление систем показателей, характеризующих деятельность администраций, и следование этим системам не являются обязательными по закону, но во всем мире это считается полезной практикой. Такая практика давно и широко применяется. Например, в *англосаксонских странах*, а также во многих других государствах за последние годы больше внимания стали уделять экономической эффективности, повышению качества предоставляемых услуг и в некоторой степени результатам деятельности [2].

В частности, в *Канаде* внедрена муниципальная программа оценки результативности в целях повышения эффективности деятельности местных органов власти, улучшения стандартов раскрытия информации и учета местных потребностей. Программа предусматривает получение данных от муниципальных образований для оценки результативности девяти основных общественных услуг (водоснабжение, водоотведение, утилизация твердых отходов, землепользование, управление, дорожные работы, общественный транспорт, пожарная служба, полиция) по 35-балльной шкале. Это позволяет оценить не только экономическую эффективность, но и качество общественных услуг. Разработка и использование стандартизированного набора оценок обеспечивают создание системного информационного ресурса,

<sup>3</sup> Министерство упразднено в 2014 г. в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 08.09.2014 № 612 «Об упразднении Министерства регионального развития Российской Федерации».

позволяющего муниципальным образованиям обмениваться информацией о результатах своей деятельности, а также опытом применения лучших/новых практик. Разработка подобного механизма оценки качества предоставляемых общественных услуг способствует повышению ответственности местных администраций перед налогоплательщиками.

В США стандарты Ассоциации государственных финансистов настоятельно рекомендуют использовать установленные показатели для всех услуг общественного сектора в стране (индикаторы качества предоставления услуг, управления и практики финансирования). Индикаторы результативности деятельности органов власти, которые разрабатываются Ассоциацией, как правило, используются для составления отчетов о произведенных услугах, достижениях, реализованных программах и ориентированы на цели, задачи и приоритеты каждого исполнительного департамента правительства страны.

Во Франции региональные и муниципальные органы власти должны следовать законодательно определенным строгим стандартам формирования бюджета и ведения бухгалтерского учета для всех организаций общественного сектора (ежегодность, всеобщность, разделение текущего и капитального бюджетов, сбалансированность бюджета). Также действует система жесткого контроля соответствия применяемых практик стандартам учета. Внутренний контроль осуществляется общественным бухгалтером, внешний — представителем органов государственной власти на каждой территории (префектом). Региональные и муниципальные органы власти должны ежегодно публиковать различные документы, характеризующие их деятельность, для целей государственного контроля. Муниципалитеты с численностью населения больше 10 тыс. человек отчитываются по 11 финансовым показателям, предоставляют ежегодный финансовый отчет о деятельности всех муниципальных предприятий и учреждений. Эти показатели позволяют сравнивать деятельность региональных и муниципальных органов власти для получения оценки финансового результата их работы.

В Великобритании концепция наибольшей ценности, разработанная Счетной комиссией, была переработана в стандарты предоставляемых общественных услуг и используется как на национальном, так и на местном уровне для каждодневного управления наиболее важными общественными услугами, а также для определения того, каким образом эти услуги должны предоставляться. Цели и стандарты отчетности определяются ежегодно (показатели деятельности, представляющие наибольшую ценность). Посредством регулярных аудиторских проверок определяется, насколько оказываемые общественные услуги соответствуют нуждам населения, насколько они экономически эффективны, соответствует ли качество определенному уровню и спросу.

Что касается отечественного опыта, то до середины 2000-х годов в большинстве субъектов Российской Федерации такие методики практически не разрабатывались. Существенным импульсом в теоретическом обосновании и практическом решении этой проблемы стала реализованная Правительством Российской Федерации программа реформирования региональных финансов, предполагавшая выделение на конкурсной основе значительных государственных субсидий для регионов, осуществивших активный переход к новому принципу бюджетирования по результатам. В рамках реализации данной программы были предложены различные методики оценки результативности бюджетных расходов, в том числе применительно к сфере ЖКХ как наиболее затратной статье расходов для большинства регионов. Вместе с тем единый подход к оценке эффективности, практическое использование полученных результатов в реальной управленческой деятельности, а также процедурные вопросы в рамках данных подходов не были формализованы.

В историческом плане значительной подвижкой во внедрении критериев оценки результативности сферы ЖКХ стало принятие Постановления Правительства РФ № 322 от 15 апреля 2009 г. «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 июня 2007 г. № 825 “Об оценке эффективности

деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»<sup>4</sup>, в рамках которого был сформирован достаточно широкий перечень показателей для оценки эффективности сферы ЖКХ на региональном уровне. Однако, на наш взгляд, предложенная методика была ориентирована на проведение в основном сравнительного качественного анализа предложенных показателей. Количественная оценка эффективности деятельности региональных органов власти в сфере ЖКХ в рамках данной методики была невозможна из-за отсутствия установленных нормативных значений исследуемых показателей. Таким образом, большинство подходов, к сожалению, не имеют комплексной основы и могут быть применены в основном для решения частных задач развития территорий. Кроме того, они не позволяют учитывать многие факторы, имеющие важное значение в современных российских условиях, такие как особенности переходного периода, оптимизация механизмов финансовых отношений между муниципалитетами и предприятиями ЖКХ, социальный аспект в жилищно-коммунальной сфере и др. и поэтому требуют существенной методологической адаптации для эффективного решения актуальных задач реформирования сферы ЖКХ.

**Концептуальные и методические аспекты оценки эффективности управления в сфере регионального ЖКХ.** В целях формирования эффективной системы оценочных показателей представляется целесообразным применять дифференцированный подход к регионам, которые значительно различаются по природно-климатическим условиям, масштабу хозяйственной деятельности, структуре и размещению производства, отраслевой специализации, экономическому потенциалу и т.д. Необходимо на первом этапе выделить среди них однородные по показателям функционирования ЖКХ группы с целью выявления регионов, сходных по состоянию жилищно-коммунального комплекса. Для достижения этой цели может

быть использована процедура формальной кластеризации регионов по показателям состояния жилищно-коммунальной сферы. Из множества используемых на практике показателей предлагается выделить четыре наиболее значимых и отражающих общее состояние ЖКХ региона [3]. В качестве таких интегральных показателей, характеризующих состояние ЖКХ регионов, могут быть выбраны следующие:

- удовлетворенность населения жилищно-коммунальными услугами;
- уровень износа коммунальной инфраструктуры;
- расходы бюджета субъекта Российской Федерации на финансирование ЖКХ;
- доля убыточных организаций ЖКХ.

Математически для устранения неоднородностей единиц измерения показателей требуется процедура стандартизации исходных данных, приводящая их в безразмерные величины. Для предварительного выявления и анализа стратификационной структуры могут быть использованы иерархические агломеративные методы, а на последующих этапах — итеративный метод  $k$ -средних, предполагающий изначальное задание количества формируемых кластеров. В результате исходное множество объектов-регионов будет разделено на несколько кластеров, усредненные характеристики кластеров по каждому показателю состояния ЖКХ будут характеризовать «типовой образ» каждой группы регионов по результатам интегральной оценки состояния сферы ЖКХ, одновременно отражающей специфические особенности каждой выделенной группы.

На следующем этапе исследований можно провести оценку и ранжирование регионов России по состоянию жилищно-коммунального комплекса с использованием метода интегрального показателя. Здесь также требуется выбор 5–10 наиболее репрезентативных частных показателей, характеризующих различные аспекты функционирования ЖКХ регионов и наиболее значимых с точки зрения

<sup>4</sup> Документ утратил силу согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 3 ноября 2012 г. № 1142 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 г. № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»».

эффективности параметров состояния объекта — качество обслуживания, техническое состояние коммунальной инфраструктуры, качество жилищного фонда, финансовое состояние предприятий. К этим показателям, например, можно отнести следующие:

- удовлетворенность населения жилищно-коммунальными услугами;
- уровень износа коммунальной инфраструктуры;
- доля многоквартирных жилых домов с износом более 1/3, в которых проведен капитальный ремонт, в общем количестве многоквартирных жилых домов, требующих капитального ремонта;
- доля населения, проживающего в многоквартирных домах, признанных в установленном порядке аварийными;
- доля убыточных организаций ЖКХ.

Интегральный показатель может быть рассчитан с использованием, например, алгоритмов мультипликативно-аддитивной свертки. На основе этого может быть выполнено ранжирование регионов по убыванию значения интегрального показателя как для конкретного анализируемого года, так и в динамике за несколько лет. На следующем этапе после подсчета интегрального показателя регионы могут быть разделены на несколько относительно равных по величине групп по состоянию сферы ЖКХ, например, по шкале: высокий, выше среднего, средний, ниже среднего, низкий. Таким образом, полученные разбиения регионов по кластерам, усредненные количественные показатели по группам, а также интегральный показатель и результаты ранжирования позволят не только более четко диагностировать общее состояние ЖКХ регионов, но и стать методической основой для применения более объективного, дифференцированного подхода для каждой специфической группы регионов при количественной оценке эффективности функционирования системы ЖКХ.

В рамках решения непосредственно задачи совершенствования инструментария оценки эффективности деятельности региональных органов власти в сфере ЖКХ авторами данной статьи была предпринята попытка обобщить

накопленный отечественный и мировой опыт и предложить собственную концепцию и обобщенную систему индикаторов. Основная идея, которая заложена в основу предлагаемой концепции, заключается в том, чтобы осуществлять оценку деятельности органов управления ЖКХ на основе комплексной системы показателей, обеспечивающих уход от практики постановки и решения размытых узковедомственных бюрократических задач в сторону оценки степени достижения конкретного перечня количественно измеримых и общественно значимых с точки зрения конечных потребителей услуг ЖКХ результатов. При этом поставленных результатов можно достичь только с учетом эффективности использования бюджетных и иных ресурсов. Основная задача исследований — обоснование системы критериев и показателей оценки экономической и управленческой эффективности деятельности регионального ЖКХ, направленных на системное реформирование отрасли, его адаптацию к рыночным условиям хозяйствования, внедрение системы оценки эффективности бюджетного субсидирования отрасли.

Предлагаемый инструментарий направлен на решение следующих актуальных задач реформирования экономики ЖКХ:

- создание основы для повышения рентабельности и конкурентоспособности предприятий ЖКХ за счет расширения степени их финансовой самостоятельности и одновременно ответственности за качество производимых услуг, внедрения более прозрачных и экономически эффективных механизмов использования целевых бюджетных средств, снижения доли нерациональных расходов в структуре себестоимости основных видов услуг;
- обеспечение защиты интересов основных потребителей жилищно-коммунальных услуг, т.е. создание условий для повышения качества и снижения стоимости предоставляемых услуг за счет более эффективного и рационального (экономически обоснованного) механизма управления отраслью, повышения эффективности использования финансовых средств;
- поддержание обратной связи с получателями бюджетных услуг путем систематического



информирования потребителей о результативности деятельности общественного сектора и проведения опросов мнения населения;

- создание инструментов комплексной информационной поддержки и мониторинга эффективности управления бюджетными средствами региональными органами власти;
- осуществление эффективного государственного и общественного контроля за деятельностью предприятий и органов управления ЖКХ, в том числе контроля за достижением задекларированных целей и поставленных задач по обеспечению стандартов качества предоставляемых услуг, эффективности использования средств налогоплательщиков.

С целью реализации поставленных задач предлагается разработать комплексную методику для оценки и мониторинга индикаторов эффективности функционирования региональной системы ЖКХ и результативности деятельности региональных органов управления ЖКХ на основе предложенной системы критериев и индикаторов результативности по основным направлениям деятельности ЖКХ.

В рамках предложенной концепции сформирован перечень индикаторов для оценки эффективности и мониторинга текущей деятельности, результативности бюджетных средств, направляемых на реформирование ЖКХ [4, 5]:

- индикаторы эффективности деятельности органов управления ЖКХ по внедрению частно-государственной системы управления жилым фондом, обеспечивающей предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг при их обоснованной стоимости;
- индикаторы благоустроенности территорий жилой застройки, обеспечивающие комфортные и безопасные условия проживания и отдыха жильцов;
- индикаторы транспортно-эксплуатационного состояния объектов городской улично-дорожной сети;
- индикаторы состояния инженерной инфраструктуры, их соответствие действующим стандартами качества при обоснованной стоимости услуг для потребителей.

В целом на базе данного принципа формализованы формулы расчета 75 учитываемых

методикой индикаторов, соответствующих выделенным направлениям и приоритетным задачам деятельности региональных органов управления ЖКХ. В рамках каждого из выделенных направлений предполагается сформировать перечень из 5–8 приоритетных задач и соответствующих им 10–15 индикаторов, отражающих степень успешности выполнения этих задач.

При этом основными принципами при выборе индикаторов предварительно определены:

- ✓ степень полноты и адекватности отражения конкретным индикатором сути заявленных при принятии бюджета целей и задач;
- ✓ общественная значимость показателя с точки зрения конечных потребителей услуг ЖКХ, в первую очередь населения;
- ✓ возможность количественного измерения показателя, позволяющего получить однозначную сопоставимую оценку степени выполнения заявленных задач;
- ✓ преимущественная ориентация на показатели, отражающие независимую от производителей и органов власти (т.е. объективную) оценку конечным потребителем услуг, например получаемых в результате соцопросов населения;
- ✓ возможность выделения и измерения составляющей, характеризующей усилия органов управления ЖКХ в достижении поставленных целей, например в динамике или в сопоставительном сравнении друг с другом;
- ✓ приоритет относительных показателей, отражающих одновременно измеримую оценку количества и качества услуг и эффективность их производства на рубль вложенных бюджетных и частных средств.

Каждая группа показателей по выделенным четырем направлениям, на наш взгляд, отражает не только степень выполнения заданных финансово-экономических и технико-экономических показателей работы ЖКХ, но и индикаторы, учитывающие законодательные, нормативно-правовые, информационные аспекты деятельности органов управления на различных уровнях по обеспечению поставленных задач. В целом предложенный подход к анализу состояния сферы ЖКХ в регионах России, а

также разработанная концепция для создания системы показателей комплексной оценки эффективности деятельности региональных органов управления в сфере ЖКХ направлены на совершенствование методической базы в рамках внедрения концепции «бюджетирования по

результатам» в сфере ЖКХ. Практическая реализация предложенных подходов будет способствовать выработке действенных механизмов реформирования ЖКХ, реализации эффективной государственной политики в сфере предоставления общественных услуг населению.

### Литература

1. Об эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по итогам 2011 года: доклад. М.: Минрегионразвития России, 2012.
2. Эффективность бюджетных расходов на региональном уровне / под ред. А.М. Лаврова. М.: Весь Мир, 2003. 76 с.
3. Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М. Эффективность управления сферой ЖКХ в регионах: анализ ситуации и подходы к оценке // Сборник трудов XXIII Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». М.: ЦЭМИ РАН, 2014. С. 123–127.
4. Фаттахов Р.В., Низамутдинов М.М. Проблемы и подходы к оценке эффективности и деятельности ЖКХ регионов на основе комплексной системы показателей // Экономика. Налоги. Право. 2010. № 5. С. 28–35.
5. Эффективность деятельности региональных органов власти в сфере ЖКХ: инструментарий анализа и оценки: монография / под ред. Р.В. Фаттахова. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2012. 147 с.
6. Российская экономика в 2010–2012 годах: тенденции, анализ, прогноз: аналитический доклад / под науч. рук. М.А. Эскиндарова, С.Н. Сильвестрова. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Институт финансово-экономических исследований, Фонд содействия внедрению научных разработок СОНАР, 2012. 114 с.
7. Строев П.В. Трансформации пространственной структуры России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2014. № 4. С. 61–70.
8. Нещадин А.А., Фаттахов Р.В. Приоритеты государственной политики в сфере регионального развития Российской Федерации // Общество и экономика. 2013. № 1–2. С. 108–123.
9. Зиннурова Г.Р., Орешников В.В. Методические аспекты оценки развития сферы муниципальных услуг // Фундаментальные исследования. 2015. № 12 (ч. 6). С. 1219–1223.
10. Атаева А.Г., Зиннурова Г.Р. Отдельные аспекты предоставления и финансирования муниципальных услуг для удовлетворения базовых потребностей экономических агентов муниципального образования // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 2. С. 274–278.

### References

1. Ob effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnityel'noy vlasti subyektov Rosiyskoy Federatsii po itogam 2011 goda: doklad [About the efficiency of the Russian Federation subjects' government agencies activity at 2011 yearend: a report]. Moscow, Minregionrazvitiya Rosii — Russia Regional Development Ministry, 2012 (in Russian).
2. *Efektivnost' byudjetnikh rashodov na regional'nom urovne* / pod. red. A.M. Lavrova [The efficiency of budget spending at the regional level / under the edition of A.M. Lavrov]. Moscow, Ves' mir — The whole World, 2003, 76 p. (in Russian).
3. Fattakhov R.V., Nizamutdinov M.M. *Efektivnost' upravleniya sferoy ZhKH v regionakh: analiz situatsii i podhodi k otsenke* [The efficiency of managing the housing and utility infrastructure in the regions: the analysis of the situation and assessments approaches]. Sbornik trudov XXIII Vserosiyskogo simposiuma «Strategicheskoye planirovaniye i razvitiye predpriyariy» [Proc. XXIII All-Russian Symp. "Strategic planning and enterprises' development"]. Moscow, 2014, pp. 123–127 (in Russian).

4. Fattakhov R.V., Nizamutdinov M.M. Problemi i podhodi k otsenke effektivnosti i deyatel'nosti ZhKH regionov na osnove kompleksnoy sistemi pokazateley [The problems and approaches to efficiency and activity assessment of regions' housing and utility infrastructure based on complex indicators' system]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo — Economics. Taxes. Law*, 2010, no. 5, pp. 28–35 (in Russian).
5. *Efektivnost' deyatel'nosti regional'nikh organov vlasti v sfere ZhKH: instrumentariy analiza i otsenki: monografiya* / pod. red. R.V. Fattakhova [The efficiency of regional government agencies activity in the housing and utility infrastructure: the tools of assessment and analysis / under the edition of R.V. Fattakhov]. Moscow, Financial University under the Government of the Russian Federation, 2012, 147 p. (in Russian).
6. *Rosiyskaya ekonomika v 2010–2012 godakh: tendentsii, analiz, prognoz: analiticheskiy doklad* / pod. nauch. ruk. M.A. Eskindarova, S.N. Silvestrova [Russia economy in 2010–2012: trends, analysis, forecast: analytical report / under scientific supervision of M.A. Eskindarov, S.N. Silvestrov]. Moscow, Financial University under the Government of the Russian Federation, the Institute of financial and economic investigations, the SONAR Fund for the adoption of scientific research results, 2012, 114 p. (in Russian).
7. Stroyev P.V. Transformatsiya prostranstvenoy strukturi Rosii [The transformation of Russia spatial structure]. *Vestnik Instituta ekonomiki Rosiyskoy akademii nauk — Bulletin of Russia Academy of Sciences' Institute of Economics*, 2014, no. 4, pp. 61–70 (in Russian).
8. Netshadin A.A., Fattakhov R.V. Prioritety gosudarstvennoy politiki v sfere natsional'nogo razvitiya Rosiyskoy Federatsii [State policy priorities in the sphere of the Russian Federation regional development]. *Obshestvo i ekonomika — Society and economy*, 2013, no. 1–2, pp. 108–123 (in Russian).
9. Zinnurova G.R., Oreshnikov V.V. Metodicheskiye aspekty otsenki razvitiya sferi munitsipalnikh uslug [Methodological aspects of municipal services' assessment development]. *Fundamental'niye isledovaniya — Fundamental investigations*, 2015, no. 12 (part 6), pp. 1219–1223 (in Russian).
10. Ataeva A.G., Zinnurova G.R. Otdelniye aspekty predostavleniya i finansirovaniya munitsipalnikh uslug dl'a udovletvoreniya basovikh potrebnostey ekonomicheskikh agentov munitsipalnogo obrazovaniya [Separate aspects of providing and financing the municipal services for meeting the basic needs of municipal establishment's economic agents]. *Audit i finansoviy analiz — Audit and financial analysis*, 2012, no. 2, pp. 274–278 (in Russian).

## КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



**Фирсова И.А., Мельник М.В. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., пер. и доп. М.: Юрайт, 2016. 416 с.**

В учебнике излагаются базовые понятия теории управленческих решений. Рассматриваются условия неопределенности и риска, приемы разработки и выбора управленческого решения в конкретных условиях, оценка эффективности управленческих решений, контроль реализации управленческих решений и ответственность, функциональные сферы принятия и реализации управленческих решений. В книге отражен зарубежный опыт в сфере принятия управленческих решений. Материал изложен в доступной форме с использованием таблиц и схем. Представленный в учебнике практикум содержит методические указания, темы для обсуждения, темы рефератов, тесты, ситуации, практические задания, открытые вопросы, задания на оценку справедливости высказывания, задачи, задания по работе со справочно-правовыми системами и деловые игры.

УДК 331.5(045)

# Проблемы управляемости рынка труда Северо-Кавказского федерального округа (на примере Кабардино-Балкарской Республики)

**АФАШАГОВ КАНТЕМИР МИХАЙЛОВИЧ**, кандидат экономических наук, руководитель Департамента занятости населения Министерства труда, занятости и социальной защиты Кабардино-Балкарской Республики, Нальчик, Россия  
E-mail: socer@mail.ru

**Аннотация.** В современных условиях возникновения кризисных явлений в разных отраслях бизнеса актуальной задачей является изучение проблем управляемости рынка труда Северо-Кавказского федерального округа в условиях кризиса с учетом дополнительных ограничений, накладываемых новыми условиями функционирования организаций на рынке. В статье предприняты самостоятельные исследования в определении современных подходов к оценке рынка труда, его потенциала, уровня безработицы, поддержки малого и среднего предпринимательства, сделан прогноз на ближайшие годы.

Предложены меры, которые предпринимаются для снижения напряженности на рынке труда. Аргументы, приведенные в статье, основываются на серьезных статистических и эмпирических данных, собранных по рынку труда Северо-Кавказского федерального округа, а также на результатах анализа практической деятельности.

**Ключевые слова:** рынок труда, занятость населения, уровень безработицы, напряженность на рынке труда, баланс трудовых ресурсов, портал «Работа в России», органы службы занятости населения, неформальная занятость.

## The Problems of Labour Market Manageability in North Caucasus Federal District (Evidence from Kabardino-Balkaria Republic)

**KANTEMIR M. AFASHAGOV**, Ph.D. (Economics), Head, Department for population employment in Labour, Employment and Social Security Ministry of Kabardino-Balkaria Republic, Nalchik, Russia  
E-mail: socer@mail.ru

**Abstract.** Under modern conditions of emerging the crisis phenomena in different branches of business the urgent task is to study the problems of labour market manageability in North Caucasus Federal District taking into account the additional limits of organizations' functioning in the market. The article contains the independent researches in defining the modern approaches to labour market assessment, its potential, unemployment level, small and medium entrepreneurship assistance, the forecast for the nearest future is given.

The measures undertaken for decreasing the tension in the labour market are suggested. The arguments given in the article are based on thorough statistic and empirical data gathered in North Caucasus Federal District labour market, as well as on the results of practical activity analysis.

**Keywords:** labour market, population employment, unemployment level, the tension in the labour market, labour resources balance, portal "Job in Russia", population employment services, non-formal employment.

**Н**астоящая статья посвящена исключительно важной и актуальной теме — ситуации, которая сложилась на рынке труда Северо-Кавказского федерального округа в целом и Кабардино-Балкарской Республике в частности. Северный Кавказ — самый трудоизбыточный регион Российской Федерации.

Безусловно, 2015 г. для Республики, как и для страны в целом, был достаточно сложным. Однако, несмотря на трудности, Республике удалось сохранить поступательный вектор развития. Кабардино-Балкария — один из регионов страны, где показатели экономики остались в плюсе.

Органами службы занятости Кабардино-Балкарской Республики проведена значительная работа по недопущению ухудшения основных показателей, характеризующих ситуацию на регистрируемом рынке труда.

Так, уровень регистрируемой безработицы в 2015 г. по сравнению с аналогичным периодом 2015 г. не изменился и составил 2,0% от экономически активного населения Республики, а коэффициент напряженности составил 2,7 единицы. Данные показатели по Кабардино-Балкарской Республике являются одними из самых низких среди субъектов Северо-Кавказского федерального округа.

В Республике в полном объеме выполняются «майские» указы Президента России, в том числе в части реализации мероприятий по содействию в трудоустройстве инвалидов на оборудованные (оснащенные) рабочие места, а также по профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

Важнейшими задачами для Республики являются создание новых производств, рабочих

мест, повышение эффективности действующих предприятий путем их технического переоснащения, внедрения прогрессивных технологий. На период с 2016 по 2018 г. предполагается приступить к реализации целого ряда инвестиционных проектов, предусматривающих создание свыше 10 тыс. рабочих мест, что позволит повысить уровень жизни населения и улучшить ситуацию в сфере занятости.

В условиях кризиса, как показывает практика, происходит переориентация экономической политики. Имеющиеся ресурсы и резервы предполагается направить на дальнейшее преобразование экономики. Поддержку получают те отрасли, которые оказывают наибольшее влияние на ее рост, а именно: промышленность, транспорт, энергетика, малый и средний бизнес.

В Российский экспортный центр направлены заявки на предоставление услуг по поддержке экспорта Кабардино-Балкарской Республики. Подготовлены предложения о поставках для нужд «Газпрома», «Норникеля», «Ростеха», «Роснефти», «РЖД», «Росгеологии». Всего представлено более 20 наименований групп товаров и оборудования, которые предприятия Республики способны производить уже сегодня либо готовы организовать производство в ближайшее время. Республика продолжит перестройку структуры промышленного комплекса в сторону увеличения удельного веса наукоемких, высокотехнологичных производств, обеспечивающих активизацию инновационной деятельности.

В настоящее время в промышленности, сельском хозяйстве, туризме, энергетике, на транспорте и в жилищном строительстве Республики реализуются около 40 инвестиционных проектов. В их числе — строительство Зарагжской ГЭС (завершение намечено на 2016 г.).

Ввод в строй ГЭС позволит увеличить выработку электроэнергии до 40% от общего объема потребления.

Кабардино-Балкарская Республика тесно взаимодействует с зарубежными партнерами. В начале 2016 г. между заводом чистых полимеров «Этана» и государственными корпорациями Китая подписан контракт, который открывает новые возможности для региона, в частности по увеличению доходной базы федерального и республиканского бюджетов. Все эти шаги приведут, безусловно, к решению задачи занятости населения Республики.

### Ситуация на рынке труда

Характеризуя ситуацию на рынке труда, следует отметить, что в 2015 г. численность занятого населения в экономике и социальной сфере Кабардино-Балкарской Республики по балансу трудовых ресурсов составила 306,5 тыс. человек. Наибольший удельный вес занятых приходится на сельское хозяйство — 21,1%, обрабатывающие производства — 15,2%, оптовую и розничную торговлю — 13,5%, образование — 10,5%, иные — 39,7%. Численность иностранных граждан, осуществлявших в 2015 г. трудовую деятельность в Кабардино-Балкарской Республике, составила 2565 человек (т.е. 52% от уровня 2014 г.), или 0,6% от экономически активного населения Республики (ЭАН), и не оказывала существенного влияния на рынок труда. Из указанной численности только 19 человек (т.е. 0,08% от ЭАН) — из стран дальнего зарубежья (в 2014 г. — 387 человек).

### Уровень безработицы

Уровень общей безработицы в 2015 г. увеличился на 0,6 процентных пункта и составил 10,1% к численности экономически активного населения [1, 2]. Уровень регистрируемой безработицы в конце 2015 г. в сравнении с 2014 г. не изменился и составил 2,0% от экономически активного населения Республики, а коэффициент напряженности составил 2,7 единицы. Численность безработных граждан, состоящих на регистрационном учете в органах службы занятости, на 1 января 2016 г. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года уве-

личилась на 445 человек и составила 8,9 тыс. человек. На 1 марта 2016 г. показатель зарегистрированной безработицы увеличился и составил 10,1 тыс. человек, или 2,3% к экономически активному населению (в Российской Федерации — 1,3%).

В целом за 2015 г. работодателями была заявлена потребность в 15 273 работниках, что на 33% (3,8 тыс. вакансий) превысило соответствующий показатель 2014 г. В процентном отношении преобладали свободные места для рабочих (74,3%). В 2015 г. отмечается рост числа обращений граждан в органы службы занятости за предоставлением государственных услуг. За 2015 г. за предоставлением государственных услуг обратились 37,8 тыс. человек (*справочно*: 2014 г. — 26,1 тыс. человек); из них за содействием в поиске подходящей работы — 23,8 тыс. граждан (*справочно*: 2014 г. — 20,7 тыс. человек). За указанный период статус безработного получили более 16,7 тыс. жителей Республики (*справочно*: 2014 г. — 14,5 тыс. человек). Трудоустроено за 2015 г. 8,4 тыс. жителей Республики (*справочно*: 6,8 тыс. человек в 2014 г.). Уровень трудоустройства в 2015 г. составлял 35,2% и превысил на 2,2% значение показателя 2014 г.

Впервые за последние годы средняя продолжительность безработицы значительно снизилась по всем основным категориям безработных граждан и составила в 2015 г. 4,3 мес. (снижение данного показателя составило 14%, или 0,6 мес. по сравнению с 2014 г.).

### Высвобождение и неполная занятость работников организаций Республики

Значительное влияние на рынок труда оказывает ситуация с высвобождением и неполной занятостью работников организаций Республики. Указанные факторы еженедельно подвергаются мониторингу со стороны уполномоченного в сфере труда и занятости федерального органа исполнительной власти и становятся предметом для обсуждения у вице-премьера Правительства Российской Федерации, курирующего социальный блок.

За 2015 г. 190 организаций уведомили органы службы занятости населения о предстоящем увольнении работников (за 2014 г. —

173 организации). В течение 2015 г. о предстоящем увольнении по причине сокращения численности или штата работников были предупреждены 4,6 тыс. работников организаций Республики (на 13% больше по сравнению с показателями 2014 г.), из них уволено 2,2 тыс. человек (на 42% больше аналогичного показателя 2014 г.). *Справочно:* на конец 2015 г. в режиме неполного рабочего времени в двух организациях Республики работали 234 человека (в 19 раз больше, чем на аналогичную дату 2014 г.). Ежедневно проводится мониторинг ситуации на рынке труда. Организован учет и мониторинг трудоустройства социально уязвимых групп граждан. Соответствующая информация ежедневно направляется в федеральные органы исполнительной власти.

#### Меры, принимаемые для снижения напряженности на рынке труда

Для принятия оперативных мер по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в Республике образована Межведомственная комиссия по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в Кабардино-Балкарской Республике; утвержден новый состав

Республиканского координационного комитета содействия занятости населения, который включает 26 членов — представителей министерств и ведомств Республики, объединений работодателей, общественных объединений и учебных заведений; утвержден План первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в Кабардино-Балкарской Республике в 2015 году и на 2016–2017 годы (рис. 1).

Органы службы занятости Кабардино-Балкарской Республики активно прорабатывают вопросы трудоустройства граждан Республики через вакансии, размещаемые на портале «Работа в России». Проведены необходимые организационные мероприятия, в том числе информирование населения о работе портала через СМИ. Например, количество вакансий, размещенных на портале по состоянию на конец марта 2016 г., составило 649 единиц, а рабочих мест — 2540. Количество граждан, самостоятельно разместивших свое резюме на данном портале, составило 177 человек.

В целях повышения уровня занятости населения реализуется комплекс мер, направленных на повышение трудовой мобильности жителей Республики. Заключено соглашение о взаимодействии и взаимном

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Уровень общей безработицы, % (по методологии МОТ)	10,5	9,5	10,1
Уровень регистрируемой безработицы, %	2,2	2,0	2,0
Коэффициент напряженности	2,7	2,6	2,7
Количество безработных, человек	8499	8409	8854
Количество вакансий, единиц	3335	3379	3345
Количество организаций, подавших сведения о сокращении работников	118	173	190
Численность работников, находившихся под угрозой увольнения (за год), тыс. человек	2,1	4,1	4,7
Фактически уволено (за год), тыс. человек	1,5	1,5	2,3

Рис. 1. Основные показатели рынка труда в 2013–2015 гг.

обмене информацией между Федеральной службой по труду и занятости и Правительством Кабардино-Балкарской Республики.

Реализуются мероприятия по содействию гражданам в переезде в другие регионы страны в целях трудоустройства. За 2015 г. оказаны государственные услуги по подбору подходящей работы 124 гражданам Республики, изъявившим желание трудоустроиться в другой местности, с использованием банка вакансий портала «Работа в России».

Также необходимо отдельно отметить работу, проводимую по следующим направлениям, — трудоустройство инвалидов и выпускников образовательных учреждений (рис. 2).

Так, в 2015 г. в органы службы занятости Республики обратились за содействием в поиске подходящей работы 1197 инвалидов, из них признаны безработными 1056 человек, при содействии службы занятости нашли работу 327 инвалидов, профориентационные услуги и психологическую поддержку получили

531 человек указанной категории, на профессиональное обучение согласно индивидуальным программам реабилитации направлен 31 инвалид, которые были признаны в установленном порядке безработными. Во временных и общественных работах, организуемых службой занятости, приняли участие 168 инвалидов, услугу по социальной адаптации на рынке труда получили 110 граждан данной категории. В 2015 г. на рынок труда Республики вышли 7,6 тыс. выпускников образовательных учреждений, что на 1,5 тыс. человек больше, чем в 2014 г. За 2015 г. трудоустроено 5,7 тыс. человек, что почти на 990 человек больше уровня 2014 г.

*Справочно:*

Год	Число выпускников	Трудоустроено (%)
2013	7185	5110 (71,1)
2014	6088	4750 (78,0)
2015	7633	5740 (75,2)
2016 (прогноз)	5700	X (60–65)

### Инвалиды

Год	Численность обратившихся	Трудоустроено	% трудоустройства
2013	1186	253	21,3
2014	1098	250	22,8
2015	1197	327	27,3

### Выпускники образовательных учреждений

Год	Численность обратившихся	Трудоустроено	% трудоустройства
2013	7185	5110	71,1
2014	6088	4750	78
2015	7633	5740	75,2
2016 (прогноз)	5700		70–75

Рис. 2. Трудоустройство отдельных категорий граждан



В 2015 г. в органы службы занятости населения Республики за государственной услугой в поиске подходящей работы обратились 752 выпускника профессиональных учебных заведений, из них трудоустроен 101 выпускник всех уровней профессионального образования.

### Реализация инвестиционных проектов

Снижению численности безработных, повышению занятости жителей Кабардино-Балкарской Республики и ослаблению оттока квалифицированной рабочей силы в другие регионы будет способствовать реализация в Республике ряда инвестиционных проектов.

В настоящее время актуализирован перечень наиболее крупных инвестиционных проектов, реализуемых и (или) планируемых к реализации в различных отраслях экономики Республики: промышленность, энергетика, транспорт, агропромышленный комплекс, туризм, жилищное хозяйство, экология. Общая стоимость проектов составляет свыше 90 млрд руб. Количество создаваемых

рабочих мест около 14 тыс. На период с 2016 по 2020 г. предполагается приступить к реализации ряда инвестиционных проектов, предусматривающих создание свыше 10 тыс. рабочих мест, что позволит повысить уровень жизни населения и улучшить ситуацию в сфере занятости (наиболее крупные представлены на рис. 3, 4).

### Поддержка малого и среднего предпринимательства

На реализацию мероприятий государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в республиканском бюджете Кабардино-Балкарской Республики на 2015 г. было предусмотрено 51,7 млн руб., что позволило в том числе создать свыше 180 новых рабочих мест. Указанные средства были направлены на финансовую и имущественную поддержку субъектов малого предпринимательства, поддержку социальных и инновационных проектов, развитие инфраструктуры малого бизнеса.

Проект	Количество новых рабочих мест
Строительство завода по производству полиэтилентерефталата (ПЭТФ) пищевого и текстильного назначения производственной мощностью 486 тыс. т в год	2500
Создание инновационного горно-металлургического комплекса на базе Тырнаузского вольфрамо-молибденового месторождения	1000
Создание производства современной цифровой медицинской рентгеновской техники	280
Производство европрицепов и дисков для автомобилей, сельскохозяйственной, строительной и лесной техники	273
Реконструкция и техническое перевооружение производства правящего и шлифовального алмазного инструмента с целью обеспечения предприятий ОПК и машиностроения высококачественным алмазным инструментом	200
Производство трехкомпонентных шприцев однократного применения	120
Иные	87
<b>Итого</b>	<b>4730</b>

Рис. 3. Крупные инвестиционные проекты, реализуемые в сфере промышленности в Кабардино-Балкарской Республике в 2016–2020 гг.

Проект	Количество рабочих мест
Строительство птицекомплекса по производству 18 670 т бройлера и 11 980 т мяса индейки в едином технологическом цикле суммарной мощностью 30 650 т мяса в год	1800
Строительство откормочной площадки для бройлеров; производственных мощностей по производству мяса птицы; завода по убою и переработке мяса птицы. Увеличение производства племенного и товарного яйца	1600
Строительство высокотехнологичного тепличного комплекса производственной площадью 100 га	240
Создание мощностей по производству комбикорма и компонентов комбикормовой продукции 160 тыс. т в год	200
Строительство современного модернизированного фруктохранилища с встроенным холодильным оборудованием вместимостью 30 тыс. т сырья	120
Строительство консервного завода по производству томатной пасты мощностью 33,5 тыс. т в год	150
Иные	340
<b>Итого</b>	<b>4450</b>

Рис. 4. Крупные инвестиционные проекты, реализуемые в агропромышленном комплексе в Кабардино-Балкарской Республике в 2016–2020 гг.

### Дополнительные мероприятия в сфере занятости населения

В рамках государственной программы Кабардино-Балкарской Республики «Содействие занятости населения Кабардино-Балкарской Республики на 2013–2020 годы» [3] разработана программа по снижению напряженности на рынке труда в 2016 г., предполагаемый объем средств, необходимых для реализации указанной программы, составляет 24,4 млн руб. (в том числе субсидия из федерального бюджета — 23,1 млн руб.).

Реализация указанной программы позволит:

- организовать временную занятость 485 работников организаций, находящихся под риском увольнения, в том числе — ОАО «Терекалмаз» (185 человек), ОАО «Нальчикский завод высоковольтной аппаратуры» (190 человек), ОАО «Телемеханика» (110 человек);
- обеспечить занятость 12 инвалидов путем создания инфраструктуры, обеспечивающей доступность рабочего места для инвалида и наставника.

### Прогноз на ближайшие годы

Исходя из ожидаемого развития экономической ситуации, численность занятых в экономике несколько увеличится и составит в 2016 г. 310,2 тыс. человек (*справочно*: 2015 г. — 306,5 тыс. человек), а к 2018 г. — 315,2 тыс. человек [4].

Численность лиц, не имеющих работы и классифицируемых в соответствии с методологией Международной организации труда (МОТ) как безработные, несколько снизится — от 43,2 тыс. человек в 2015 г. до 42,9 тыс. в 2016 г. и 42,6 тыс. человек в 2018 г.

В целом реализация указанных мероприятий с учетом поддержки республиканской программы дополнительных мер на федеральном уровне позволит сохранить показатель регистрируемой безработицы к концу 2016 г. на уровне не более 2,3% от экономически активного населения, а уровень занятости населения — не ниже 58%.

