

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

Издается с 2011 года

DOI: 10.26764/2587-5671

Издание перерегистрировано  
в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций:

ПИ № ФС77–67074  
от 15 сентября 2016 г.

The edition is reregistered  
in the Federal Service for Supervision  
of Communications,  
Informational Technologies and Media Control:  
PI № ФС77–67074  
of 15, September, 2016

Периодичность издания – 4 номера в год

Publication frequency – 4 issues per year

Учредитель: «Финансовый университет»

Founder: “Financial University”

Журнал ориентирован на научное обсуждение  
актуальных проблем в области  
теории и практики управления.

Журнал входит в перечень периодических  
научных изданий, рекомендуемых ВАК  
для публикации основных результатов  
диссертаций на соискание ученых степеней  
кандидата и доктора наук, включен в ядро  
Российского индекса научного цитирования  
(РИНЦ) и в список журналов Russia Science  
Citation Index на платформе Web of Science

The Journal is oriented towards scientific  
discussion of present-day topics in the sphere  
of Theory and Practice of 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,  
included in the core of the Russian Science  
Citation Index (RSCI) and in the list  
of the journals of RSCI on the Web of Science  
platform

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

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

Vol. 9 • No. 2 • 2019

# MANAGEMENT SCIENCES IN RUSSIA

[UPRAVLENCHESKIE NAUKI]

Scientific and Practical Journal

DOI: 10.26764/2587-5671



## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Н.М. Абдикеев**, главный редактор, доктор технических наук, профессор, директор Института промышленной политики и институционального развития Финансового университета

## ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

**В.В. Ивантер**, доктор экономических наук, профессор, академик РАН, научный руководитель Института народнохозяйственного прогнозирования РАН

**Г.Б. Клейнер**, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора по научной работе Центрального экономико-математического института РАН

**Е.Б. Ленчук**, доктор экономических наук, директор Института экономики РАН

**В.И. Маршев**, доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

**В.В. Масленников**, доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе Финансового университета

**Р.М. Нуреев**, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Департамента экономической теории Финансового университета

**Ф.Ф. Пашенко**, доктор технических наук, профессор, заведующий лабораторией «Интеллектуальные системы управления и моделирования» Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН

**С.Е. Прокофьев**, доктор экономических наук, профессор, заместитель руководителя Федерального казначейства, заведующий кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета

**А.Н. Ряховская**, доктор экономических наук, профессор, Ректор Института экономики и антикризисного управления, профессор Департамента менеджмента Финансового университета

**В.И. Соловьев**, доктор экономических наук, профессор, руководитель Департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий Финансового университета

**А.В. Трачук**, доктор экономических наук, профессор, генеральный директор АО «Гознак», руководитель Департамента менеджмента Финансового университета

**Ю.М. Цыгалов**, заместитель главного редактора, доктор экономических наук, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета

**Fangqui Xu**, профессор, доктор наук, директор Института креативного менеджмента и инноваций, Университет Киндай (Япония)

**Hafiz Imitaz Ahmad**, доктор наук, декан и директор по профессиональной подготовке, Колледжи высшего технического образования, (ОАЭ)

**Hermann Simon**, профессор, почетный председатель Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Бонн (Германия)

**Bruno S. Sergi**, профессор, доктор наук, Гарвардский Университет (США), Центр русских и евразийских исследований им. Дэвиса, ответственной редактор издания «Американский экономист», Университет Мессины (Италия)

## EDITOR-IN-CHIEF

**N.M. Abdikeev**, Editor-in-Chief, Dr. Sci. (Engr.), Professor, Director of the Institute for Industrial Policy and Institutional Development, Financial University

## MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

**V.V. Ivanter**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Academician of the RAS, Chairman for Research of the RAS Institute of Economic Forecasting

**G.B. Kleiner**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the RAS, Deputy Director of Science of the RAS Central Economic-Mathematical Institute

**E.B. Lenchuk**, Dr. Sci. (Econ.), Director of the Institute of Economics of the RAS

**V.I. Marshev**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Organization Management, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University

**V.V. Maslennikov**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Vice-Rector for Research, Financial University

**R.M. Nureev**, Dr. Sci. (Econ.), Prof., Chairman for Research of the Department of Economic Theory at the Financial University