### Неформальная занятость

Безусловно, другим важнейшим направлением деятельности органов служб занятости является

снижение неформальной занятости. Результаты работы по данному направлению направляются в Федеральную службу по труду и занятости в установленном порядке. Всего количество работников, с которыми заключили трудовые договоры с начала 2015 г., составило 7122 человека, выполнение планового показателя по Кабардино-Балкарской Республике составило 18,5% (*справочно*: третье место в Северо-Кавказском федеральном округе).

В целях эффективной и конструктивной работы в данном направлении в 2015 г.:

- утверждены и доведены до органов местного самоуправления Методические рекомендации по вопросам легализации трудовых отношений;

- организована информационно-разъяснительная работа с населением с привлечением СМИ (статьи в районных, городских периодических изданиях, баннеры, листовки, информационные стенды, памятки) о негативных последствиях для работников осуществления ими работы без оформления трудовых отношений и получения неофициальной заработной платы, а также о мерах ответственности для работодателей за использование труда наемных работников без должного оформления с ними трудовых отношений;

- проведена ежемесячная работа по выявлению налогоплательщиков, уплачивающих налоги на доходы физических лиц с сумм заработной платы, начисленной ниже минимального размера оплаты труда, а также по выявлению страхователей, уплачивающих страховые взносы с сумм заработной платы, начисленной ниже минимального размера оплаты труда;

- проведены совместные сверки отделений Пенсионного фонда России по Кабардино-Балкарской Республике и Управления Федеральной налоговой службы по Кабардино-Балкарской Республике в целях выявления юридических и физических лиц, уклоняющихся от уплаты страховых взносов в государственные внебюджетные фонды; проведены совместные рейды по предприятиям, в отношении которых имеется информация о выплате «серой» заработной платы.

В настоящее время подписано дополнительное Соглашение между Федеральной службой по труду и занятости и правительством Кабардино-Балкарской Республики о реализации мер, направленных на снижение неформальной занятости на 2016 г. В соответствии с данным соглашением в срок до 31 декабря 2016 г. должно быть обеспечено достижение значений контрольных показателей по снижению неформальной занятости в Республике, что будет соответствовать снижению численности экономически активных лиц, находящихся в трудоспособном возрасте, не осуществляющих трудовую деятельность, на 35 266 человек.

На комиссии по вопросам легализации трудовых отношений и погашения задолженности по заработной плате были утверждены показатели по снижению неформальной занятости в Кабардино-Балкарской Республике на 2016 г. в разрезе муниципальных районов и городских округов. По состоянию на март 2016 г. количество выявленных работников, с которыми не заключены трудовые договоры, составляет 1524 человека, из них с 943 заключены трудовые договоры (исполнение планового показателя составило 2,7%). Работа в данном направлении продолжается.

### Литература

1. Краткосрочные экономические показатели Кабардино-Балкарской Республики: статистический сборник. Нальчик: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Кабардино-Балкарской Республике, 2015. 94 с.
2. Краткосрочные экономические показатели Кабардино-Балкарской Республики: статистический сборник. Нальчик: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Кабардино-Балкарской Республике, 2014. 92 с.
3. Государственная программа Кабардино-Балкарской Республики «Содействие занятости населения Кабардино-Балкарской Республики на 2013–2020 годы» [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.pravo.ru/document/view/44989602/51131225/?mode=full> (дата обращения: 10.06.2016).

4. Постановление Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 30 октября 2015 г. № 249-ПП «О прогнозе социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов» // Портал Правительства Кабардино-Балкарской Республики [Электронный ресурс]. URL: [http://pravitelstvo.kbr.ru/documents/post/index.php?ELEMENT\\_ID=7204](http://pravitelstvo.kbr.ru/documents/post/index.php?ELEMENT_ID=7204) (дата обращения: 10.06.2016).

### References

1. Kratkosrochniye ekonomicheskiye pokazateli Kabardino-Balkarskoj Respubliki: statisticheskiy sbornik [Short-term economic indicators of Kabardino-Balkaria Republic: statistic collection]. Nalchik, Territorial Body of Federal Service State Statistics in Kabardino-Balkaria Republic, 2015, 94 p. (in Russian).
2. Kratkosrochniye ekonomicheskiye pokazateli Kabardino-Balkarskoj Respubliki: statisticheskiy sbornik [Short-term economic indicators of Kabardino-Balkaria Republic: statistic collection]. Nalchik, Territorial Body of Federal Service State Statistics in Kabardino-Balkaria Republic, 2014, 92 p. (in Russian).
3. Gosudarstvennaya programma Kabardino-Balkarskoj Respubliki “Sodejstvie zanyatosti naseleniya Kabardino-Balkarskoj Respubliki na 2013–2020 gody” [State Programme of Kabardino-Balkaria Republic “Assisting the population employment of Kabardino-Balkaria Republic for the period of 2013–2020”]. Available at: <http://docs.pravo.ru/document/view/44989602/51131225/?mode=full> (Accessed 10 June 2016) (in Russian).
4. Postanovlenie Pravitel'stva Kabardino-Balkarskoj Respubliki ot 30 oktyabrya 2015 goda № 249-PP “O prognoze social'no-ehkonomicheskogo razvitiya Kabardino-Balkarskoj Respubliki na 2016 god i na planovyj period 2017 i 2018 godov” [The Government Decree of Kabardino-Balkaria Republic dated 30 October 2015 No. 249-PP “About social-economic development forecast of Kabardino-Balkaria Republic for the period of 2016 and for planned period of 2017 and 2018”] // The Government portal of Kabardino-Balkaria Republic. Available at: [http://pravitelstvo.kbr.ru/documents/post/index.php?ELEMENT\\_ID=7204](http://pravitelstvo.kbr.ru/documents/post/index.php?ELEMENT_ID=7204) (Accessed 10 June 2016) (in Russian).

### КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



#### Государственно-частное партнерство: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / под ред. И.Н. Ткаченко. М.: Юрайт, 2016. 188 с.

В пособии рассмотрены теоретические основы государственно-частного партнерства (ГЧП), вопросы управления ГЧП-проектами и их финансирования, механизмы эффективной организации партнерства государства и бизнеса. Раскрыт опыт развития ГЧП в регионах России, приведены примеры конкретных проектов, реализованных в Свердловской области – одном из регионов – лидеров в сфере ГЧП. В пособии освещено прикладное применение технологий управления ГЧП-проектами, представлены инструментарий и методика управления портфелем проектов ГЧП, что позволяет студентам получить специфические для данной профессиональной сферы умения и навыки по принятию эффективных управленческих решений на основе овладения технологиями проектного менеджмента и управления

портфелем проектов, реализуемых при участии государства и бизнеса. При отсутствии методологических разработок в сфере управления портфелем ГЧП-проектов данное учебное пособие представляет интерес не только для студентов, слушателей программ повышения квалификации, но и для практиков бизнеса, государственных структур управления при отборе, реализации, мониторинге проектов ГЧП и управлении портфелем ГЧП-проектов.

УДК 338

# Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования)

**ТКАЧЕНКО ИРИНА НИКОЛАЕВНА**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия  
E-mail: tkachenko@usue.ru

**РАМЕНСКАЯ ЛЮДМИЛА АЛЕКСАНДРОВНА**, кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия  
E-mail: ramen\_lu@mail.ru

**Аннотация.** Авторами проведено исследование с целью выработки рекомендаций для совершенствования управленческих решений по применению стейкхолдерского подхода на основе выявления влияния корпоративной социальной ответственности (КСО) на капитализацию компаний. Информационной базой эмпирического исследования послужила созданная авторами база данных за 2010–2014 гг. по выборке 12 публичных компаний России, активно использующих в своей деятельности политику КСО и открывающих информацию об инвестициях в программы КСО. В статье представлены результаты исследования, уроки для практики бизнеса и исследовательской перспективы. В качестве источника данных о капитализации компаний для определения выборки использовался информационный портал Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ). Данные о КСО получены на основе анализа нефинансовой отчетности, размещенной на официальных сайтах компаний.

Методика исследования базируется на теоретических разработках и научном инструментарии, включающем сравнительный анализ, экономико-математическое моделирование, методы стоимостного менеджмента. Обоснована необходимость применения стейкхолдерского подхода, дающего возможность посмотреть на проблему повышения эффективности бизнеса через достижение социальной ориентированности компаний путем удовлетворения заинтересованных сторон. В статье сформулирован ряд гипотез, которые в процессе исследования либо получили свое подтверждение, либо были опровергнуты. С помощью корреляционно-регрессионной модели доказано, что не все социальные инвестиции в развитие человеческого капитала как одной из главных целей мероприятий КСО непосредственно влияют на результативность компаний и их капитализацию. Данный вывод может расширить научные представления, его можно использовать в качестве критерия социального инвестирования и принятия эффективных управленческих решений.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стейкхолдерский подход, нефинансовая отчетность, капитализация компаний.

## Corporate Social Responsibility Effect on the Company Capitalization (the Results of an Empirical Study)

**IRINA N. TKACHENKO**, Doctor of Economics, Professor, Head, Department of Corporate Governance and Management, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
E-mail: tkachenko@usue.ru

**LIUDMILA A. RAMENSKAYA**, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
E-mail: ramen\_lu@mail.ru

**Abstract.** The aim of the study was to explore how Corporate Social Responsibility (CSR) affects on company capitalization through the lens of a stakeholder approach. The article presents the results of the empirical study of 12 largest Russian public companies in different sectors of economy with the most developed models of CSR. The data were sampled from the database compiled by the authors for the period of 2010–2014. The relevant hypothesis was tested using the comparative analysis, the correlation-regressive model, and methods of value based management. The findings supported the prediction that fulfilling CSR has a significant impact on company capitalization. Informational portal of Moscow Interbank Currency Stock Exchange (MICSE) was used as companies' capitalization data base source for defining series of analytical results. CSR data were received on the base of non-financial records which were posted on the companies' official sites.

The research methodology is based on theoretical developments and scientific instrumentarium involving the comparative analysis, economic and mathematic modeling and methods of value management. The necessity of using stakeholder approach giving the possibility to look at the problem of raising business efficiency via reaching companies' social directivity in order to satisfy all the engaged sides is justified. The article formulates a number of hypotheses which were either proved or rejected in the process of research. With the help of the correlation-regressive model it was proved that not all the social investments into human capital development as one of the main aim of CSR events directly influence on companies efficiency and their capitalization, it was also found out that not all socially responsible investments in the development of human capital directly affect company's sustainability. This conclusion can be used as a criterion for considering socially responsible investment policy and effective decision making. The findings of the study allowed the authors to lay down the guidelines for working out rational managerial decisions to foster company's strategic efficacy.

**Keywords:** corporate social responsibility, stakeholder approach, sustainability reporting, company capitalization.

**В** условиях ужесточающейся конкуренции социальная ответственность бизнеса становится все более неизбежной. Собственники отчетливее понимают, что достичь роста их благосостояния можно только, обеспечивая запросы всех стейкхолдеров. Стейкхолдеры согласно [1] заинтересованы в финансовых, корпоративных и иных результатах организации. Они активно предпринимают попытки

повлиять на развитие организации, в частности на ее руководство, таким образом, чтобы это последовательно удовлетворяло их потребности и приоритеты.

Позднее значительное развитие получил стейкхолдерский подход корпоративного управления. Например, авторы работы [2] обращают внимание на то, что ответственность перед заинтересованными лицами должны иметь не

только крупные корпорации. Предлагается заменить термин «корпоративная социальная ответственность» — КСО (CSR) на термин *company stakeholder responsibility* — социальная ответственность компании [2]. Это означает, что все бизнесы должны быть социально ориентированы, создавать ценность для ключевых стейкхолдеров, стремиться к этическому лидерству.

Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами дает компании следующие преимущества [3]:

- более справедливое и устойчивое социальное развитие;
- лучшее управление рисками и репутацией;
- объединение ресурсов (знания, кадры, финансовые средства и технологии) для решения проблем и достижения целей, которые не могут быть достигнуты организацией самостоятельно;
- комплексное оценивание внешней среды бизнеса, включая развитие рынков и определение новых стратегических возможностей;
- получение от стейкхолдеров информации, которая может привести к совершенствованию конечного продукта и бизнес-процессов;
- выстраивание доверительных отношений между компанией и ее стейкхолдерами.

Следует отметить, что данный вопрос для российского бизнеса еще очень далек от практической реализации. Так, согласно исследованию международного отчета *Global Competitiveness Report 2013–2014* гг., по показателю «этическое поведение» российские компании находились на 101-м месте из 148; в 2014–2015 гг. Россия поднялась на 72-е место (из 144) [4].

Среди публикаций зарубежных исследователей последнего времени наш интерес вызвали работы [5–8]. В этих работах обращается внимание на значимость стейкхолдерского подхода в исследовании КСО, приводятся результаты эмпирических исследований. Среди российских авторов можно выделить публикации [9–14] и др. В этих работах видны попытки связать КСО с экономической эффективностью, построить модели, связывающие качественные параметры КСО и количественные значения стоимости компаний. Мы также отдаем должное стейкхолдерской модели корпоративного управления [15–17].

Исследование, представленное авторами данной статьи, базируется на стейкхолдерской модели корпоративного управления и стоимостном подходе. Целью данной работы является исследование влияния инвестиций в корпоративную социальную ответственность на капитализацию компаний. Эмпирическое исследование включает анализ отчетности 12 крупных публичных компаний России за пятилетний период 2010–2014 гг., активно использующих в своей деятельности политику КСО и открывающих информацию об инвестициях в программы КСО.

Анализ панельных данных обусловлен как необходимостью учитывать индивидуальные различия между компаниями, включенными в выборку, так и расчетом показателей динамики, количественных и качественных изменений социальных инвестиций во времени. Анализ основывался на годовой информации, однако по некоторым объектам данные за отдельные годы отсутствовали, что в первую очередь связано с нерегулярностью составления нефинансовой отчетности и различиями в направлениях инвестирования компании.

Поскольку количество наблюдений для отдельных компаний выборки различно, панельные данные являются несбалансированными, что не влияет на состоятельность модели, так как характер отсутствующих данных случаен. В качестве источника данных о капитализации компаний при формировании выборки использовался информационный портал ММВБ.

Данные о корпоративной социальной ответственности получены на основе анализа нефинансовой отчетности, размещенной на официальных сайтах компаний. Количество и формы нефинансовой отчетности российских компаний в соответствии с национальным регистром нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей [18] представлены на *рис. 1*.

Общее количество нефинансовых отчетов после 2012 г. существенно уменьшилось, при этом в наибольшей степени сократилось именно количество социальных отчетов.

Исследование влияния социальных инвестиций компании на капитализацию проводилось

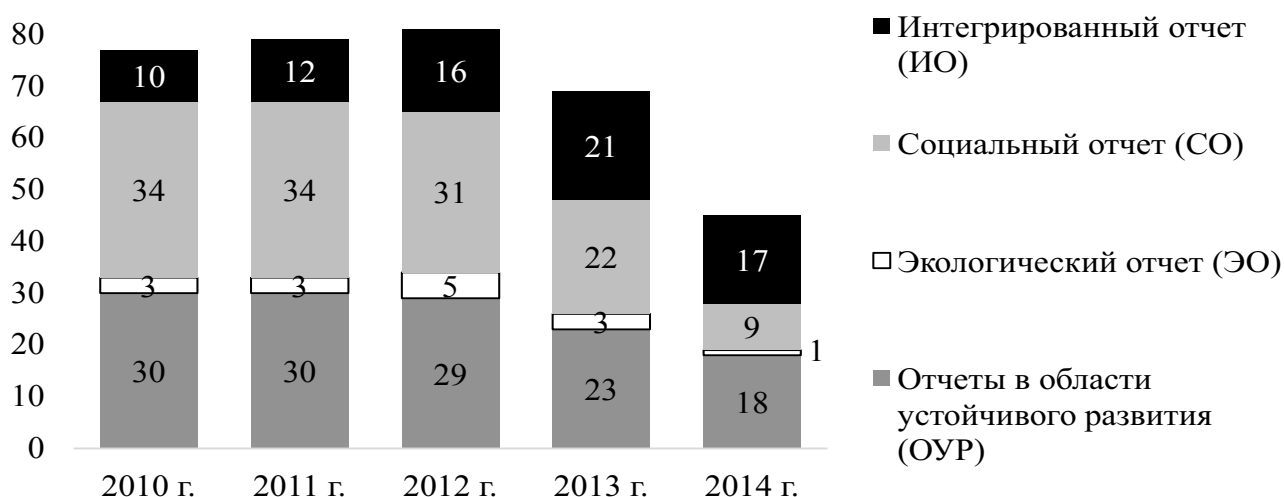


Рис. 1. Количество и формы нефинансовых отчетов российских компаний

Источник: [17].

по двум направлениям — финансирование запросов внутренних и внешних стейкхолдеров.

Социальные инвестиции компаний на финансирование запросов *внешних стейкхолдеров* направлены на развитие местного сообщества и осуществляются в форме благотворительности, спонсорской, природоохранной деятельности, развития инфраструктуры региона и т.д.

К инвестициям на финансирование запросов *внутренних заинтересованных лиц* относятся средства, направленные на развитие и социальную поддержку собственного персонала компаний.

Объемы социальных инвестиций компаний, вошедших в выборку, направленные ими в 2014 г. на финансирование запросов внутренних и внешних стейкхолдеров, представлены на рис. 2.

Объемы социальных инвестиций, направляемых на финансирование запросов внешних стейкхолдеров, преобладают в компаниях добывающей промышленности, очевидно, что это связано со значительными инвестициями в охрану окружающей среды.

Анализ изменения объема корпоративной социальной ответственности в исследуемых компаниях (табл. 1) показал двукратный суммарный рост во всех компаниях выборки за пятилетний период.

Однако половина из компаний выборки в 2014 г. сократили инвестиции в КСО, что может

быть в определенной степени объяснено общим ухудшением экономической ситуации и снижением доходов компаний.

Исследование нефинансовой отчетности компаний за пятилетний период позволило выявить **основные направления регулярно финансируемого финансирования запросов внутренних стейкхолдеров:**

- программы, направленные на *охрану труда и промышленную безопасность;*
- программы *оздоровления персонала;*
- программы *обучения персонала;*
- предоставление *материальной поддержки;*
- реализация *жилищной программы* для сотрудников компании.

Общий объем средств, направленных на улучшение условий труда, его охрану и промышленную безопасность, составляет около 65% от общего объема социальных инвестиций, направленных на финансирование запросов внутренних стейкхолдеров (рис. 3).

К **основным направлениям финансирования интересов внешних стейкхолдеров** относятся (табл. 2):

- затраты на *охрану окружающей среды*, включая осуществление природоохранных мероприятий и различных экологических проектов, затраты на приведение экологических нормативов компании в соответствие законодательным нормам, внедрение систем экологического



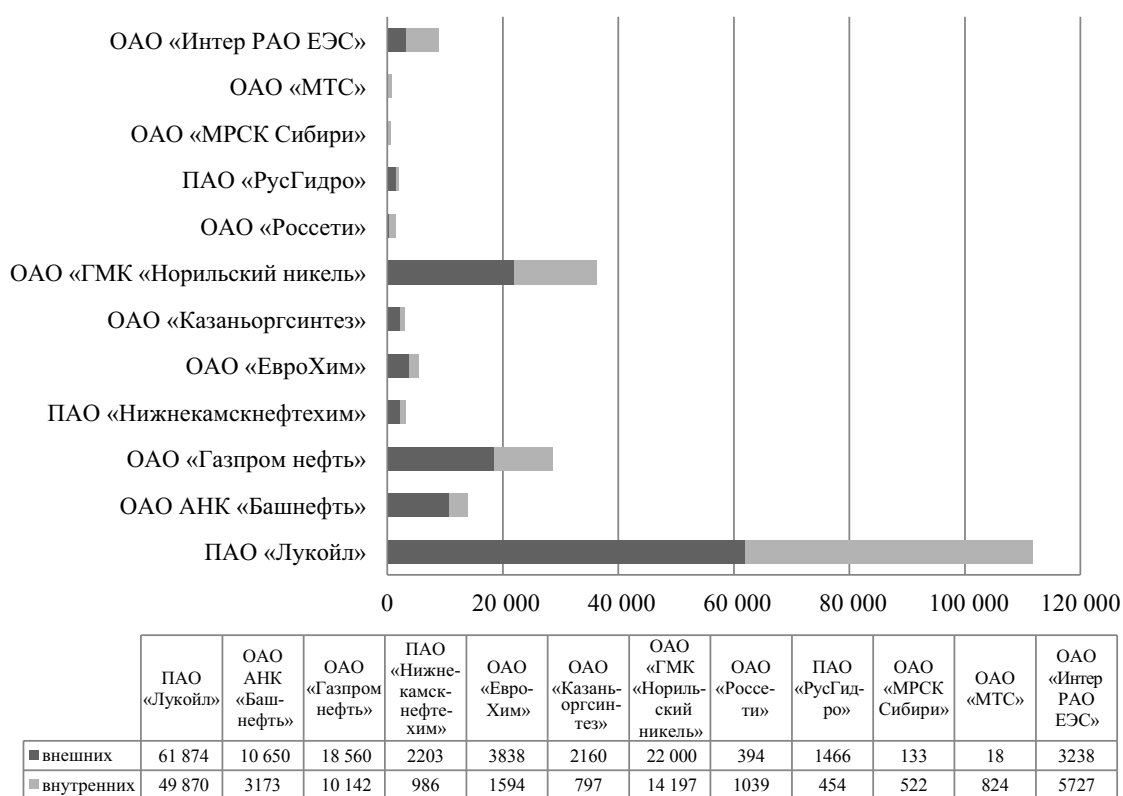


Рис. 2. Объем инвестиций, направленных на финансирование запросов внешних и внутренних стейкхолдеров в 2014 г., млн руб.

Источник: [17].

менеджмента, рекультивацию нарушенных земель и т.д. Все компании вкладывают значительные средства в данное направление. Суммарный объем инвестиций компаний выборки в сферу экологии и охраны окружающей среды в 2014 г. составил свыше 108 млрд руб. Общая сумма вложений в данное направление за все годы — более 80% всех инвестиций;

- *адресная помощь* — программы, направленные на поддержку различных категорий общества (детей, ветеранов, инвалидов и т.д.);
- *развитие инфраструктуры области, региона присутствия* — затраты на проведение мероприятий, направленных на улучшение инфраструктуры региона, развитие социально-экономического состояния и повышение благосостояния местных жителей;
- *образование и наука* — затраты на профориентацию молодежи, установление связей с выпускниками профильных учебных заведений, поддержку научных учреждений. Данная сфера

имеет стратегическое значение для компаний, которые систематически направляют на это направление значительные средства. Так, суммарный объем финансирования, выделенный в 2014 г., составил около 1,6 млрд руб. Среди компаний выборки наибольший объем финансирования в данном направлении осуществляет ПАО «Нижнекамскнефтехим» — более 30% всего финансирования запросов внешних стейкхолдеров;

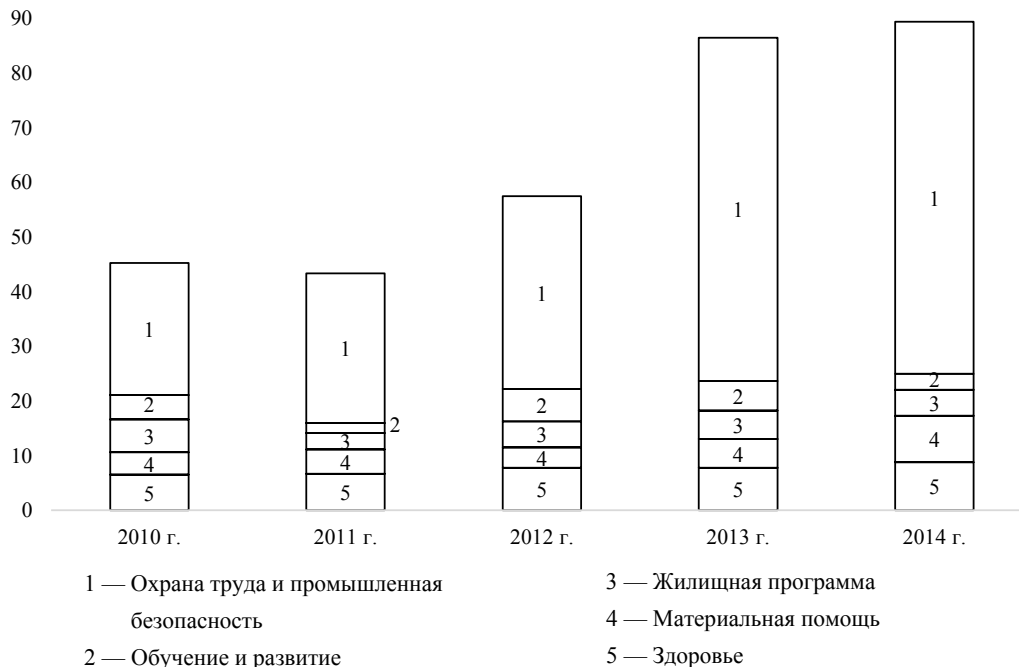
- *спорт*, включая затраты на проведение мероприятий, поддержку спортивных организаций. С 2010 г. объемы средств, выделенных на данное направление, увеличились более чем в 2 раза;
- *культура и искусство* — спонсорская помощь учреждениям культуры, финансирование мероприятий, открытие экспозиций в музеях и проч.;
- *возрождение духовного наследия (религия)*;
- *финансирование деятельности различных благотворительных и общественных организаций*;

Таблица 1

**Изменение объема корпоративной социальной ответственности  
в исследуемых компаниях, млн руб.**

Компания	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014/ 2010 г., %	2014/ 2013 г., %
ОАО «МТС»	434,1	437,3	465,82	470,9	841,9	193,9	178,8
ПАО «Нижнекамскнефтехим»	2203	2880,1	3569,9	3559,8	3189,2	144,8	89,6
ОАО «ЕвроХим»	3189,3	2603	3429,8	2203,4	5432	170,3	246,5
ОАО «Казаньоргсинтез»	—	—	—	4040,6	2956,2	—	73,2
ОАО «ГМК «Норильский никель»»	27 640,3	26 331	38 231,9	26 683,4	36 196,8	131,0	135,7
ПАО «Лукойл»	47 967	46 405,9	50 182,5	63 555,2	11 1743,7	233,0	175,8
ОАО АНК «Башнефть»	6693,5	7381	7815,5	15 455,8	13 822,7	206,5	89,4
ОАО «Газпром нефть»	12 723,5	13 234,8	17 261,8	24 489,5	28 701,7	225,6	117,2
ОАО «Россети»	—	—	3793	4462,4	1433,3	—	32,1
ПАО «РусГидро»	918,3	1612	1069,3	553,2	1919,9	209,1	347,1
ОАО «МРСК Сибири»	461,4	572,9	665,7	1447,5	654,9	141,9	45,2
ОАО «Интер РАО ЕЭС»	3433	5200,6	9006	9261,2	8965,4	261,2	96,8
<b>Всего</b>	<b>105 663</b>	<b>106 659</b>	<b>135 491</b>	<b>156 183</b>	<b>215 858</b>	<b>204,3</b>	<b>138,2</b>

Источник: составлено авторами на основе ежегодной нефинансовой отчетности [17].



**Рис. 3. Средства, направляемые на финансирование запросов внутренних стейкхолдеров,  
исследуемыми компаниями в 2010–2014 гг., млрд руб.**

Источник: составлено авторами на основе ежегодной нефинансовой отчетности [17].

Таблица 2

**Средства, направляемые на финансирование запросов внешних стейкхолдеров  
исследуемыми компаниями, млн руб.**

Направление финансирования	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Здравоохранение	430,21	441,58	541,06	445,46	721,81
Образование и наука	1631,63	1731,79	2051,66	2512,91	1685,00
Спорт	1569,73	1848,49	1470,42	2724,75	3144,45
Культура и искусство	300,17	489,27	842,87	595,35	759,50
Возрождение духовного наследия (религия)	301,04	466,28	537,94	774,27	493,80
Адресная помощь	894,70	1115,31	1075,10	1774,12	1777,48
Благотворительные и общественные организации	543,00	796,57	646,63	805,10	1162,40
Развитие инфраструктуры области, региона и т.д.	5448,47	5887,38	6457,36	4414,50	7401,95
Охрана окружающей среды	52 529,64	54 046,66	67 540,68	83 178,32	108 757,81
Прочее	154,17	361,41	327,43	237,54	628,10

Источник: составлено авторами на основе ежегодной нефинансовой отчетности [17].

- *здравоохранение*, вложения в развитие медицинских учреждений на территории присутствия.

Кроме того, анализ нефинансовой отчетности позволил выявить **специфические направления финансирования интересов внешних стейкхолдеров** для отдельных компаний выборки, которые были отнесены к прочим:

- ПАО «Лукойл» осуществляет помощь коренным малочисленным народам Севера<sup>1</sup>;
- в 2014 г. ОАО «Башнефть» оказала помощь Республике Башкортостан в ликвидации последствий стихийного бедствия<sup>2</sup>;
- ПАО «Нижнекамскнефтехим» принимает долевое участие в финансировании перевозки горожан в сады-огороды в летнее время — программа охватывает порядка 120 тыс. горожан<sup>3</sup>;

- ПАО «РусГидро» финансирует программу социальной помощи и реабилитации пострадавших и членов семей погибших в аварии на Саяно-Шушенской ГЭС<sup>4</sup> и т.д.

При оценке влияния социальных инвестиций компании на ее рыночную стоимость в исследовании используется показатель изменения рыночной капитализации компании<sup>5</sup>.

В качестве объясняющих переменных рассматривается динамика инвестиций в соответствующие направления деятельности.

Была сформулирована гипотеза о наличии положительной связи между изменением объема социальных инвестиций по направлениям и изменением капитализации компании. Для проверки гипотезы была сформирована регрессионная модель.

<sup>1</sup> Отчет о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации 2013–2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/f/f/ffd017da27cddf040fc321ff8378c0.pdf> (дата обращения: 11.05.2016).

<sup>2</sup> Отчет об устойчивом развитии 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/e/c/ec9d0ce3662f36697e0abec6a9dfd71f.pdf> (дата обращения: 11.05.2016).

<sup>3</sup> Устойчивое общество, бизнес-активность и ответственность. Отчет об устойчивом развитии 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/e/2/e2caa6281879a1a9b58141120924227a.pdf> (дата обращения: 11.05.2016).

<sup>4</sup> Энергия устойчивого развития. Ответственность. Устойчивость. Развитие. Отчет Группы «РусГидро» о корпоративной социальной ответственности и устойчивом развитии за 2014 год [Электронный ресурс]. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/4/5/45046357a2d42d128e183665d0c9eead.pdf> (дата обращения: 11.05.2016).

<sup>5</sup> Капитализация компаний варьируется ежедневно вместе с курсом акций, поэтому в выборке нет нулевого изменения.

Таблица 3

## Результаты регрессионного анализа

Показатель	Коэффициент регрессии	t-статистика	Коэффициент детерминации R <sup>2</sup>	F-статистика
$\Delta I_{\text{обучение}}$	85,965	2,55791	–	–
$\Delta I_{\text{ут, от и пб}}$	123,0717	4,011236	–	–
$\Delta I_{\text{соц. подд}}$	155,3664	3,222196	–	–
$\Delta I_{\text{экол}}$	13,0981	0,004241	–	–
$\Delta I_{\text{благот}}$	0,037863	0,003265	0,644443	9,666587

В регрессионной модели в качестве зависимой переменной выступает изменение капитализации компаний за 4 года по сравнению с предыдущим годом; в качестве независимых переменных — показатели изменения наиболее значительных социальных инвестиций на финансирование запросов стейкхолдеров. Модель выглядит следующим образом:

$$\Delta \text{Кап} = \alpha_0 + \alpha_1 \Delta I_{\text{обучение}} + \alpha_2 \Delta I_{\text{ут, от и пб}} + \alpha_3 \Delta I_{\text{соц. подд}} + \alpha_4 \Delta I_{\text{экол}} + \alpha_5 \Delta I_{\text{благот}},$$

где  $\Delta \text{Кап}$  — изменение капитализации;  $\alpha_i$  — коэффициенты регрессии;  $\Delta I_{\text{обучение}}$  — изменение инвестиций компании на обучение и профессиональное развитие своих работников;  $\Delta I_{\text{ут, от и пб}}$  — изменение инвестиций компании на улучшение и создание условий труда, охрану труда и промышленную безопасность;  $\Delta I_{\text{соц. подд}}$  — изменение инвестиций компании на социальную поддержку и материальную помощь сотрудникам;  $\Delta I_{\text{экол}}$  — изменение инвестиций компании в природоохранные мероприятия и экологические программы;  $\Delta I_{\text{благот}}$  — изменение инвестиций компании на благотворительность и социальные проекты.

Результаты регрессионного анализа представлены в табл. 3. В целом уровень полученных

результатов высокий. Коэффициент детерминации  $R^2 = 0,64$  подтверждает достаточную взаимосвязь между рассматриваемыми показателями,  $F$ -тест — адекватность построения модели на уровнях значимости 0,9. Однако  $t$ -статистика не подтвердила статистическую значимость некоторых коэффициентов на предложенных уровнях значимости. Таким образом, выявлена положительная взаимосвязь между затратами компании на обучение сотрудников, создание комфортных условий труда, охрану труда и промышленную безопасность и затратами компаний на социальную поддержку работников. Связь изменения капитализации и затрат компании на экологию и благотворительность не обнаружена.

Стейкхолдерская модель позволяет согласовывать разнонаправленные интересы заинтересованных сторон участников корпоративных отношений, а также требует разработки системы измерения достигаемой ценности КСО, признаваемой стейкхолдерами. Осуществляя программы КСО, компании преследуют прагматичную цель: благодаря развитию человеческого капитала компании, созданию условий для эффективного взаимодействия с контрагентами добиться увеличения стоимости и инвестиционной привлекательности.

## Литература

1. Freeman R.E. Strategic management. A stakeholder approach. Boston: Pitman Publishers, 1984. 276 p.
2. Freeman R.E. and Velamuri S.R. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility [Электронный ресурс]. URL: <http://ssrn.com/abstract=1186223> (дата обращения: 11.05.2016).
3. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами: пер. с англ. 2005. Вып. 2. 148 с. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.urbanecomics.ru/download.php?dl\\_id=2528](http://www.urbanecomics.ru/download.php?dl_id=2528) (дата обращения: 11.05.2016).

4. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2013–2014 and 2014–2015. Geneva: World Economic Forum [Электронный ресурс]. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf) (дата обращения 11.05.2016); URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf) (дата обращения 11.05.2016).
5. Del Baldo M. Corporate Social Responsibility. Human resource management and corporate family Responsibility. When a company is the best place to work?: Elica group, the hi-life company. *Ekonomiska istrazivanja — Economic research*, 2013, special issue.
6. Matthiesen M.-L. and Salzmann A.J. Corporate Social Responsibility and Firms' Cost of Capital: Does Culture Matter? [Электронный ресурс]. URL: <http://ssrn.com/abstract=2600542> (дата обращения: 11.05.2016).
7. Aluchna M. Corporate social responsibility of the Top 10: Examples taken from the Warsaw Stock Exchange // *Social Responsibility Journal*. 2010. No. 6 (4). P. 611–626.
8. Aguinis H. and Glavas A. What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: a review and research agenda // *Journal of Management*. Vol. 38. No. 4. P. 932–968.
9. Батаева Б.С., Кожевина О.В. Механизм оценки качества управления непубличными российскими компаниями в интересах государства и стейкхолдеров: постановка проблемы и методические аспекты // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 10 (ч. 3). С. 554–558.
10. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. 272 с.
11. Belyaeva Z. Transformation processes of the corporate development in Russia: social responsibility issues // *Systems Practice and Action Research*. 2013. Vol. 26. No. 6. P. 485–496.
12. Анкудинов А.Б., Яровинская М.С. Политика корпоративной социальной ответственности в контексте стратегического управления российскими компаниями // *Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика: материалы Всероссийской научно-практической конференции*. Уфа, 2010. С. 15.
13. Анкудинов А.Б., Борисов Д.М. Корпоративная социальная ответственность как фактор долгосрочного роста // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2013. № 1 (45). С. 109–114.
14. Glebova I., Rodnyansky D., Sadyrtidinov R., Khabibrakhmanova R. and Yasnitskaya Ya. Evaluation of Corporate Social Responsibility of Russian Companies Based on Nonfinancial Reporting Middle-East // *Journal of Scientific Research 13 (Socio-Economic Sciences and Humanities)*. 2013. No. 13. P. 143–148.
15. Ткаченко И.Н. Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления: посткризисные уроки и выводы: кн. 1. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2011. 298 с.
16. Ткаченко И.Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2013. № 1 (45). С. 19–27.
17. Ткаченко И.Н., Евсеева М.В. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // *Управленческие науки*. 2014. № 1 (10). С. 26–33.
18. Национальный Регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов [Электронный ресурс]. URL: <http://rspp.ru/simplepage/157> (дата обращения: 11.05.2016).

### References

1. Freeman R.E. Strategic management. A stakeholder approach. Boston, Pitman Publishers, 1984, 276 p. (in English).
2. Freeman R.E. and Velamuri S.R. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. Available at: <http://ssrn.com/abstract=1186223> (Accessed 11 May 2016) (in English).
3. *Ot slov k delu. Vzaimodejstvie s zainteresovannymi storonami [From Words to Action. The stakeholder engagement manual Volume 2]: the practitioner's handbook on stakeholder engagement*. Account Ability, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, 2005,

- 148 p. Available at: [https://www.urbanecomomics.ru/download.php?dl\\_id=2528](https://www.urbanecomomics.ru/download.php?dl_id=2528) (Accessed 11 May 2016) (in Russian).
4. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2013–2014 and 2014–2015. Geneva: World Economic Forum. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013–14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013–14.pdf) (Accessed 11 May 2016) (in English); Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014–15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014–15.pdf) (Accessed 11 May 2016) (in English).
  5. Del Baldo M. Corporate Social Responsibility. Human resource management and corporate family Responsibility. When a company is the best place to work?: Elica group, the hi-life company. *Ekonomika i strazivanja — Economic research*, 2013, special issue (in English).
  6. Matthiesen M.-L. and Salzmänn A.J. Corporate Social Responsibility and Firms' Cost of Capital: Does Culture Matter? Available at: <http://ssrn.com/abstract=2600542> (Accessed 11 May 2016) (in English).
  7. Aluchna M. Corporate social responsibility of the Top 10: Examples taken from the Warsaw Stock Exchange. *Social Responsibility Journal*, 2010, no. 6 (4), pp. 611–626 (in English).
  8. Aguinis H. and Glavas A. What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, vol. 38, no. 4, pp. 932–968 (in English).
  9. Bataeva B.S., Kozhevina O.V. Mekhanizm ocenki kachestva upravleniya nepublichnyimi rossijskimi kompaniyami v interesah gosudarstva i stekholderov: postanovka problemy i metodicheskie aspekty [The evaluation mechanism of quality management of the non-public Russian companies in the interests of the state and stakeholders: problem statement and methodological aspects]. *Fundamental'nye issledovaniya — Fundamental research*, 2015, vol. 10, no. 3, pp 554–558.
  10. Blagov Yu.E. *Korporativnaya sotsial'naya otvetstvenost': evolyutsiya kontseptsii* [Corporate social responsibility: evolution of the concept]. St. Petersburg, High school of management, 2011, 272 p. (in Russian).
  11. Belyaeva Z. Transformation processes of the corporate development in Russia: social responsibility issues // *Systems Practice and Action Research*, 2013, vol. 26, no. 6, pp. 485–496 (in English).
  12. Ankudinov A.B., Yarovinskaya M.S. Politika korporativnoy sotsial'noy otvetstvenosti v kontexte strategicheskogo upravleniya rosiyskimi kompaniyami [The policy of corporate social responsibility in the context of the strategic management of Russian companies]. *Sotsial'naya otvetstvenost' biznesa: teoriya, metodologiya, praktika: materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Corporate social responsibility: theory, methodology, practice: Proceedings of the scientific-practical conference]. Ufa, 2010, pp. 15–17 (in Russian).
  13. Ankudinov A.B., Borisov D.M. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvenost' kak faktor dolgosrochnogo rosta [Corporate Social Responsibility as a Factor for Long-Term Growth]. *Izvestiya UGEU — Bulletin of USEU*, 2013, no. 1 (45), pp. 109–114 (in Russian).
  14. Glebova I., Rodnyansky D., Sadyrtidinov R., Khabibrakhmanova R. and Yasnitskaya Ya. Evaluation of Corporate Social Responsibility of Russian Companies Based on Nonfinancial Reporting Middle-East. *Journal of Scientific Research 13 (Socio-Economic Sciences and Humanities)*, 2013, no. 13, pp. 143–148 (in English).
  15. Tkachenko I.N. *Noviye tendentsii v razvitii rosiyskoy modeli korporativnogo upravleniya: postkrizisniye uroki i vivodi* [New trends in development the Russian model of corporate governance: post-crisis lessons and conclusions]. Ekaterinburg, USUE, part 1, 2011, 298 p. (in Russian).
  16. Tkachenko I.N. Vliyaniye globalizatsii na razvitiye stekholderskoj modeli korporativnogo upravleniya [The Impact of Globalization on the Development of the Stakeholder Model of Corporate Governance]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ehkonomicheskogo universiteta — Izvestia of USUE*, 2013, no. 1 (45), pp. 19–27 (in Russian).
  17. Tkachenko I.N., Evseeva M.V. Stekholderskaya model' korporativnogo upravleniya v proektakh gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [The stakeholder model of corporate governance in the public-private partnership projects]. *Upravlencheskiye nauki — Management sciences*, 2014, no. 1 (10), pp. 26–33 (in Russian).
  18. Nacional'nyj Registr i Biblioteka korporativnyh nefinansovyh otchetov [National Register of nonfinancial reports]. Available at: <http://rspp.ru/simplepage/157> (Accessed 11 May 2016) (in Russian).