**F.F. Pashchenko**, Dr. Sci. (Engr.), Professor, Head, Intelligence Systems for Management and Modeling Laboratory, RAS Trapesnikov Institute of Management Problems

**S.E. Prokofiev**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Administrator of the Federal Treasury, Head, Public and Municipal Administration Department, Financial University

**A.N. Ryakhovskaya**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector, Institute of Economics and Crisis Management, Professor, Management Department, Financial University

**V.I. Soloviev**, Dr. Sci. (Econ.), Prof., Head of Data Analysis, Decision Making & Financial Technologies Department, Financial University

**A.V. Trachuk**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Director General of Goznak JSC, Head, Management Department, Financial University,

**Yu.M. Tsigalov**, Deputy Chief Editor, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Corporate Finances and Corporate Management, Financial University

**Fangqui Xu**, Full Prof., PhD, Director of the Institute for Creative Management and Innovation, University Kindai, (Japan)

**Hafiz Imitaz Ahmad**, PhD, Associate Professor & Director of Professional Enrichment, Higher Collages of Technology, (UAE)

**Hermann Simon**, Prof., Dr.h.c. mult., Honorary Chairman Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Bonn (Germany)

**Bruno S. Sergi**, Full Prof., PhD, Harvard University's Extension School on the economics of emerging markets, Associate of Harvard University Davis Center for Russian and Eurasian Studies, Associate Editor of The American Economist, University of Messina (Italy)

**Журнал  
«Управленческие  
науки»**

Главный редактор:  
**Н.М. Абдикеев**

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

Выпускающий редактор:  
**А.С. Островская**

Верстка:  
**С.М. Ветров**

Корректор:  
**С.Ф. Михайлова**

Переводчик:  
**Н.А. Пунтус**

Референс-менеджер:  
**В.М. Алексеев**

**Адрес редакции:**  
125993, ГСП-3, Москва,  
Ленинградский пр-т, 53,  
комн. 5.9

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

**Отдел подписки:**  
тел./факс: 8 (499) 943-94-31,  
e-mail: MMKorigova@fa.ru  
Коригова М.М.

Подписано в печать  
27.06.2019  
Формат 60 × 84 1/8  
Объем 13,5 п. л.  
Заказ № 646

Отпечатано  
в Отделе полиграфии  
Финансового университета  
(Ленинградский пр-т, 51)

© Финансовый университет,  
2019

Письменное согласие  
редакции при перепечатке  
материалов издания,  
а также ссылки при  
цитировании на журнал  
«Управленческие науки»  
обязательны.

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

*С.В. Алтухов*

**Практическая мудрость Аристотеля в эпоху постмодернизма  
(на примере управления спортивной реформой в Китае) . . . . .6**

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Б.Е. Одинцов*

**Алгоритмическое встраивание бюджетов  
в стратегическое управление предприятием . . . . .14**

*Т.И. Алифанова*

**Интегрированный подход к управлению внутренними  
и внешними кризис-коммуникациями в организациях. Часть 2 . . . . .23**

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Е.Е. Плисецкий*

**Управленческие и организационные механизмы  
пространственного развития убывающих городов . . . . .34**

## ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Р.В. Ерженин*

**Цели в управлении региональными финансами:  
логико-содержательный анализ государственных программ . . . . .50**

*В.А. Цветков, М.Н. Дудин, Д.А. Ермилина*

**Управление развитием Арктики:  
финансовое обеспечение региона и выбор критериев  
оценки эффективности инвестиционных проектов для его освоения . . . . .62**

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

*С.А. Михеева, Е.В. Потина*

**Жизненный цикл образовательной организации: эмпирический подход . . . . .78**

## ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

*В.И. Маршев, Ж.Б. Отабоев*

**Размышления о ролях менеджеров: прошлое и настоящее. . . . .94**

## КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ

*В.И. Маршев*

**Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра . . . . .107**

## THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

*S.V. Altukhov*

- The Practical Wisdom of Aristotle in the Era of Postmodernism  
(Managing China's Sports Reform) . . . . . 6**

## STRATEGIC MANAGEMENT

*B.E. Odintsov*

- Algorithmic Integration of Budgets into Strategic Enterprise Management. . . . 14**