УДК 675(045)

# Особенности бизнес-моделей и их влияние на развитие корпораций

**СМИРНОВ ВАЛЕРИЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ**, кандидат экономических наук, доцент кафедры КПМГ Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия  
E-mail: VSmirnov@fa.ru

**Аннотация.** В статье проводится анализ бизнес-моделей международных корпораций. На основе анализа делается вывод о том, что целеполагание является ключевой характеристикой бизнес-моделей. Поскольку в корпорациях существует сложная иерархия целей, то бизнес-модели предложено классифицировать как оперативные, описывающие достижение оперативных целей, тактические и стратегические.

В работе определены стратегические бизнес-модели корпораций и групп как схематичное описание различными формализованными и неформализованными средствами процессов выполнения миссии, достижения стратегических целей посредством определения необходимых ресурсов, организации их получения и использования, системы управления этими процессами. Также идентифицированы состав и структура стратегических бизнес-моделей корпораций.

В ходе исследования стратегических бизнес-моделей металлургических транснациональных корпораций выявлены особенности их бизнес-моделей, проведен анализ влияния стратегических целей, пространственной локализации, особенностей производственной деятельности и организации управления на величину и динамику интегральной стратегической эффективности их деятельности.

Для российских металлургических корпораций на основе результатов проведенного исследования с целью совершенствования их стратегических бизнес-моделей рекомендовано, во-первых, больше диверсифицировать деятельность, особенно на уровне конечных переделов, и, во-вторых, для повышения мотивации развития, что предполагает большую децентрализацию управления операционными звеньями при сохранении высокой степени управляемости дочерними компаниями, в дальнейшем совершенствовать такой инструментарий, как политики корпораций.

**Ключевые слова:** интегральная стратегическая эффективность, корпорация, стратегическая бизнес-модель, устойчивое развитие.

## Business Models Peculiarities and their Impact on Corporations' Development

**VALERY V. SMIRNOV**, Ph.D. in economics, associate professor of Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian  
E-mail: VSmirnov@fa.ru

**Abstract.** The article analyzes the business models of transnational metallurgical corporations. The peculiarities of business models and their impact on the efficiency and sustainable development are revealed. Proposals for improving business models of Russian steel groups are formulated.

The corporations and groups strategic business models as schematic description by different formalized and non-formalized means the processes of mission performance, achieving the strategic targets via defining the necessary resources, organizing their receiving and using, the system of managing these

processes are identified in the work as well as the contingent and the structure of corporations' strategic business models.

In the process of investigating the metallurgical transnational corporations' strategic business models the peculiarities of business models were detected, the analysis of strategic targets' impact, spatial localization, the peculiarities of manufacturing activity and organizing the management implying the size and dynamics of their activity's integral strategic efficiency was conducted.

It is recommended for Russian metallurgical corporations based on the conducted investigation aimed at improving their strategic business models, firstly: to diversify the activity on a larger scale especially at the level of final limits, and secondly, for raising the development's motivation which implies great management decentralization by operational aspects retaining the high management degree by affiliated companies later to improve such instrumentarium as corporations' policies.

**Keywords:** integral strategic performance, corporation, strategic business model, sustainable development.

**Ц**елью написания статьи является исследование стратегических бизнес-моделей международных корпораций, ориентированных на устойчивое развитие и осмысление качественной взаимосвязи между их особенностями и интегральной стратегической эффективностью деятельности.

В качестве объектов исследования выбраны две российские и две североамериканские металлургические корпорации, сравнимые по масштабам производственной деятельности и географии размещения, стратегии которых ориентированы на одновременное достижение высоких экономических, социальных и экологических показателей в настоящем и долгосрочной перспективе на основе внедрения в технологический процесс большого числа инноваций, и являющиеся прямыми конкурентами на международных рынках.

Методом исследования является метод бенчмаркинга, сопоставление различных характеристик стратегических бизнес-моделей корпораций и логическое осмысление их влияния на динамику показателя интегральной стратегической эффективности.

Термины и понятия, применяемые в процессе исследования:

- стратегическая бизнес-модель — схематичное описание различными формализованными и неформализованными средствами процессов выполнения миссии, достижения стратегических целей посредством определения необходимых ресурсов, организации их получения и использования, а также системы управления этими процессами;

- интегральная стратегическая эффективность — это эффективность реализации основного смысла создания и функционирования корпорации/группы, т.е. реализации миссии и достижения стратегических целей, измеряется как отношение цены/капитализации компании к собственному капиталу с учетом риска;

- группа компаний — материнская компания и все ее дочерние предприятия;

- устойчивое развитие корпорации — естественное, т.е. с присущими спадами, сокращением отдельных направлений или полным отказом от каких-то из них, общее развитие компании в долгосрочной перспективе, преимущественно в экономической, социальной и экологической сферах, способствующее комплексному социальному прогрессу.

Современное понимание сущности бизнес-моделей может быть описано определением: «Бизнес-модель представляет собой логику создания и распределения добавленной стоимости, отражающую целевой уровень обеспечения консенсуса интересов ключевых стейкхолдеров бизнеса» [1]. Иными словами, бизнес-модель — это инструмент, который описывает и реализует на практике логику создания стоимости для клиентов и повышения собственной стоимости коммерческих предприятий, то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль [2].



Целеполагание является ключевой характеристикой бизнес-моделей. Поскольку в корпорациях и группах предприятий существует сложная иерархия целей, то очевидно, что бизнес-модели можно классифицировать как оперативные, описывающие достижение оперативных целей, тактические и стратегические.

Стратегические бизнес-модели корпораций и групп представляют схематичное описание различными формализованными и неформализованными средствами процессов выполнения миссии, достижения стратегических целей посредством определения необходимых ресурсов, организации их получения и использования, а также системы управления этими процессами.

Бизнес-модель стратегического уровня — наиболее общая, обеспечивающая возможность включения в качестве составных и детализирующих элементов бизнес-модели тактического и оперативного уровней. В качестве основных элементов она предполагает идентификацию стратегических ресурсов (необходимых для выполнения миссии предприятия или группы предприятий и достижения стратегических целей), описание важнейших организационных аспектов, а также системы стратегического управления (рис. 1).

Как показано на рис. 1, стратегические бизнес-модели в ресурсной части представлены важнейшими видами оборудования, нематериальных активов, сырья и материалов, интеллектуальными ресурсами, долгосрочными инвестициями, потребляемыми видами услуг и т.д.

Для стратегических бизнес-моделей характерно описание организационных аспектов таких объектов, как пространственная структура, производственный цикл, важнейшие применяемые технологии и процессы, цепочки создания ценностей, основные рынки сбыта, в которые интегрирована корпорация или группа, и т.д.

В части стратегического управления бизнес-модели включают субъекты, т.е. основные стейкхолдеры, объекты стратегического управления, инструменты стратегического управления, а также методы стратегического управления.

При качественной оценке эффективности стратегических бизнес-моделей корпораций и групп необходимо рассматривать их влияние не только непосредственно на интегральную стратегическую эффективность, но и на такие характеристики, как стратегические результативность, продуктивность, экономичность, социальность, экологическая безопасность, устойчивость, от которых зависит интегральная стратегическая эффективность.

По результатам производства стали в 2014 г. топ 30 мировых металлургических компаний по версии *World Steel Association* выглядел следующим образом (табл. 1).

Как видно из табл. 1, в 30 крупнейших мировых производителей стали в 2014 г. во-



Рис. 1. Структура стратегической бизнес-модели корпорации или группы предприятий

Источник: разработано автором.

Таблица 1

**Рейтинг мировых металлургических компаний – производителей стали  
за 2014 г. по версии World Steel Association [3]**

Рейтинг 2014	Компания	Млн т стали
1	<i>ArcelorMittal</i>	98,088
2	<i>Nippon Steel and Sumitomo Metal Corporation</i>	49,300
3	<i>Hebei Steel Group</i>	47,094
4	<i>Baosteel Group</i>	43,347
5	<i>POSCO</i>	41,428
13	<i>Nucor Corporation</i>	21,411
14	<i>HYUNDAI Steel Company</i>	20,576
15	<i>United States Steel Corporation</i>	19,732
21	<i>Novolipetsk Steel (NLMK)</i>	16,108
22	<i>Evrast Group, S. A.</i>	15,536
27	<i>Severstal JSC</i>	14,232
30	<i>Magnitogorsk Iron &amp; Steel Works (MMK)</i>	13,031

диди две североамериканские компании – *Nucor Corporation (Nucor)* и *United States Steel Corporation (US Steel)*, а также четыре российские – *Novolipetsk Steel (NLMK)*, *Evrast Group, S. A.*, *Severstal JSC*, *Magnitogorsk Iron & Steel Works (MMK)*.

Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), корпорации *United States Steel* и *Nucor* – крупнейшие российские и американские металлургические группы, производящие чугун, сталь и широкий спектр изделий из них. В своей деятельности они используют разные бизнес-модели, реализующие на практике разную логику создания стоимости. Проведем сравнение бизнес-моделей вышеупомянутых компаний по ряду важнейших характеристик, среди которых:

- выбранные миссия и стратегические цели, определяющие направление развития компаний в долгосрочной перспективе;
- пространственное расположение – характеристика, описывающая доступность рынков сбыта, сырья и материалов, трудовых ресурсов, технологий, научных исследований и т.д.;

- структура производственной деятельности, описывающая интеграционную составляющую и диверсификацию деятельности;
- особенности методов организации управления.

### Стратегические цели

Стратегия группы НЛМК предполагает одновременное достижение ряда целей. Компания собирается кардинально улучшить операционную эффективность и качество бизнес-процессов, а также повысить самообеспеченность основными видами сырья. Кроме того, предполагается укрепить позиции на ключевых рынках за счет более эффективного использования новых и модернизированных производственных мощностей [4].

Производственную эффективность планируется повышать за счет инвестиционных программ и развития производственной системы. В свою очередь развитие производственной системы предполагает реализацию инициатив по повышению эффективности технологических и вспомогательных процессов и увеличение производительности труда, а также развитие системы поддержки управления за счет

совершенствования финансового контроля и систем мотивации персонала.

Самообеспеченность сырьевыми ресурсами планируется довести до 100% самообеспеченности железорудным сырьем с одновременным применением гибкой структуры шихты и снижением потребления дорогостоящих видов ресурсов.

Стратегия группы ММК в своей основе направлена на повышение операционной и функциональной эффективности и качественный рост [5], что связано с решением таких задач, как поддержание безопасного и чистого производства, укрепление позиций на приоритетных рынках, повышение операционной и функциональной эффективности.

Группа стремится максимально минимизировать воздействие на окружающую среду благодаря реализации экологической программы. Также особое внимание руководство компании уделяет совершенствованию системы управления охраной труда и промышленной безопасности, формированию сознательного и нетерпимого отношения к нарушениям.

В качестве приоритетных рынков корпорация рассматривает внутренний рынок — Уральский и Поволжский регионы, увеличивая объемы отгрузки по этим направлениям. Сохранение и укрепление позиций низкокзатратного производителя — одна из ключевых задач компании, которая решается путем выпуска *cash-cost* слябов, расширения использования железосодержащих отходов производства, утилизации коксового и доменного газов, а также повышения самообеспеченности электроэнергией.

В качестве основной стратегической цели североамериканская корпорация *US Steel* рассматривает формирование дополнительной стоимости для акционеров группы посредством создания условий для устойчивого эффективного развития [6].

Для достижения поставленной цели прежде всего планируется улучшить структуру консолидированного баланса корпорации, акцентируя внимание на улучшении показателей формирования денежных потоков, притворить в жизнь ряд инициатив, направленных на повышение капитализации компании, оптимизацию

параметров ее деятельности, повышение эффективности основных бизнес-процессов (в том числе коммерческой деятельности, цепочки поставок, непосредственно производства, закупочной деятельности, внедрения инноваций), а также на улучшение процессов операционной и функциональной поддержки бизнеса.

Корпорация *Nucor* последние годы использовала многоцелевую стратегию роста, которая также была ориентирована на повышение капитализации группы [7]. В качестве основных стратегических целей корпорации были определены: постоянные оптимизация и улучшение производственных процессов, в первую очередь предполагающие реализацию стратегии, разработанной в отношении приобретения и использования сырья и материалов, обеспечение роста за счет внедрения экологически чистых технологий и использования уникальных возможностей рыночной ниши, которую занимает компания, приобретения новых бизнесов, способствующих усилению позиций в качестве диверсифицированного производителя стали и продукции из нее, расширяя международную деятельность путем установления партнерских отношений и предлагая на внешний рынок новые технологические решения.

Анализ стратегических целей четырех крупнейших мировых производителей стали показывает, что исследуемые российские компании во главу угла ставят повышение операционной эффективности, в то время как североамериканские корпорации ориентированы на повышение стоимости капитала, принадлежащего акционерам. Последние рассматривают повышение эффективности своей деятельности в качестве инструмента управления ростом капитализации.

Важной отличительной характеристикой стратегических целей североамериканских корпораций является их стремление оптимизировать диверсификацию своей деятельности, оставляя или увеличивая в составе групп активы, способствующие «привязке» крупнейших потребителей металлургической продукции. В то же время диверсификация организуется по принципу логического продолжения производственного цикла с обеспечением при этом

большей финансовой устойчивости в период турбулентности внутренней и внешней экономики и независимости от основных клиентов.

### Пространственная локализация

На рис. 2 представлены основные регионы размещения активов деятельности российских и североамериканских металлургических групп НЛМК, ММК, *US Steel* и *Nucor*. На схеме видно, что группа НЛМК сосредоточила основные активы различного назначения на территории Российской Федерации, в Европе (в том числе в Дании, Италии, Бельгии и Франции) имеется семь предприятий производственной и сбытовой специализации, в то время как в США расположены три производственные площадки.

Группа ММК разместила основные активы в России и Турции.

Североамериканские корпорации *US Steel* и *Nucor* большую часть своих производств и дочерних предприятий сконцентрировали на территории Соединенных Штатов, Канады и

Мексики. В то же время у *US Steel* имеются активы в Бразилии.

Анализ географического расположения активов четырех крупнейших мировых сталелитейных компаний показывает, что они размещают производственные мощности и другие важнейшие активы в странах происхождения их капитала. Причем для североамериканских корпораций характерно, что в регионах размещения активов они получают как собственный, так и заемный капитал. Российские компании в своей основе имеют собственный капитал российского происхождения, в то время как заемный они стараются привлекать на североамериканском и европейском финансовых рынках.

Географическое расположение активов российских и североамериканских корпораций ставит последние в более преимущественное положение с точки зрения емкости рынков, возможностей применения инновационных технологий и использования высококвалифицированных трудовых ресурсов, повышения интенсивности функционирования



Рис. 2. Фрагмент схемы пространственного расположения активов металлургических корпораций

■ – НЛМК; ○ – ММК; ▲ – *US Steel*; ◆ – *Nucor*.

Источники: [8–11].

производительных сил, оптимизации финансовых, валютных, кредитных и иных рисков, что в итоге сказывается на их более высокой результативности, продуктивности, экономичности, социальной значимости и экологической безопасности. Кроме того, североамериканские корпорации практически полностью «занимают» пространство, не предоставляя ниши для маневра иностранным конкурентам на территории США. В то же время сильной стороной локализации активов российских компаний является их привязка к низкокзатратным с точки зрения производства продукции основным переделам регионам, что также способствует достижению их стратегических целей.

### Структура производственной деятельности

Стратегическая логика организации бизнес-модели группы НЛМК основана на том, чтобы создать вертикально-интегрированную металлургическую компанию со сбалансированной цепочкой формирования стоимости, обеспечивающей контроль над всеми этапами производственного процесса — от добычи сырья до продажи конечным потребителям готовой высокотехнологичной продукции.

Ключевой особенностью бизнес-модели является максимальное использование преимуществ географического расположения активов, при которой горная добыча и производство стали, являющиеся наиболее материал- и ресурсоемкими частями горнометаллургического производства, сконцентрированы в регионах с низкими производственными затратами. При этом выпуск готовой продукции осуществляется в непосредственной близости к ее потребителям. Это позволяет компании значительно минимизировать производственные и логистические издержки, а также своевременно и гибко адаптироваться под меняющиеся потребности конечных потребителей и ситуации на ключевых рынках сбыта [12].

ММК также является металлургической компанией, где имеется производство полного цикла, которое объединяет производственные процессы технологической цепочки — от обогащения руды до продукции, считающейся

продукцией высоких переделов. У корпорации есть собственные предприятия по добыче железной руды, что частично (до 10%) обеспечивает потребности в сырье, имеются контролируемые агломерационное и коксохимическое производства.

Вертикально интегрированная бизнес-модель ММК преследует цель создания и сохранения долговременной конкурентоспособности предприятия на мировом рынке металлопродукции.

Для расширения зарубежных рынков сбыта формировалось подразделение в Турции. Металлургический комплекс за рубежом размещается на нескольких производственных территориях — в Стамбуле и Искендеруне. Такая бизнес-модель имела ряд конкурентных преимуществ, которые позволяли говорить о том, что группа ММК могла и может при определенных условиях иметь успех в части расширения рынков сбыта на границе Европы и Азии. Среди преимуществ — создание современного металлургического производства полного цикла с большой производительностью готовой продукции, которая представляет собой востребованный рынком оцинкованный прокат и прокат с полимерным покрытием; компактное географическое положение подразделения, ориентированного на поставки продукции на растущий рынок Ближнего Востока; наличие хорошей транспортной логистики и приобретение собственного порта, позволяющего обеспечивать относительную независимость от транспортной инфраструктуры Турции. При урегулировании межгосударственных проблем подразделение может быть использовано корпорацией для значительного увеличения валютной выручки, в противном случае при сохранении или нарастании политических проблем оно может приносить значительные убытки.