*T.I. Alifanova*

- Integrative Approach to Internal and External  
Crisis Communications Management. Part 2 . . . . . 23**

## CENTRAL AND LOCAL GOVERNMENT

*E.E. Plisetskii*

- Administrative and Organizational Mechanisms  
for the Spatial Development of Shrinking Cities . . . . . 34**

## FINANCIAL MANAGEMENT

*R.V. Erzhenin*

- Goals in the Management of Regional Finances:  
A Logical-Content Analysis of State Programs . . . . . 50**

*V.A. Cvetkov, M.N. Dudin, D.A. Ermilina*

- Managing of the Arctic Development: Financial Support  
of the Region and the Criteria Choice for Evaluating  
the Effectiveness of Investment Projects . . . . . 62**

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

*S.A. Mikheeva, E.V. Potina*

- The Life Cycle of an Educational Organization: An Empirical Approach . . . . . 78**

## THE HISTORY OF MANAGEMENT AND MANAGEMENT THOUGHT

*V.I. Marshev, J.B. Otaboev*

- Reflections on the Roles of Managers: Past and Present. . . . . 94**

## CONGRESSES, CONFERENCES, SEMINARS

*V.I. Marshev*

- Management and roles of managers: yesterday, today, tomorrow . . . . . 107**

### The Journal Management Sciences in Russia [Upravlencheskie nauki]

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

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

Managing editor:  
**A.S. Ostrovskaya**

Design, make up:  
**S.M. Vetrov**

Proofreader:  
**S.F. Mikhaylova**

Translator:  
**N.A. Puntus**

Reference Manager:  
**V.M. Alekseev**

**Editorial office address:**  
125993, GSP-3,  
Moscow,  
Leningradskiy prospekt, 53,  
room 5.9

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

**Subscription department:**  
tel./fax: 8 (499) 943-94-31,  
e-mail: MMKorigova@fa.ru  
Korigova M.M.

Signed for press on  
27.06.2019  
Format 60 × 84 1/8  
Length 13,5 p. s.  
Order № 646

Printed in the Polygraphy  
Department of the Financial  
University  
(51, Leningradsky prospekt)

© **Financial University, 2019**

Editorial body written  
consent for edition  
materials reprinting  
as well as quotation  
references to the journal  
"Managerial Sciences"  
are binding.

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-6-13

УДК 17.177,796.01/09(045)

JEL M14, Z1, Z18, Z21

## Практическая мудрость Аристотеля в эпоху постмодернизма (на примере управления спортивной реформой в Китае)

С. В. Алтухов

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия  
<https://orcid.org/0000-0002-3426-4077>

## АННОТАЦИЯ

Конец XX в. ознаменовался экстенсивным и взрывным развитием двух направлений в экономике и культуре общества – глобализации и постмодернизма. Постмодерн – это агрессивно-протестная реакция на модерн. Модернисты считали и считают, что разум, наука, прогресс, самопожертвование, уважение – это вечные ценности. Однако создание глобального общества потребления, информатизация, развитие новых технологий, распространение Интернета, мобильной связи, социальных сетей способствовало появлению новых отношений, связанных с отказом от традиционных ценностей. Экономика активно внедряется в культуру потребления в сфере услуг. Мода, стиль, нормы поведения, бренды стали товаром. Постмодерн скрещивает культуру с коммерцией, с потреблением, раскрепощает и освобождает инстинкты. При этом новоявленных культурных мутантов характеризует мнимая индивидуальность, безразличие и разобщенность. После окончания холодной войны идеи постмодернизма с успехом продвигались по разным странам и континентам, пока не споткнулись о Китай. Управленческая проблема человеческих отношений и невозможности их измерения проявляется в современных условиях так же, как и во времена Платона, Аристотеля, Лао-цзы, Конфуция, Сунь-цзы и др. Это явление рассматривается нами на примере развития спорта и массовой культуры в Китае. В ситуации с проникновением идей постмодернизма в китайское общество китайские коммунистические руководители вынуждены обратиться к практической мудрости своих предков для противодействия разрушению национального сознания и сохранению национальной идентичности. Спорт стал одним из самых доступных, важных и капиталоемких механизмов реализации глобальных проектов. Коммерциализация и капитализация крупных спортивных мегасобытий стала частью политической деятельности, национального престижа на международной арене для многих политических систем и независимых государств. В нескольких кейсах показано, как и каким образом китайские руководители государства пытаются сохранить национальную идентичность и баланс отношений в обществе в эпоху постмодерна на примере развития спортивной реформы Китая.