Североамериканская корпорация *US Steel* позиционирует себя на ключевых рынках как вертикально-интегрированный производитель проката и труб различного диаметра. При этом в своем составе корпорация имеет мощности по производству железной руды и коксующихся углей, доводя вертикальную интеграцию до

наличия в своем составе производств исходного технологического и энергетического сырья\*.

В 1980-х годах *US Steel* обладала различными активами в черной металлургии, энергетике, химической промышленности, производящей продукцию для сельского хозяйства, на транспорте и в отраслях, занимающихся добычей разнообразных полезных ископаемых. К настоящему времени компания провела объемную реструктуризацию своих активов и концентрирует деятельность преимущественно на производстве стали и продукции из нее, являясь крупнейшим американским интегрированным производителем стали. В то же время корпорация сохраняет транспортные активы и бизнес в области недвижимости. Эта линия жестко поддерживается на различных уровнях управления, позволяя уделять основное внимание увеличению объемов производства традиционных сегментов деятельности и улучшая качество их продукции.

В XXI в. *US Steel* остается лидером сегмента по производству труб на североамериканском континенте, получает до трети выручки от данного вида деятельности, производит 20% потребляемого металла автоконцернами США, поддерживает тесные связи с «Большой тройкой» — *General Motors, Ford* и *Chrysler*.

Уникальную для черной металлургии бизнес-модель разработало и успешно использует в настоящее время в своей практической деятельности североамериканская корпорация *Nucor*. Бизнес-модель этой группы в качестве основной специализации предполагает развитие компании как крупнейшего на североамериканском континенте производителя стали и продукции из нее на основе переработки железного лома и его заменителей на сравнительно небольших специализированных производствах, при этом имея долгосрочные соглашения с атомными электростанциями Соединенных Штатов, гарантируя поставку самой дешевой на континенте электроэнергии в необходимых объемах.

Группа содержит в структуре подразделения, занимающиеся непосредственно продажей

производимой продукции или закупкой и перепродажей продукции других производителей. Отдельные специализированные подразделения осуществляют продажу цветных металлов и брокерское обслуживание клиентов на рынке черных и цветных металлов.

Анализ бизнес-моделей российских металлургических компаний в части структуры производственной деятельности показывает, что они имеют вид классических металлургических комбинатов. Такая структура была характерна для организации металлургических производств в советское время и остается актуальной сегодня.

Особенностью *US Steel* по сравнению с российскими металлургическими группами является наличие в ее составе значительных инвестиций в железнодорожный и строительный бизнесы, посредством чего компания существенно диверсифицирует собственную деятельность, обеспечивая себя заказами со стороны крупнейших отраслей — потребителей ее продукции и одновременно повышая финансовую устойчивость.

Корпорация *Nucor* разработала и использует уникальную в мировой практике металлургических компаний бизнес-модель, основанную на значительном сокращении производственного цикла, характерного для металлургических комбинатов, отказавшись в значительном объеме от переделов, связанных с добычей железной руды и выплавки из нее чугуна. Кроме того, корпорация существенно диверсифицирует свою продукцию, размещая ее производство, включая уникальные виды, в том числе и с очень высокой степенью добавленной стоимости, на небольших предприятиях, которые обеспечиваются важнейшим производственным компонентом — электроэнергией по долгосрочным договорам, заключенным в рамках сотрудничества с госорганами, отвечающими за развитие атомной энергетики.

На рис. 3 представлена информация о структуре продаж анализируемых металлургических корпораций, что подтверждает вывод о

\* F 10-K. 2013. *US Steel* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ussteel.com/uss/wcm/connect/0fb145fc-e58e-4da6-abc2-8148deaf6dc8/2013+Form+10-K+as+filed.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0fb145fc-e58e-4da6-abc2-8148deaf6dc8> (дата обращения: 25.04.2016).

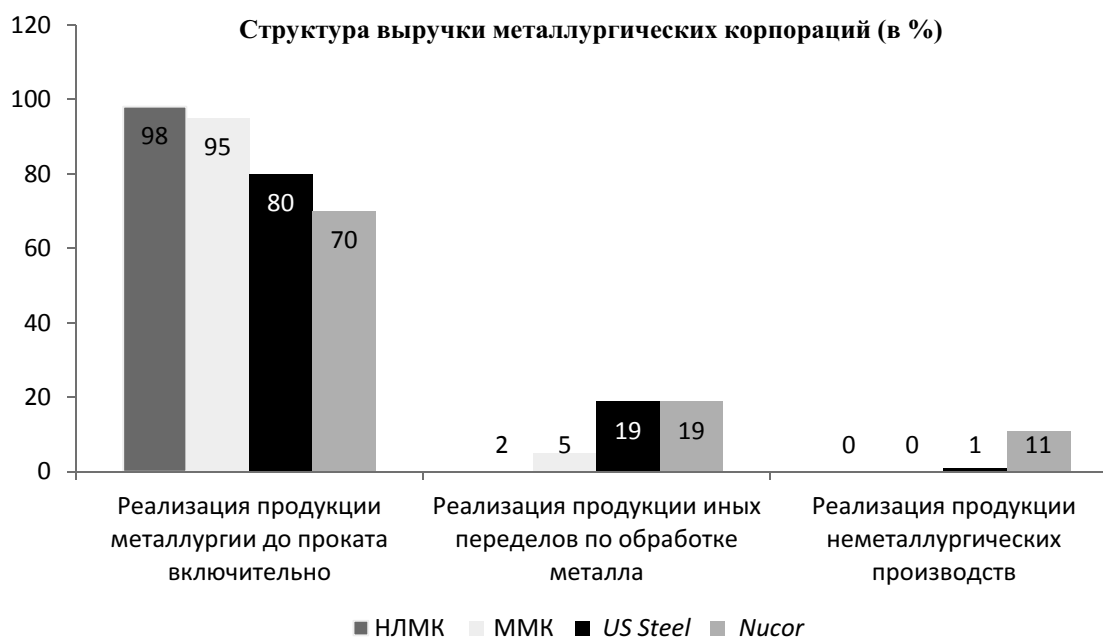


Рис. 3. Структура выручки металлургических корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor в 2014 г.

Источник: данные годовых отчетов корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor.

большей диверсификации деятельности североамериканских компаний по сравнению с российскими.

### Особенности организации управления металлургических корпораций

Необходимо отметить, что все анализируемые металлургические компании в области корпоративного управления придерживаются лучших мировых практик и высоких стандартов корпоративного управления.

Все корпорации соблюдают политику максимальной прозрачности, в полном объеме и своевременно обеспечивая акционеров и соответствующих должностных лиц необходимой информацией о деятельности для принятия решений.

И российские, и североамериканские металлургические группы в своем составе имеют по существу и функциям схожие органы корпоративного управления: совет директоров, коллегиальный исполнительный орган — правление, единоличный исполнительный орган — генеральный директор, ревизионную комиссию, аудитора.

На функционирование всей системы корпоративного управления, а также на применяемые методы управления в российских и северо-

американских компаниях в наибольшей степени влияют следующие факторы: политические, экономические и законодательные особенности, организационная структура и культура компаний, применяемые системы мотивации персонала, особенности налогообложения, другие факторы.

Анализ влияния совокупности факторов на стратегические бизнес-модели металлургических компаний позволил выявить их следующие отличительные черты, которые представлены в табл. 2.

В то же время следует обратить внимание на одну особенность системы корпоративного управления группы Nucor — высокую степень децентрализации управления операционными компаниями (в составе головного офиса этой транснациональной корпорации работает около 100 человек).

### Влияние бизнес-моделей на интегральную стратегическую эффективность металлургических корпораций

Исходные данные для определения фактической интегральной стратегической эффек-

Таблица 2

## Сравнение основных характеристик бизнес-моделей российских и североамериканских металлургических корпораций

Характеристика	НЛМК	ММК	US Steel	Nucor
Специализация	Производство стали и продукции из нее	Производство стали и продукции из нее	Производство стали и продукции из нее, участие в строительном и транспортном бизнесе	Производство стали и продукции из нее, посреднические операции, производство продукции с очень высокой долей добавленной стоимости
Контроль за производством и сбытом	Жесткий	Жесткий	Сбалансированный	Гибкий
Характер интеграции в экономику и диверсификации деятельности	Высокая степень вертикальной интеграции, диверсификации, характерная для комбинатов	Стремление к обеспечению высокой степени вертикальной интеграции (слабая обеспеченность сырьем), диверсификации, характерных для комбинатов	Высокая степень вертикальной интеграции и диверсификации деятельности	Сбалансированный подход к вертикальной и горизонтальной интеграции, высокая степень диверсификации в области переделов со значительной долей добавленной стоимости
Географическая концентрация производства	Россия. Стремление развивать производство в Европе и США	Россия. Стремление развивать производство в Азии и расширять деятельность на Ближнем Востоке	США, Канада, Мексика, Бразилия. Сокращение европейского сегмента	США, Канада, Мексика
Региональная организация продаж	Россия. Значительная доля экспорта. Стремление развивать экспортные поставки в Европу и США, увеличить их долю в общей выручке	Россия. Стремление развивать поставки, прежде всего на внутренний рынок и увеличить объемы поставок на экспорт в азиатские страны и страны Ближнего и Дальнего Востока	США, Канада. Стремление увеличить продажи в Европу и на развивающиеся рынки	США, Канада, Мексика. Стремление увеличить продажи в Европу и на развивающиеся рынки
Сырьевая направленность	Полное обеспечение себя сырьем, прежде всего железорудным и коксом	Стремление полностью обеспечить себя собственным сырьем, прежде всего железорудным и ломом черных металлов	Стремление полностью обеспечить себя собственным сырьем, прежде всего железорудным. Перевод технологий на использование в производственном процессе сланцевого газа	Стремление полностью обеспечить себя собственным сырьем, прежде всего ломом черных металлов, а также железорудным. Перевод технологий на использование в производственном процессе сланцевого газа



Окончание табл. 2

Характеристика	НЛМК	ММК	US Steel	Nucor
Цели деятельности и устойчивое развитие	Обеспечение устойчивого развития	Поддержание долговременной конкурентоспособности на мировых рынках черных металлов	Обеспечение конкурентного повышения рентабельности акционерного капитала	Мультинаправленный рост в части оптимизации существующих бизнес-процессов; соответствия выбранной сырьевой стратегии; применения «зеленых» технологий; обеспечения на рынке положения в качестве крупнейшего и наиболее диверсифицированного в Северной Америке производителя стали и изделий из нее; обеспечение стабильного роста бизнеса компании на международном рынке
Сегментация бизнеса с целью управления	Выделено три дивизиона ведения бизнеса по географическому принципу: «НЛМК Россия», «НЛМК Europe», «НЛМК США»	Выделено три сегмента: производство металлопродукции (Россия), производство металлопродукции (Турция), добыча угля	Выделено три основных сегмента: производство плоского проката, US Steel Europe, производство труб, а также административный и научно исследовательский	Выделено три сегмента деятельности: производство проката, производство стали и других видов продукции, добыча и производство сырья
Характер управления	Централизованный	Централизованный	Сбалансированно централизованный	Децентрализованный
Конкурентная направленность	Основные конкуренты – компании Индии, Китая, Южной Кореи, Японии, США, Европы, Бразилии	Основные конкуренты – компании Индии, Китая, Южной Кореи, Японии, США, Европы, Бразилии	Основные конкуренты – компании Китая, Индии и США	Основные конкуренты – компании Китая, Индии и США

Источник: данные годовых отчетов корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor.

тивности корпораций, функционирующих в черной металлургии, за пять лет представлены в табл. 3.

На основе данных табл. 3 определены фактические значения интегральной стратегической эффективности в динамике (рис. 4).

Данные рис. 4 позволяют говорить о том, что наиболее высокий фактический уровень интегральной стратегической эффективности был достигнут и поддерживается североамериканской стальной группой *Nucor*, при этом корпорация имеет устойчивое значение данного показателя на протяжении пятилетнего периода времени.

У российской компании НЛМК и североамериканской *US Steel* в 2010 г. наблюдалось резкое снижение капитализации, что привело к существенному, практически в 3 раза у НЛМК и в 1,5 раза у *US Steel*, снижению показателя, который затем стабилизировался в диапазоне от 1,0 до 1,5.

В компании ММК изначально интегральная стратегическая эффективность была невысокой по сравнению с анализируемыми металлургическими корпорациями — в 2010 г. на уровне 1,2. В дальнейшем значение показателя снизилось до уровня 0,4 в 2011 г. и стабилизировалось.

Логический анализ влияния бизнес-моделей компаний, функционирующих в черной

металлургии, на уровни и динамику фактических значений показателя интегральной стратегической эффективности приводит к выводу о том, что географическое расположение активов, которые размещаются в странах происхождения капитала, позволяет:

- во-первых, повысить устойчивость функционирования всех рассматриваемых корпораций к неблагоприятным воздействиям в мировой экономике;
- во-вторых, североамериканским компаниям иметь относительную более высокую капитализацию и низкую стоимость используемого как собственного, так и заемного капитала, что в конечном счете сказывается на более высоких значениях интегральной стратегической эффективности и большей устойчивости показателя в случаях ухудшения состояния мировой экономики.

В отношении структуры производственной деятельности можно сделать вывод о том, что североамериканские компании, которые имеют более диверсифицированную производственную деятельность, за счет этого также повышают устойчивость функционирования в целом и в том числе стабильность динамики показателя интегральной стратегической эффективности.

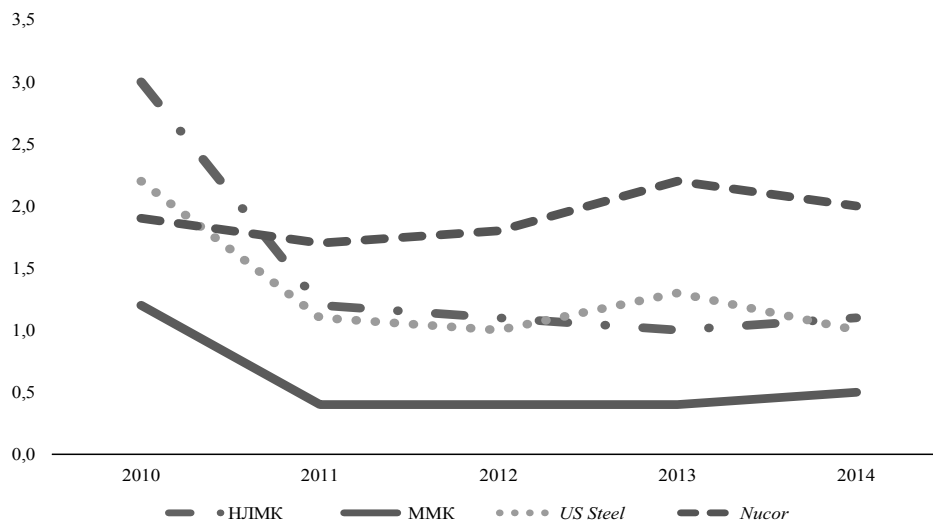
Анализ особенностей корпоративного управления российских и североамериканских

Таблица 3

Данные о собственном капитале и капитализации корпораций  
НЛМК, ММК, *US Steel*, *Nucor* (в млн долл. США)

Компания	2010 г.		2011 г.		2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	Собственный капитал	Капитализация	Собственный капитал	Капитализация	Собственный капитал	Капитализация	Собственный капитал	Капитализация	Собственный капитал	Капитализация
НЛМК	9675	28 587	10 147	11 770	11 123	12 136	10 247	10 122	6323	6880
ММК	10 686	12 506	9448	4183	9820	3752	6861	2576	3942	2062
<i>U S Steel</i>	3851	8389	3500	3810	3477	3441	3375	4267	3799	3890
<i>Nucor</i>	7120	13 835	7475	12 531	7642	13 709	7646	16 986	7772	15 646

Источник: данные годовых отчетов корпораций НЛМК, ММК, *US Steel*, *Nucor*.



**Рис. 4. Динамика фактических значений показателя интегральной стратегической эффективности корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor**

Источник: данные годовых отчетов корпораций НЛМК, ММК, US Steel, Nucor.

металлургических компаний позволяет говорить о том, что первые используют подходы с более высокой степенью централизации. Учитывая различия страновых условий функционирования, можно сделать вывод о том, что для российских компаний с точки зрения оптимизации численности аппарата управления, объемов управленческих расходов, повышения социальной и экологической эффективности более приемлемым является система, основанная на высокой степени централизации, которая обеспечивает необходимый уровень стабильности, гарантирует привлечение значительных ресурсов в виде собственного капитала компаний, заемного финансирования на более выгодных условиях, чем рыночные, в конечном счете способствуя росту капитализации.

В заключение следует отметить, что бизнес-модели российских и североамериканских стальных групп в целом соответствуют условиям внешней среды их функционирования и

зрелости складывающихся производственных отношений, однако российским корпорациям в настоящее время необходимо не только обеспечивать стабильность, но и ориентироваться на экономическое и социальное развитие, что, по нашему представлению, во-первых, требует большей диверсификации производственной деятельности на уровне конечных переделов, а, во-вторых, для повышения мотивации развития необходима большая децентрализация в управлении операционными звеньями. Сохранить высокую управляемость дочерними компаниями, низкий уровень управленческих расходов и высокую эффективность и скоординированность действий по достижению стратегических целей возможно при дальнейшем совершенствовании и применении такого инструмента, как разнообразные политики корпораций (в области реализации, инновационного развития, производства, маркетинга, реконструкции и капремонта и т.д.).

### Литература

1. Бариленко В., Бердников В., Гавель О., Керимова Ч. Аналитические инструменты разработки и мониторинга перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 4. С. 246–254.
2. Харитоновна Г., Климчук А. Использование бизнес-моделей при управлении компанией в условиях кризиса // Транспортное дело России. 2009. № 6. С. 105–110.

3. Top steel-producing companies // World Steel Association [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html> (дата обращения: 25.04.2016).
4. Стратегия // НЛМК [Электронный ресурс]. URL: <http://nlmk.com/docs/treeru> (дата обращения: 25.04.2016).
5. Годовые отчеты // ММК [Электронный ресурс]. URL: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (дата обращения: 25.04.2016).
6. Annual reports // United States Steel Corporation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ussteel.com> (дата обращения: 25.04.2016).
7. F-10 K // Nucor [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nucor.com> (дата обращения: 25.04.2016).
8. География активов // НЛМК [Электронный ресурс]. URL: <http://nlmk.com/ru/about/map-of-assets/> (дата обращения: 25.04.2016).
9. Структура группы // ММК [Электронный ресурс]. URL: [http://mmk.ru/about/mmk\\_group/group\\_structure/](http://mmk.ru/about/mmk_group/group_structure/) (дата обращения: 25.04.2016).
10. F-10 K // United States Steel Corporation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ussteel.com> (дата обращения: 25.04.2016).
11. Annual reports // Nucor [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nucor.com> (дата обращения: 25.04.2016).
12. Годовые отчеты // НЛМК [Электронный ресурс]. URL: <http://nlmk.com/ru/investor-relations/reporting-center/annual-reports/> (дата обращения: 25.04.2016).