**Ключевые слова:** глобализация; спорт в Китае; постмодернизм; Аристотель; Никомахова этика; практическая мудрость; массовая культура; национальная идентичность

**Для цитирования:** Алтухов С.В. Практическая мудрость Аристотеля в эпоху постмодернизма (на примере управления спортивной реформой в Китае). *Управленческие науки*. 2019;9(2):6-13. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-6-13

## ORIGINAL PAPER

## The Practical Wisdom of Aristotle in the Era of Postmodernism (Managing China's Sports Reform)

S.V. Altukhov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-3426-4077>

## ABSTRACT

The end of the twentieth century was marked by the extensive and explosive development of two directions in the economy and culture of society – globalization and postmodernism. The postmodern is an aggressive and protest reaction to a modernist style. Modernists believed up to nowadays that reason, science, progress, self-sacrifice,

respect are eternal values. However, the creation of a global consumer society, informatization, the development of new technologies, the Internet spread, mobile communications, social networks contributed to the emergence of new relations associated with the rejection of traditional values. The economy is being actively taken root into the culture of consumption in the service industry. Fashion, style, behavior standards, brands have become a commodity. Postmodern crosses culture to commerce, with consumption, liberates and releases instincts. At the same time, the newly-minted cultural mutants are characterized by imaginary identity, indifference and disunity. After the end of the Cold War, postmodernism ideas had been moved ahead over the different countries and continents successfully, until they had stumbled over China. The managerial problem of the human relations and impossibility of their measurement is shown in modern conditions as well as at the time of Platon, Aristotle, Lao-tszy, Confucius, Sun-tszy, etc. This phenomenon is considered by us by the example of sports development and mass culture in China. In a situation with the penetration of postmodernism into Chinese society, Chinese communist leaders are forced to address the practical wisdom of their ancestors to counter the destruction of national consciousness and the preservation of national identity. Sports has become one of the most accessible, important and capital-intensive mechanisms for the implementation of global projects. Commercialization and capitalization of major sporting mega events has become a part of political activity, national prestige in the international arena for many political systems and independent states. Several case studies illustrate how as well as how Chinese leaders try to preserve national identity and the balance of relations in society in the postmodern era using the example of the development of China's sports reform.

**Keywords:** globalization; sports in China; postmodernism; Aristotle; Nicomachean ethics; practical wisdom; mass culture; national identity

**For citation:** Altukhov S.V. The practical wisdom of Aristotle in the era of postmodernism (managing China's sports reform). *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):6-13. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-6-13

## Введение

Скорость и размах развития Китая как государства и цивилизации со всеми сопутствующими проблемами и загадками привлекает специалистов со всего света для наблюдений, анализа и оценки происходящих изменений. Внешние эффекты, связанные с ростом экономики и технологиями, не могут завуалировать комплекс противоречий, присущих китайскому обществу. Общий величественный пейзаж китайских мегаполисов контрастирует от блеска и лоска гигантизма построенных технологических чудес до находящегося у подножия этих чудес большого количества граждан Поднебесной, которых, при всем уважении, вряд ли можно причислить к потребителям или пользователям этих красот и достижений китайского экономического прогресса.

Проблема национальной идентичности актуализируется в стране, как никогда ранее. Сильное влияние западной культуры и глобализации направлено на создание общества потребителей и насаждения американских стандартов успешного развития, а модернизационные экономические процессы, как правило, вызывают мутации исходных культурных кодов и ценностей у коренного населения страны. Подобные изменения и взаимное влияние пересекающихся процессов вынуждают китайских руководителей и общественных деятелей

культуры искать способы, как воспрепятствовать этому и сохранить свою собственную культурную идентичность. Далее проведем наблюдение, как китайские руководители реагируют на экспансию идей постмодерна и влияние этих идей на молодое поколение через спорт и массовую культуру.

## Китайское раскрепощение сознания и глобальные процессы

Уверенная походка глобализации с конца XX в. легко переступала тоталитарные режимы, феодальные вотчины, военные диктатуры, но споткнулась о Китай. Весьма уверенные и впечатляющие темпы роста китайской экономики под руководством коммунистов Китая теперь продолжают «редактировать» правила и планы разработчиков идеологии глобального мира за океаном без согласования с самими разработчиками. Этому есть сразу несколько объяснений.

Известный доклад китайских ученых и экспертов Центра исследования модернизации под руководством профессора Хэ Чуаньци «Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае»<sup>1</sup>, напол-

<sup>1</sup> Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае (2001–2010). Пер. с англ. Лапин Н.И., ред. М.: Издательство «Весь Мир»; 2011. 256 с. URL: <http://www.ek.puet.edu.ua/files/prep191214.pdf> (дата обращения: 14.02.2018).

ненный математическими расчетами и эконометрическими выкладками, подчеркивает первостепенность философии и тысячелетнюю мудрость китайских мыслителей. В качестве модели для понимания устройства китайского социума авторы предложили путешествие по реке Янцзы. Великая Янцзы последовательно проходит все четыре этапа развития цивилизации — от традиционного общества в предгорьях Тибета, через аграрные плантации и промышленный сектор в среднем течении реки, до постиндустриальных городов ближе к устью реки на востоке Китая недалеко от Шанхая перед впадением в Желтое море. Таков порядок жизни и устройства отношений в великой стране.

Модерн в восприятии и понимании китайцев — это важнейший переход из сферы материальных критериев развития в гуманитарные (постматериальные) системы. Изменения в мироустройстве и геополитике после распада Советского Союза заставили китайцев пересмотреть свои подходы для реализации планов перспективного развития. «Понятие эпохи постмодерна совпадает с новым социалистическим пониманием человека как „основы основ”. Именно поэтому социализм с большой долей очевидности представляется социокультурной перспективой Китая» [1]. Идеология марксизма также получила новое толкование по-китайски с преобразованиями марксизма в «открытую систему», целью которого станет «раскрепощение сознания», благодаря решению задач формирования «нового человека» и «духовной цивилизации» ключевыми на этом пути становятся вопросы управления изменениями и ценностными ориентирами.

Именно вопрос гуманизма и ценностей полтора миллиарда населения является краеугольным в этом пасьянсе. Социолог Георгий Дерлугьян отмечает несколько противоречий, связанных с этим явлением. Изначально теоретики глобализации в своем «Вашингтонском консенсусе» предполагали определенный набор опций для участников глобальных рынков — либеральная демократия, свобода торговли, приватизация, фискальная сдержанность, низкие налоги, институты собственности и борьбы с коррупцией. «И мало кто понимает, почему такой потрясающий пример роста в последние десятилетия дает коррумпированная номенклатурно-коммунистическая диктатура в Китае? Если дело в диктатуре, то не меньшими

темпами расти должен бы Пакистан. Очевидно, дело и не в образованности населения, научной базе, наличии изобретателей, современной инфраструктуре и прочих недавно еще модных элементов постиндустриальной „экономики знаний” — в этом случае после падения косных коммунистических бюрократий расти должны были бы мы, страны Восточной Европы» [2]. История вопроса имеет глубокие корни и обращает нас к архивам научных трактатов и запискам мыслителей древности.

### Теория и практика новых отношений

Чаще всего практика отношений между людьми дает отклонения от заданных параметров теоретиков в различных производственных и творческих процессах. Это утверждение и наблюдения Аристотеля еще раз заставляют задуматься: почему так происходит? Обращаясь к научным исследованиям философов, социологов, историков следует заметить, что до сих пор нет четких критериев измерения отношений между людьми. Можно измерить объемы продукции, проценты увеличения или снижения производства, количество трудодней и выработки, темпы развития, рост и прирост, спад или стагнацию, но не отношения. Главной особенностью человеческой деятельности является то, что эта деятельность никогда не строилась исключительно на законодательных принципах. Закон есть закон, но в действиях людей зачастую сложно рассмотреть непреложное соответствие принятым законам.