### References

1. Barilenko V., Berdnikov V., Gavel' O., Kerimova Ch. Analiticheskiye instrumenti razrabotki i monitoringa perspektivnix biznes-modeley kompaniy malogo i srednego biznesa [Analytical tools of working out and monitoring the perspective business models of small and medium business companies]. *RISK: Resursi, infotmatsiya, snabzheniye, konkurenciya* — *RISK: Resources, information, supply, competition*, 2013, no. 4, pp. 246–254 (in Russian).
2. Haritonova G., Klimchuk A. Ispol'zovaniye biznes-modeley pri upravlenii kompaniy v usloviyakh krizisa [Using business models while managing a company under the conditions of crisis]. *Transportnoye delo Rosii* — *Transport affair in Russia*, 2009, no. 6, pp. 105–110 (in Russian).
3. Top steel-producing companies // World Steel Association. Available at: <https://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html> (Accessed 25 April 2016) (in English).
4. Strategiya [Strategy] // NLMK. Available at: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (Accessed 25 April 2016) (in Russian).
5. Годовые отчеты [Annual reports] // ММК. Available at: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (Accessed 25 April 2016) (in Russian).
6. Annual reports // United States Steel Corporation. Available at: <https://www.ussteel.com> (Accessed 25 April 2016) (in English).
7. F-10 K // Nucor. Available at: <http://www.nucor.com> (Accessed 25 April 2016) (in English).
8. Geografiya aktivov [Assets geography] // NLMK. Available at: <http://nlmk.com/ru/about/map-of-assets/> (Accessed 25 April 2016) (in Russian).
9. Struktura gruppy [The group's structure] // ММК. Available at: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (Accessed 25 April 2016) (in Russian).
10. F-10 K // United States Steel Corporation. Available at: <https://www.ussteel.com> (Accessed 25 April 2016) (in English).
11. Annual reports // Nucor. Available at: <http://www.nucor.com> (Accessed 25 April 2016) (in English).
12. Godovye otchety [Annual reports] // NLMK. Available at: [http://mmk.ru/for\\_investor/annual\\_reports/](http://mmk.ru/for_investor/annual_reports/) (Accessed 25 April 2016) (in Russian).

УДК 001.895(045)

# К вопросу о моделировании процесса управления интеллектуальной деятельностью

**ЗОТОВ ВЛАДИМИР МИХАЙЛОВИЧ**, заместитель генерального директора ООО «ВПК Консалтинг»,  
Москва, Россия  
E-mail: vmzotov@gmail.com

**Аннотация.** Инновационная активность любого субъекта хозяйствования предполагает наличие надежной и эффективной системы управления интеллектуальной деятельностью. Надлежащее проектирование такой системы, ее содержательное информационное наполнение и результативное использование в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений, направленных на поддержание выбранного инновационного курса, в настоящее время не имеют под собой надежной научной базы. Это обуславливает большое разнообразие подходов к решению обозначенной задачи, что в свою очередь затрудняет координацию действий, перекрестное использование опыта и взаимодействие контрагентов на рынке инноваций.

В настоящей статье предлагается один из возможных подходов к управлению процессами интеллектуальной деятельности и приводится пример управленческого моделирования применительно к стадии маркетинговых исследований жизненного цикла инновационного продукта/услуги. В качестве объекта управления рассматривается интеллектуальная собственность в процессе ее создания, охраны и использования, которая призвана обеспечить инвестиционную привлекательность предприятия/холдинга высокотехнологичных отраслей. В статье дана схема построения технологической сети инновационного процесса, описывающего состав и содержание интеллектуальной деятельности на стадии маркетинговых исследований.

К элементам новизны применительно к объекту исследования относятся представленные в статье семантические значения преобразователей и входов-выходов технологических операций разработки инноваций. Созданная сетевая модель состава и содержания интеллектуальной деятельности на стадии маркетинговых исследований является универсальной, ее применение будет хорошим подспорьем для проектировщиков и непосредственных участников системы управления интеллектуальной собственностью на высокотехнологичных предприятиях.

**Ключевые слова:** инновация, инновационный процесс, интеллектуальная деятельность, жизненный цикл инновации, моделирование, технологическая операция, технологическая сеть, результат интеллектуальной деятельности, объект интеллектуальной собственности.

## On the Question About Modeling the Process of Managing the Intellectual Activity

**VLADIMIR M. ZOTOV**, Deputy Executive Director, LLC "Alliance Group", Moscow, Russia  
E-mail: vmzotov@gmail.com

**Abstract.** Innovative activity of any business entity prefers a reliable and effective intellectual management system. Proper design of the system, its substantive content and effective use in the process of elaboration,

adoption and implementation of management decisions aimed at maintaining the selected rate of innovation, not currently are without a reliable scientific basis. This leads to a wide variety of approaches to the designated tasks, making it difficult for co-ordination, cross-use of the experience and interaction of agents on innovations market.

This article assumes a possible approach to managing the processes of intellectual activity and an example of its modeling in relation to the stage of marketing research of innovative product/service life cycle. As object of management is considered the intellectual property in process of creation, protection and use which should increase the investment's attractiveness of high-technological enterprise\holding. The article gives the structure of a technological net of the innovation process which describes the composition and content of intellectual activities on the stage of marketing research.

The new elements concerning the object of management are the semantic operators and entrance\exit technological operations during the development of innovations. The developed network model of the composition and content of the intellectual activities on the stage of marketing research is universal, its implementation could be a good help for designers and direct participants of the system of intellectual property management in high-technological enterprises.

**Keywords:** innovation, innovation process, intellectual activity, innovation lifecycle, modeling, technological operation, technological network, result of intellectual activity, object of intellectual property.

**В** настоящее время до 90–95% прироста валового внутреннего продукта индустриально развитых государств приходится на долю новых знаний, воплощенных в технических, технологических, организационных и управленческих инновациях. Научный потенциал этих инноваций в основном сосредоточен в результатах интеллектуальной деятельности (РИД) и объектах интеллектуальной собственности (ОИС). В этой связи на повестке дня стоит задача всемирного использования РИД и ОИС как важнейшего фактора развития инновационной экономики.

События последних двух-трех лет ярко продемонстрировали, что Россия все еще обладает высоким научным потенциалом. Однако его использование в гражданских отраслях национальной экономики пока явно недостаточно. Несмотря на интенсификацию законодательного процесса в инновационной сфере, принятие ряда нормативно-правовых актов, призванных регулировать отношения по созданию, охране и использованию интеллектуальной собственности, отечественные инновации с трудом пробивают себе путь. Существует настоятельная необходимость в надлежащей организации дела по продуцированию и результативному использованию новых знаний всеми субъектами национальной экономики.

Естественно, что начинать эту работу необходимо с наиболее перспективных в инновационном плане хозяйствующих субъектов. Практика показывает [1, с. 37], что к такому можно отнести большие предприятия и холдинговые структуры высокотехнологических отраслей, обладающие мощной ресурсной базой, высококвалифицированным кадровым составом и развитой инновационной инфраструктурой.

Надлежащая организация процессов продуцирования и использования новых знаний на предприятиях и в холдинговых структурах наряду с решением других вопросов предполагает создание специализированной подсистемы управления интеллектуальной собственностью в рамках общей системы управления предприятием/холдингом. С точки зрения организационного проектирования это вполне тривиальная задача, которая не представляет особых трудностей. Однако в силу специфики объекта и предмета управления она трансформируется в серьезную теоретико-методологическую проблему, требующую научного решения.

Объектом управления является интеллектуальная собственность в процессе ее создания, охраны и использования, призванная обеспечить повышение конкурентоспособности производимой продукции/товаров/услуг и

инвестиционной привлекательности предприятия/холдинга. Однако из-за того, что на различных этапах жизненного цикла объект управления принимает различные ипостаси: идея — техническое задание — прототип — промышленное изделие/услуга, которые в итоге материализуются в права на объекты творческого труда и связанные с ними активы предприятия, отследить и надлежащим образом воздействовать на трансформации этого объекта не так-то просто. Требуются серьезные когнитивные усилия лиц, принимающих решения, чтобы довести стоящую идею до воплощающей ее товарной продукции/услуги. При этом необходимо учесть, что результаты большей части (а нередко и всех) этапов жизненного цикла интеллектуальной собственности носят нематериальный характер — их нельзя потрогать, должным образом обзреть и однозначно констатировать кондиционность (соответствие ожиданиям).

Предмет управления составляют отношения (взаимосвязи) между участниками процесса создания, охраны и использования ОИС. Помимо штатных отношений, которые «диктуются» организационной структурой предприятия/холдинга, между ними могут возникать внештатные отношения (симпатия, эмпатия, враждебность, консенсус, содружество), которые способны сильно деформировать исходную (штатную) оргструктуру. Если учесть, что в один и тот же момент времени любая пара участников может сотрудничать в одном направлении, конфликтовать в другом и сохранять статус-кво в третьем, то нетрудно предположить, насколько сложно генерировать эффективные управленческие решения, способные обеспечить нужную траекторию развития инновации.

Для проектирования надежной, результативной и эффективной системы управления РИД и ОИС необходимо располагать моделью процесса ее создания, охраны и использования, которая увязывала бы в единое целое объект и предмет управления, участников инновационного процесса, взаимоотношения между ними и стейкхолдерами из внешней среды [2]. Для построения такой модели воспользуемся известным аппаратом технологических сетей, который нашел широкое применение при

создании программных продуктов и информационных систем [3, 4]. Известно, что сетевая структура в настоящее время считается наиболее соответствующей требованиям современной экономики [5, 6].

Основной моделиобразующей единицей отмеченного аппарата является технологическая операция, под которой понимают относительно самостоятельный фрагмент технологического процесса, однозначно определяемый входом, выходом и преобразователем. Последний представляет собой алгоритм (методику) преобразования входа в выход, что в свою очередь предполагает потребление определенных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых) и использование инструментальных средств поддержки. Увязывая операции по их входам и выходам, в итоге получаем технологическую сеть, которая представляет собой не что иное, как сетевую модель процесса разработки программного продукта или информационной системы.

Поскольку технология разработки программных продуктов и информационных систем является лишь частным случаем общего инновационного процесса, мы сочли возможным применить этот аппарат для моделирования процессов интеллектуальной деятельности (создания, защиты и использования РИД и ОИС) как основы для проектирования специализированной системы управления интеллектуальной собственностью хозяйствующего субъекта. Однако ввиду специфики предметной области интеллектуальной деятельности возникла объективная необходимость в уточнении основной описательной конструкции модели — технологической операции. В этой связи наиболее уместным предполагается ее следующее определение: технологическая операция разработки инноваций (ТОРИ) представляет собой относительно самостоятельный фрагмент процесса интеллектуальной деятельности, описывающий порядок генерирования новых знаний и их воплощения в научных открытиях, изобретениях, ноу-хау, технологиях, продуктах, методах и других новшествах.

Исходя из такого определения, технологическая операция разработки инноваций может быть представлена триадой  $\langle V, O, W \rangle$ , где

$V$  — вход операции;  $O$  — преобразователь (алгоритм, методика, способ выполнения) операции (оператор);  $W$  — выход операции.

Вход и выход операции образуют компоненты материализации знаний и интеллекта, которые условно разделены на четыре класса: документы, параметры, универсумы и новшества.

- Документ ( $D$ ) представляет собой описание некоторого факта (условия, требования, сведения), учитываемого (используемого) при выполнении операции, или результат операции. Некоторые из документов, сопровождающих процессы создания, охраны и использования результатов интеллектуальной деятельности и объектов интеллектуальной собственности, стандартизированы и по форме, и по содержанию, некоторые — только по содержанию, однако большинство рабочих документов в настоящее время не стеснены никакими стандартами и носят характер свободных рабочих записок и устно передаваемых сведений.

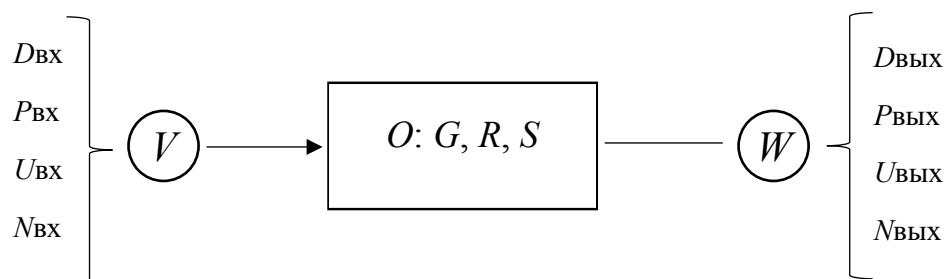
- Параметр ( $P$ ) представляет собой значение некоторой характеристики технологической операции разработки инноваций или любой его компоненты, заданное в явном виде как минимум в качественной (порядковой) шкале. Примерами параметров могут выступать: объем финансирования НИР, численность проектной команды, научно-технический уровень объекта интеллектуальной собственности и др. Из этого следует, что обязательными атрибутами каждого параметра ТОРИ являются единица измерения и измерительная шкала.

- Универсум ( $U$ ) всегда ассоциируется с определенными знаниями об отдельной компоненте технологической операции разработки

инноваций или с полным перечнем ее возможных значений. Это означает, что универсум характеризуется многообразием элементов, которые отражают текущее состояние некоторой объективной реальности, имеющей отношение к интеллектуальной деятельности. Например, универсум может описывать текущее состояние инновационного развития некоторой отрасли, классификатор объектов интеллектуальной собственности на предприятии либо перечень действующих методик оценки интеллектуальной собственности в определенной предметной области.

- Новшество ( $N$ ) вполне логично ассоциируется с целью интеллектуальной деятельности. Однако по ходу инновационного процесса новшество как конечная инновация может принимать различные промежуточные формы (идея, концепция, модель-прототип, серийный образец и др.), которые могут иметь самостоятельную ценность и, следовательно, самостоятельное хождение на рынке интеллектуальной продукции. Документально зафиксированные и надлежащим образом упорядоченные различные состояния новшества обеспечивают корреспонденцию между ключевыми технологическими операциями разработки инноваций и в совокупности вычерчивают генеральную (красную) линию всего инновационного процесса.

На *рис. 1* приведена структура технологической операции разработки инноваций. Как видно из *рис. 1*, кроме перечисленных выше компонент входа-выхода преобразователь операции  $O$  включает еще три неизвестных элемента  $G$ ,  $R$  и  $S$ , которые соответственно обозначают исполнителя операции (специалиста или структурное подразделение), ресурсы, необходимые



*Рис. 1. Состав и структура технологической операции разработки инноваций*

Источник: разработано автором.



для выполнения операции, и методико-инструментальные средства, поддерживающие выполнение операции.

Для иллюстрации модельных возможностей аппарата технологических сетей на рис. 2 приведен фрагмент технологической сети и инновационного процесса, описывающей состав и содержание интеллектуальной деятельности на стадии маркетинговых исследований [7, с. 81]. Семантические значения используемых идентификаторов преобразователей и компонент технологических операций разработки инноваций приведены соответственно в табл. 1 и 2.

Как видно из рис. 2, состав работ на стадии маркетинговых исследований распадается на два относительно самостоятельных фрагмента: верхний — исследование потребностей субъекта хозяйствования в инновациях и поиск новшеств для их покрытия на внешнем рынке (за пределами предприятия) и нижний — ведение базы данных РИД и ОИС, созданных силами

или по заказу субъекта хозяйствования, и выработка предложений по их использованию в рамках как субъекта хозяйствования, так и за его пределами. Остановимся коротко на топологии и смысловом содержании приведенных фрагментов технологической сети.

Инновационный процесс начинается с исследования потребностей рынка в новых товарах и/или услугах (операция  $O_1$ ). Осуществляет это исследование отдел маркетинга, опираясь на сложившиеся традиции и используя определенные методико-инструментальные средства. При этом проводятся специальные опросы потенциальных клиентов для выявления их ожиданий (документ  $D_3$ ), анализируется сложившаяся конъюнктура (документ  $D_2$ ) на рынках, где реализуется продукция/услуги субъекта (документ  $D_1$ ), и, естественно, задействуются (мобилизуются) существующие знания о научно-техническом уровне отрасли (-ей) деятельности субъекта (универсум  $U_1$ ).

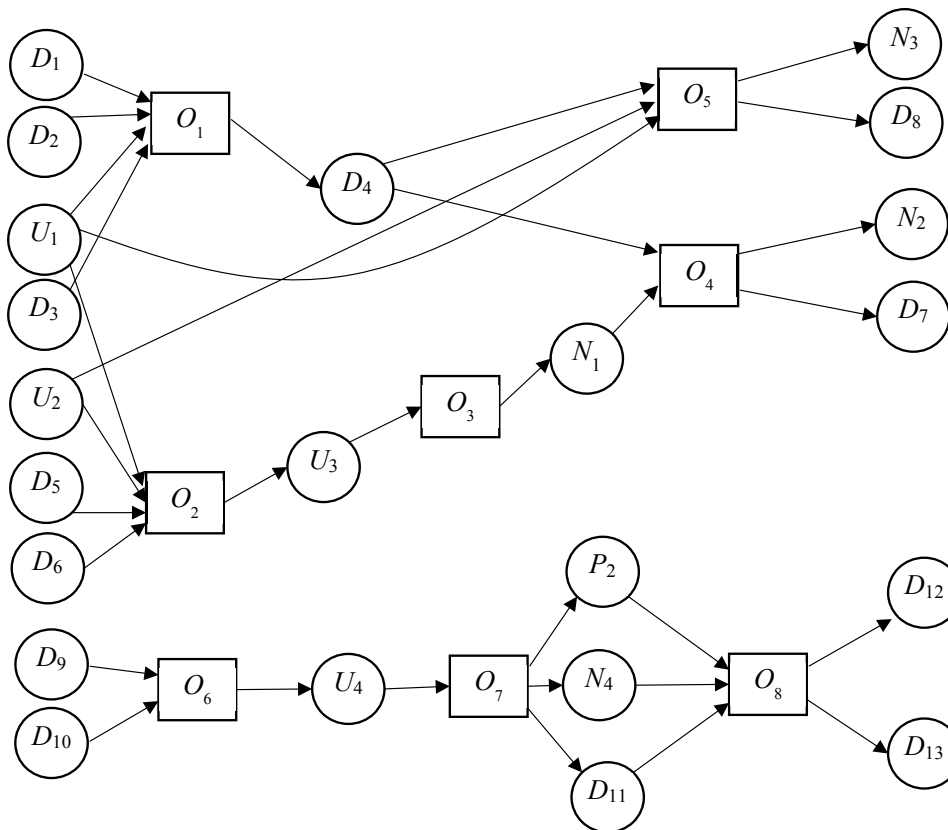


Рис. 2. Сетевая модель инновационного процесса на стадии маркетинговых исследований

Источник: разработано автором.

Таблица 1

**Семантические значения преобразователей технологических операций  
разработки инноваций**

Идентификатор	Наименование операции	Исполнитель
$O_1$	Исследование потребностей рынка в новых товарах/услугах	Отдел маркетинга
$O_2$	Сбор, изучение и обобщение данных об инновациях в предметной области деятельности субъекта хозяйствования	Отдел маркетинга
$O_3$	Поиск инноваций для «покрытия» текущих потребностей рынка в новых товарах/услугах	Отдел маркетинга
$O_4$	Отбор необходимых новшеств (РИД, ОИС), содержащих научно-технический потенциал для «покрытия» текущих потребностей рынка	Экспертная комиссия
$O_5$	Определение перспективных направлений НИОКР	Отдел маркетинга, отдел ИТ
$O_6$	Формирование и ведение базы данных РИД и ОИС, созданных силами или по заказу субъекта хозяйствования	Отдел маркетинга, отдел ИТ
$O_7$	Комплексная экспертиза коммерческого потенциала РИД и ОИС	Научные подразделения, отдел маркетинга
$O_8$	Выработка предложений по эффективному использованию собственных РИД и ОИС	Экспертная комиссия

В результате выполнения операции  $O_1$  должен сформироваться перечень и получено краткое описание новых товаров и услуг (документ  $D_4$ ), способных обеспечить определенные конкурентные преимущества субъекта хозяйствования на обозримую перспективу.