Человеческие отношения не укладываются в какой-либо набор моделей и требований целиком и полностью. Даже математические модели, которые способны показать нам измерения и изменения процессов и результатов деятельности людей, не могут составить алгоритмы изменений в человеческих отношениях. Аристотель задавался вопросом эффективного использования модели управления отношениями на уровне производства в творчестве. И сам предпочитал разделять то, что «производится», и то, что «выполняется». «Всегда с необходимостью будет существовать разрыв между нашей моделью для действия — тем, что видится нашему взору, устремленному ввысь, — и тем, чего нам удастся достичь. Одним словом, практика всегда хоть чуть-чуть, но отклоняется от теории. А образец остается неизменно-совершенным где-то



на горизонте рассмотрения. Идеал возносится к небесам и становится недоступным»<sup>2</sup>.

Продолжая следовать логике Аристотеля в «Никомаховой этике», отметим его наблюдение, что человеческое поведение практически не поддается алгоритмам технических решений. Ему удалось вычленивать уникальную способность, присущую людям, — практическую мудрость. Именно практическая мудрость традиционно называется «рассудительностью». Аристотель считает, что «рассудительность не есть наука, так как занимается отдельными случаями, а не общими законами. Она не есть и искусство (*techne*), потому что нацелена на действие (*praxis*), а не на производство (*poiesis*). Дело в том, что начала поступков — это то, ради чего они осуществляются, но для того, кто действует через удовольствие или страдание растленное (*corrupt*), начало немедленно теряет очевидность, как и то, что всякий выбор и поступок следует делать ради этого начала и через него. Действительно, испорченность (*depravity*) уничтожает начало» [3]. Подобные наблюдения Аристотеля помогут нам оценить логику решений китайских руководителей в процессе формирования новых отношений, с которыми они столкнулись под влиянием экспансии процессов глобализации и постмодернизма.

### Китайская спортивная реформа и развитие новых отношений в субъектах спорта

Большому успеху китайского спорта на международной арене и привлечению многомиллиардных инвестиций в экономику спорта страны предшествовал период длительного и многоэтапного реформирования всех сфер государства и социально-экономические преобразования во всех отраслях экономики.

21 октября 2014 г. стал рубежным днем для китайской спортивной индустрии. Правительство страны приняло решение о старте спортивной реформы, направленной на ускорение развития спортивной индустрии, стимулирование спортивного потребления и повышение общественной значимости. Цель реализации плана — создание внутреннего рынка спорта стоимостью 5 трлн юаней (что эквивалентно примерно 815 млрд долл. США) к 2025 г. Для этого спортивная индустрия в Китае привлекала огромные инвестиции из частного сек-

тора. По информации Генеральной Администрации спорта и Национального бюро статистики, спорт в настоящее время является одним из наиболее динамичных секторов Китая и за последние годы пережил двукратный рост, [4]. При этом китайская социально-экономическая реформа не подражает и не копирует известные модели успешных спортивных проектов в содержательном смысле. По форме отношений Китай продолжил развитие модели Дэн Сяопина под названием «Переходя реку, нащупывая камни» [5]. Эта модель позволяет ослабить жесткий контроль и позволить большему числу организаций и частному бизнесу выйти на рынок, где давно и прочно доминировали государственные компании. Государственная политика Китая, направленная на подготовку здоровых молодых людей, использует известные и традиционные механизмы:

- физическое воспитание;
- система массового спорта;
- спортивное движение среди ветеранов и инвалидов;
- детский и юношеский резерв спорта;
- физкультурно-спортивное движение в сельской местности.

Программа подготовки спортивного резерва в детском и юношеском возрасте была разработана с особой тщательностью и использованием национальных традиций, передового зарубежного опыта и пониманием сложности построения отношений между людьми в процессе этого непростого дела. В качестве основных были выработаны 4 модели развития спортивных талантов в Китае (см. таблицу).

Все виды спорта на всех уровнях были сгруппированы в рамках единой общенациональной социальной системы. Спортивные федерации, профессиональные спортивные клубы и Лиги, спортивное телевидение и СМИ стали основными субъектами реализации новой стратегии управления спортом в стране и создания различных спортивных рынков. Изменились правила регулирования взаимоотношений между спортивными федерациями и государственной администрацией. Для мониторинга результатов созданы информационные порталы ассоциаций, а также форумы для общественного предоставления результатов и обсуждения насущных проблем. Китайские руководители считают принципиально важным развивать спорт в одном социальном измерении заказчиков, исполнителей и потребителей. Отношения, которые стали

<sup>2</sup> Жюльен Ф. Трактат об эффективности. М.: Университетская книга; 1999. 130 с.

Модели развития спортивных талантов / Sports Talent Development Models

Наименование / Name	Характеристика / Specifications	Сущность / Gist
Югуо тижя	Национальная система, которая финансируется государством и отдельными государственными учреждениями	В этой модели спортсмены отдают 50% своих доходов от премий и стипендий в федерации и на обеспечение спортивной подготовки
Венджу	Модель названа в честь южного китайского города, который известен экономическим ростом и его позитивным отношением к экспериментам капиталистического характера	Финансирование данной модели осуществляется областными и местными управлениями, включая предприятия, общественные организации и частных лиц, которые принимают участие в ее финансировании. Все они предоставляют маркетинговые проекты с учрежденными премиями спортсменам
Чинхуа	Модель названа в честь элитного университета в Пекине, который ее разработал и ввел в практику	Основными источниками финансирования здесь являются университеты, поддерживаемые предприятиями. Это отображается на образовательном направлении и частично на маркетинговых проектах и премиях спортсменам. Она способствует не только финансовой поддержке талантов, но и проводит модель двойной карьеры, а именно образование и спорт высших достижений
Дин Джунхуи	Модель названа в честь самого известного китайского снукер-мастера (бильярдиста)	Финансирование спортсмена осуществляется собственной семьей

Источник / Source: [6].

складываться между людьми в новых условиях, также стали изменяться. И не всегда изменения соответствовали запланированным сценариям.

### Спорт и массовая культура во времена постмодернизма

Конец XX в. ознаменовался экстенсивным и взрывным развитием двух направлений в экономике и культуре общества — глобализации и постмодернизма. К своему удивлению, а в последствии — к всеобщей радости участников и потребителей американского спортивного бизнеса, спорт стал одним из самых важных, капиталоемких и доступных механизмов реализации глобальных проектов, связанных с новыми реальностями жизни, привнесенными глобализацией и постмодерном. Постмодерн — это современная реакция на модерн, проповедники которого настаивали на том, что разум, наука, прогресс, самопожертвование, уважение — это вечные ценности. Однако жизнь показала, что «это скучно», а переход общества через фазы «индустриальное — постиндустриальное — информационное — цифровое» либо не успел

донести до новых поколений идеалы вечных ценностей, либо люди посчитали нужным не замечать их. Фредерик Джеймисон, один из самых ярких и последовательных исследователей постмодернизма, так сформулировал это явление: «Вернее всего сформулировать понятие постмодерна как попытку мыслить настоящее исторически в эпоху, которая забыла, как мыслить исторически, в первую очередь» [7].

Постмодерн стал флагманом для создания общества потребления (*consumer society*), предложив в качестве механизмов реализации проектов различные достижения новых технологий и информатизации в эпоху тотального интернета и социальных сетей. «Новое поколение культурных мутантов характеризует безразличие и разобщенность, оно выпадает из истории и не интересуется ею. Если модерн серьезен, то постмодерн ироничен, его философии свойственна „грубовато-добродушная толерантность и мягко-рекомендательный дух американского прагматизма“» [8].

Своеобразным манифестом постмодернизма для североамериканского спорта стала книга Же-

невье Райла «Спорт во времена постмодерна» [9]. Достаточно познакомиться с содержанием этой книги, чтобы получить вполне исчерпывающее впечатление о том, как постмодернисты собираются влиять на молодые умы через механизмы спорта. Американский спорт очень неоднороден и своеобразен. Студенческий спорт, например, в американских колледжах приносит очень высокие доходы и престиж своим университетам и стране в целом. Как приживется этот культ в другой культуре? Китайцы это очень остро почувствовали и отреагировали.

Практически все человеческие пороки в той или иной форме ярко-привлекательных рекламных плакатов, слоганов и героев медиа-пространства стали проникать на китайский рынок и воздействовать на неподготовленное сознание молодежи американскими слагаемыми успеха. Поначалу такой опыт воспринимался с раздражением, а впоследствии стал вызывать определенное беспокойство. Отказ от вечных ценностей, которым бравируют постмодернисты, — это протест. Любой протест в Китае является преступлением против государственного строя. Руководство страны решило прибегнуть к тем самым шагам практической мудрости для воспитания молодого поколения в публичной сфере.