Для того чтобы заново «не изобретать велосипед», проводится сбор, изучение и обобщение данных о существующих инновациях в предметной области деятельности субъекта хозяйствования (операция  $O_2$ ), результатом которых должна стать база данных инновационного развития отрасли (универсум  $U_3$ ). Если такая база сформирована и ведется в рамках отрасли или технологической платформы, в которую входит субъект хозяйствования, то необходимость выполнения операции  $O_2$  отпадает. Однако, как показывает практика, такие информационные ресурсы часто отсутствуют и существует настоятельная необходимость в их формировании. Естественно, что при этом потребуются задействовать доступные знания (универсумы  $U_1$  и  $U_2$ ) и информацию о мировых тенденциях развития отрасли (документ  $D_5$ ), используя все имеющиеся источники информации (документ  $D_6$ ).

Анализируя содержимое базы данных инновационного развития отрасли (универсум  $U_3$ ), осуществляем поиск инноваций для покрытия текущих потребностей рынка в новых товарах и услугах (операция  $O_3$ ) и оформляем их в виде специального перечня РИД и ОИС, содержащих научно-технический потенциал для покрытия текущих потребностей рынка (новшество  $N_1$ ), каждая позиция которого сопровождается соответствующим описанием с указанием его патентодержателя, условий, цены и порядка приобретения лицензий на использование и другую полезную информацию.

На основании этих сведений, а также общих сведений о потребностях рынка в новых товарах и услугах (документ  $D_4$ ) осуществляется отбор РИД и ОИС, подлежащих приобретению (операция  $O_4$ ), которые формируются в специальный пул (новшество  $N_2$ ) и сопровождаются детальным описанием порядка и особенностей их приобретения (документ  $D_7$ ). Для выполнения операции  $O_4$  формируется специальная экспертная комиссия, в состав которой помимо сотрудников отдела маркетинга включаются специалисты отдела закупок, сотрудники научных и конструкторских подразделений.

Таблица 2

**Семантические значения входов-выходов технологических операций разработки инноваций**

Идентификатор	Наименование компоненты	Источник информации
$D_1$	Описание рынка (-ов), на котором реализует свою продукцию субъект хозяйствования	Отраслевые СМИ, информация аналитических агентств
$D_2$	Текущая рыночная конъюнктура	Биржевые сводки
$U_1$	Знание научно-технического уровня и тенденций развития отрасли	Отраслевые научные издания
$D_3$	Ожидания клиентов/потребителей	Результаты маркетинговых исследований
$D_4$	Потребности рынка в новых товарах/услугах	Промежуточный результат
$U_2$	Базовые знания	Образование + самообучение
$D_5$	Мировые тенденции развития отрасли	Информация аналитических агентств
$D_6$	Допустимые источники информации об инновациях	Информация патентных агентств, СМИ, научные издания
$U_3$	База данных инновационного развития отрасли	Промежуточный результат
$N_1$	Перечень и описания РИД и ОИС, содержащих научно-технический потенциал для покрытия текущих потребностей рынка	Промежуточный результат
$N_2$	Перечень обработанных новшеств	Конечный результат
$D_7$	Описание порядка и особенностей их приобретения	Конечный результат
$P_1$	Ресурсные возможности субъекта хозяйствования	Сведения планового отдела
$N_3$	Функциональные спецификации на подлежащую разработке продукцию/услуги	Конечный результат
$D_8$	Перспективные направления и цели НИОКР субъекта хозяйствования	Конечный результат
$D_9$	Описания РИД и ОИС, приобретенных либо созданных силами или по заказу субъекта хозяйствования	Сведения научных подразделений
$D_{10}$	Правила или регламент оформления РИД и ОИС	Внутренняя инструкция
$U_4$	База данных РИД и ОИС субъекта хозяйствования	Промежуточный результат
$P_2$	Научно-технический уровень РИД и ОИС, созданных силами или по заказу субъекта хозяйствования	Промежуточный результат
$N_4$	Перечень РИД и ОИС, имеющих высокий коммерческий потенциал	Промежуточный результат
$D_{11}$	Перспективы использования РИД и ОИС, созданных силами или по заказу субъекта хозяйствования	Промежуточный результат
$D_{12}$	Предложения по использованию РИД и ОИС в рамках субъекта хозяйствования	Конечный результат
$D_{13}$	Предложения по продаже РИД и ОИС, принадлежащих субъекту хозяйствования	Конечный результат

Параллельно с операцией  $O_4$  выполняется операция  $O_5$ , суть которой заключается в определении перспективных направлений научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ (НИОКР) субъекта хозяйствования. Исполнителем операции  $O_5$  может быть та же экспертная комиссия, усиленная сотрудниками планового отдела и отдела развития (или другого органа, отвечающего за реализацию стратегического плана субъекта хозяйствования). В результате выполнения операции  $O_5$  должны быть сформированы основные направления НИОКР субъекта хозяйствования на обозримую перспективу (документ  $D_8$ ) и определены планы первоочередных работ (с указанием функциональных спецификаций на изделия/услуги — новшество  $N_3$ ), аналоги которых отсутствуют на рынке инноваций или приобретение которых по каким-то причинам признано нецелесообразным.

Проводя НИОКР собственными силами или заключая договоры на их выполнение с внешними контрагентами, субъект хозяйствования должен позаботиться о надлежащем документировании, учете и использовании полученных результатов. Для этих целей проектируется и надлежащим образом сопровождается специальная база данных РИД и ОИС, принадлежащих субъекту хозяйствования (операция  $O_6$ ), в разработке которой кроме сотрудников научных подразделений и маркетинговой службы принимают участие специалисты ИТ-службы. При этом «поднимаются» все РИД и ОИС, соз-

данные силами или по заказу субъекта хозяйствования (документ  $D_{10}$ ), и в виде отдельных записей заводятся в отмеченную базу данных (универсум  $U_4$ ). Также силами планового отдела определяются ресурсные возможности субъекта хозяйствования (параметр  $P_1$ ).

Записанные в базу данных собственные разработки подвергаются комплексной экспертизе (операция  $O_7$ ), в результате которой устанавливается научно-технический уровень каждого РИД и ОИС (параметр  $P_2$ ), выделяются те из них, которые имеют высокий коммерческий потенциал (новшество  $N_4$ ), и определяются возможные направления использования последних (документ  $D_{11}$ ). На основании этих сведений вырабатываются предложения по эффективному использованию собственных РИД и ОИС (операция  $O_8$ ) в рамках как субъекта хозяйствования (документ  $D_{12}$ ), так и за его пределами путем продажи соответствующих лицензий (документ  $D_{13}$ ).

Таким образом, описанная сетевая модель состава и содержания интеллектуальной деятельности на стадии маркетинговых исследований является универсальной или шаблонной. Естественно, что ее применение на каждом конкретном предприятии будет сопровождаться определенными уточнениями и изменениями. Тем не менее ядро модели, а следовательно, ее предназначение и содержательная нагрузка сохраняются, что будет хорошим подспорьем для проектировщиков и непосредственных участников системы управления интеллектуальной собственностью.

### Литература

1. Мазур Н.З. Методология управления интеллектуальной собственностью в условиях инновационной экономики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Уфа, 2008. 34 с.
2. Дрогобыцкий И.Н. Системная кибернетизация организационного управления. М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2016. 333 с.
3. Хотяшов Э.Н. Проектирование машинной обработки экономической информации. М.: Финансы и статистика, 1987. 288 с.
4. Смирнова Г.Н., Сорокин А.А., Тельнов Ю.Ф. Проектирование экономических информационных систем. М.: Финансы и статистика, 2002. 512 с.
5. Федотова М.А., Лосева О.В., Дресвянников В.А., Цыгалов Ю.М. Интеллектуальный капитал организации: управление и оценка: монография. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2014. 252 с.
6. Абдикеев Н.М., Брускин С.Н., Данько Т.П. и др. Системы управления эффективностью бизнеса / под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. М.: Инфра-М, 2009. 282 с.

7. Мухопад В.И. Коммерциализация интеллектуальной собственности. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2010. 512 с.

### References

1. Mazur N.Z. Metodologiya upravleniya intellektual'noy sobstvenost'u v usloviyakh inovatsionoy ekonomiki: avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk [Methodology of managing the intellectual property under the conditions of innovative economy: Abstract of Doctorate Thesis in Economics]. Ufa, 2008, 305 p. (in Russian).
2. Drogobitsky I.N. *Sistemnaya kibernetizatsiya organizatsionogo upravleniya* [System cybernization of organized management]. Moscow, Vuzovskij uchebник, INFRA-M – INFRA-M, 2016, 333 p. (in Russian).
3. Khotyashov E.N. *Proektirovaniye matchinoy obrabotki ekonomicheskoy informatsii* [Designing the machine processing of economic information]. Moscow, Finantsi i statistika – Finances and Statistics, 1987, 288 p. (in Russian).
4. Smirnova G.N., Sorokin A.A., Tel'nov Yu.F. *Proektirovaniye ekonomicheskikh informatsionikh sistem* [Designing economic information systems]. Moscow, Finantsi i statistika – Finances and Statistics, 2002, 512 p. (in Russian).
5. Fedotova M.A., Loseva O.V., Dresvyannikov V.A., Tsigalov Yu.M. *Intelektual'niy capital organizatsii: upravleniye i otsenka: monografiya* [Organization's intellectual property: management and evaluation: monograph]. Moscow, Finantsoviy universitet pri Pravitel'stve RF – Financial University under the Government of the Russian Federation, 2014, 252 p. (in Russian).
6. Abdikeyev N.M., Bruskin S.N., Dan'ko T.P. *Sistemi upravleniya effektivnost'u biznesa* [Management systems of business' efficiency]. Moscow, INFRA-M – INFRA-M, 2009, 282 p. (in Russian).
7. Muhopad V.I. *Komertsializatsiya intellektual'noy sobstvenosti* [Commercialization of the intellectual property]. Moscow, Magistr; INFRA-M – Master; INFRA-M, 2010, 512 p. (in Russian).



### IV Международная научно-практическая конференция «Системный анализ в экономике – 2016»

Журнал «Управленческие науки» выступит информационным партнером IV Международной научно-практической конференции «Системный анализ в экономике – 2016», которая состоится 9–11 ноября 2016 г. в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации.

#### Организаторы конференции:

- Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.
- Центральный экономико-математический институт РАН.
- Научный совет ООИ РАН «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий».
- Международная гильдия профессионалов качества.
- Международная академия организационных наук.
- Межрегиональная общественная организация «Академия проблем качества».

#### Основные темы конференции:

- Теория социально-экономических систем.
- Методы системного моделирования.
- Системный анализ в решении социально-экономических задач.
- Социальная и экономическая кибернетика.
- Системные измерения и мягкие вычисления.
- Школа молодых исследователей в области системного анализа.

Наиболее интересные доклады планируется опубликовать в журнале «Управленческие науки».

#### Оргкомитет конференции:

Тел. +7 (499) 277-21-31, e-mail: sae@fa.ru

Департамент анализа данных, принятия решений и финансовых технологий Финансового университета (Борунова Ольга Густавовна)

# О сценарном менеджменте и лидерстве (краткий обзор материалов XVII Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса)<sup>1</sup>

Стало традицией для российских и зарубежных специалистов в области управления собираться в стенах МГУ имени М.В. Ломоносова на международных конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных проблем управления. Начало было положено в 1996 г., а летом 2016 г. в Московском университете прошла уже XVII конференция по ИУМиБ, на которой собрались исследователи, консультанты, преподаватели и студенты, чтобы обсудить одну из актуальных проблем и оригинальных тем — сценарный менеджмент и лидерство.

Наряду с экономическим факультетом МГУ организаторами XVII конференции выступили Ассоциация выпускников экономического факультета МГУ и Некоммерческое партнерство «Обучение в течение всей жизни», а информационными партнерами — международный журнал «Проблемы теории и практики управления» и журнал «Управленческие науки».

Конференция проходила в течение трех дней (30 июня, 1–2 июля 2016 г.). Большая часть текстов докладов, полученных оргкомитетом конференции (40 из 56), была включена в опубликованный ранее сборник докладов<sup>2</sup>,

что позволило участникам конференции ознакомиться с текстами докладов для участия в обсуждении и дискуссиях. Цель конференции — выявить и обсудить причины обращения представителей науки и практики менеджмента к сценарному подходу в управлении организациями, к управлению свершившимися событиями, основанному на новейшем эффективном сочетании сценарного менеджирования с лидерством в условиях неопределенности и непредсказуемости изменений бизнес-среды организации.

Для достижения этой цели для обсуждения на конференции были вынесены следующие вопросы.

- Отличие сценариев от стратегий и сценарного планирования. Принципиальное отличие сценарного планирования от сценарного менеджмента. Роль и место лидеров в сценарном менеджировании организациями.

- Как на протяжении тысячелетий существования менеджмента менялись идеи и взгляды на управление в условиях неопределенности и непредсказуемости деловой среды? Насколько обоснованными были причины обращения менеджеров и мыслителей прошлого к

<sup>1</sup> Обзор подготовлен по материалам XVII Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса «Сценарный менеджмент и лидерство» (30 июня — 2 июля 2016 г.).

<sup>2</sup> История управленческой мысли и бизнеса «Сценарный менеджмент и лидерство». XVII Международная конференция; МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, 30 июня — 2 июля 2016 г.: материалы конференции / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: Галлея принт, 2016. 332 с.

стратегическому и сценарному планированию? Существуют ли исторические примеры, характеризующие успех и неудачи такого образа мышления и действий? Какие тогда использовались методы минимизации рисков в управлении государствами, военными батальями, народным хозяйством, общественным производством, семейным и/или частным бизнесом?

- В чем сегодня важнейшие причины обращения к стратегическому мышлению, сценарному мышлению и сценарному менеджменту? Существуют ли эффективные и результативные методы и технологии принятия управленческих решений в условиях непредсказуемости? Как формируются и формулируются решающие правила в задачах с неопределенностью бизнес-среды? В чем причины не свершения стратегических решений и принятых сценариев в условиях непредсказуемости бизнес-среды? Можно ли эти условия предвидеть и/или минимизировать их воздействия?

- Роль лидерства в разработке и принятии сценариев, а, главное, в процессе мониторинга и реализации принятых управленческих решений в условиях неопределенности и непредсказуемости бизнес-среды организаций.

- Можно ли (и если «да», то как) обучать и/или научать студентов разработке сценариев как решающих правил в задачах с неопределенностью и сценарному менеджменту как системе разработки сценариев, их выполнения и контроля над осуществлением разработанных сценариев?

Представим кратко некоторые доклады, в которых была предпринята попытка ответить на перечисленные выше вопросы.

Прошлый опыт в принятии решений в условиях непредсказуемости внешней среды, в разработке сценариев возможного хода развития событий, а также место и роль лидеров в реализации военных и гражданских сценариев были рассмотрены в докладах И.В. Спирина «Исторические примеры повышения устойчивости управления: опыт военных действий»<sup>3</sup>; Д.Н. Платонова «Российская экономика конца XVII–XVIII вв.: сценарии модернизации»; И.В. Дволучанского «Целевой и ресурсный подход в сценарном менеджменте (на примере бизнесов старообрядческих семей)»<sup>4</sup>; В.А. Азаровой и М.В. Любимовой «Лидер повожского купечества Н.А. Бугров»<sup>5</sup>; А.Д. Кузьмичёва «Сценарный менеджмент: истоки и уроки»<sup>6</sup>; В.И. Маршева «Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс»<sup>7</sup>. Вопросы «наследия прошлого» в сценарном подходе, сценарном планировании, сценарном менеджменте, в лидерстве также затрагивались в выступлениях других участников конференции.

Ряд докладов был посвящен современным проблемам методологии и технологии сценарного планирования и сценарного подхода в менеджменте, лидерства в сценарном менеджменте. Среди них доклад Д.В. Кузина «Сценарный подход и дихотомии современного менеджмента»<sup>8</sup>; М.С. Антропова «От сценарного планирования к байесовскому процессу обучения с формированием сценариев»<sup>9</sup>; В.Н. Крюкова «Сценарный менеджмент как инструмент лидера»<sup>10</sup>; Е.И. Кудрявцевой «Проблемы когнитивного лидерства в сценарном менеджменте»<sup>11</sup>; А.К. Яковлевой «Лидерство в российских компаниях начала XXI в.: проблемы и решения»<sup>12</sup>, упомянутый доклад В.И. Маршева.

<sup>3</sup> История управленческой мысли и бизнеса «Сценарный менеджмент и лидерство». XVII Международная конференция; МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, 30 июня – 2 июля 2016 г.: материалы конференции / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: Галлея принт, 2016. С. 283–290.

<sup>4</sup> Там же. С. 117–126.

<sup>5</sup> Там же. С. 17–29.

<sup>6</sup> Там же. С. 170–177.

<sup>7</sup> Там же. С. 189–203.

<sup>8</sup> Там же. С. 160–170.

<sup>9</sup> Там же. С. 66–73.

<sup>10</sup> Там же. С. 134–139.

<sup>11</sup> Там же. С. 150–160.

<sup>12</sup> Там же. С. 321–330.

Некоторые доклады были посвящены тенденциям развития науки и практики менеджмента и месту сценарного подхода в менеджменте. Среди них доклады О.С. Виханского «Магия сценарного подхода и стратегичность поведения»<sup>13</sup>, М.Р. Арпентьевой «Сценарный менеджмент и маркеры перемен»<sup>14</sup>, А.А. Джиоевой «Сценарный менеджмент как компонент глобального языка бизнеса»<sup>15</sup>.

И, наконец, на конференции были представлены доклады прикладного характера, в которых рассматривались аспекты сценарного менеджмента и лидерства в различных отраслях хозяйства, на различных уровнях организаций, для различных функционалов организаций, а также вопросы обучения сценарному менеджменту и лидерству. Среди них доклады Ю.Ю. Шитовой «Применение сценарного менеджмента при управлении интернет-рекламой на рынке электронной торговли»<sup>16</sup>; С.В. Алтухова «Сценарный менеджмент и кризис международного олимпийского движения»<sup>17</sup>; А.Н. Колесникова «Менеджирование разработанными сценариями развития малых инновационных предприятий»; Г.В. Черняевой «Сценарный подход в персональном менеджменте»<sup>18</sup>; Л.А. Куяровой и И.П. Сусловой «Сценарный маркетинг: возможности и перспективы в эпоху диджитал»<sup>19</sup>; С.И. Неизвестного «Руководитель и лидер в проектной деятельности: особенности и

основные отличия»<sup>20</sup>; А.Г. Миракян «Трансформация лидерства в XXI в.»<sup>21</sup>, Е.А. Савелёнка «„Другой“ менеджер: может ли теология помочь в менеджменте»<sup>22</sup>.

В целом доклады и дискуссии, имевшие место на конференции, подтвердили актуальность сценарного менеджмента вообще и в контексте парадигм лидерства в частности как развивающейся идеологии управления, которая базируется на системном, стратегическом и сценарном мышлении и соответствующем менеджировании.

Новизна, актуальность и недостаточная разработанность предметной области «сценарный менеджмент» побудили участников конференции выдвинуть в качестве темы следующей XVIII Международной конференции по ИУМиБ такую формулировку: «Сценарный менеджмент и принятие управленческих решений в условиях неопределенности». Очередная конференция планируется к проведению с 3 по 5 июля 2017 г. на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова.

***В.И. Маршев**, доктор экономических наук,  
профессор кафедры управления  
организацией экономического факультета  
МГУ имени М.В. Ломоносова,  
заслуженный профессор  
Московского университета*

<sup>13</sup> История управленческой мысли и бизнеса «Сценарный менеджмент и лидерство». XVII Международная конференция; МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, 30 июня — 2 июля 2016 г.: материалы конференции / под науч. ред. В.И. Маршева. М.: Галлея принт, 2016. С. 96–97.

<sup>14</sup> Там же. С. 73–80.

<sup>15</sup> Там же. С. 127–134.

<sup>16</sup> Там же. С. 315–321.

<sup>17</sup> Там же. С. 57–66.

<sup>18</sup> Там же. С. 304–315.

<sup>19</sup> Там же. С. 177–180.

<sup>20</sup> Там же. С. 226–237.

<sup>21</sup> Там же. С. 216–219.

<sup>22</sup> Там же. С. 249–266.