В январе 2018 г. произошло событие, которое имеет, на наш взгляд, далеко идущие последствия. Департамент прессы, радио, кино и телевидения утвердил новые правила для всех участников и приглашенных лиц на телевидение, радио и на публичные мероприятия. В них, в частности, говорится, что не следует приглашать для участия в телевизионных и радиопрограммах гостей, если они:

- не разделяют всей душой позицию партии, а моральный облик лишен благородства;
- безвкусно или вульгарно одеты и позволяют себе непристойности;
- идеологически неблагонадежны;
- с запятнанной или скандальной репутацией<sup>3</sup>.

Основной лейтмотив — это проявление «культуры упадка» в публичном медиапространстве. Репортеры журнала Time связывают цензуру на телевидении Китая с недавним скандалом с финалистом конкурса хип-хоп-исполнителей, рэпе-

ром PG One. Ему пришлось извиниться за слова песни Christmas Eve, в которой, по утверждению Коммунистической лиги молодежи, он позволил себе оскорбление китайских женщин и пропагандировал наркотики. После этого запрет был наложен на выступления рэперов GAI и VaVa, а их музыкальные треки Triple H были удалены со всех стриминговых площадок.

Правила этического поведения коснулись и спортивных звезд. Особому вниманию подверглась сборная команда Китая по футболу. Довольно необычно выглядели футболисты китайской национальной команды в матчах товарищеского международного турнира China Cup — 2018, в котором они разгромно проиграли оба своих матча — против Уэльса (0:6) и Чехии (1:4). Некоторые игроки играли в форме с длинным рукавом в тридцатиградусную жару, несколько других футболистов обмотали свои руки эластичными бинтами. Так игроки скрывали татуировки. Руководители страны и китайского спорта постановили, что татуировки — это плохой пример для молодежи. А футболисты и другие атлеты — это публичные люди, на которых хотят быть похожими миллионы китайцев. Пришлось срочно искать решение проблемы.

Самый татуированный из игроков сборной Китая Чжан Линьпэн пропустил этот турнир. По официальной версии футболист получил травму плеча. На самом деле татуировка игрока на шее не позволяла ему скрыть изображение ни бинтами, ни повязками. Этот футболист — один из лидеров сборной, которого главный тренер Марчело Липпи называл лучшим игроком китайской лиги. Если внешний и моральный облик (с выведением или сокрытием тату) не позволит ему играть за сборную, для команды это станет серьезной потерей.

Конфликт отцов и детей, конфликт простого и правильного, конфликт формы и содержания сконцентрировали в себе основную проблему общества — сохранение национальной идентичности в условиях глобальных изменений. Слишком вольные трактовки отказа от традиционных ценностей и безразличное отношение к негласным запретам в человеческом обществе сторонниками постмодернизма повлекли за собой протестную реакцию руководителей государства при поддержке старшего поколения населения страны. Действие рождает противодействие.

<sup>3</sup> URL: <http://time.com/5112061/china-hip-hop-ban-tattoos-television/> (дата обращения: 04.04.2019).

### Заключение

Аристотель в своем трактате предлагал различать «рассудительного» и «ловкого» (deinos) человека, причем ловкость рассматривается как способность комбинировать самые эффективные средства, не заботясь о качестве цели, тогда как в случае рассудительности цель ставится во главу угла. Как этический вариант ловкости, рассудительность сохраняет одну и ту же направленность — на добро, сама же ловкость всегда норовит увильнуть в сторону<sup>4</sup>.

Американские технологии, в большинстве своем, используют именно механизмы манипулирования и ловкости для достижения мате-

риальных результатов. Китайская цивилизация множество раз испытывала воздействие извне с целью упрочения влияния и последовательного воздействия. Мы обращаем внимание на амбивалентный характер спорта. Спорт всегда находится в фазе динамического развития. Отношения, складывающиеся в процессе занятий спортом, будут модифицироваться и изменяться. Культура спортивных отношений, выросшая на эстетических и гуманистических консервативных идеалах, будет искать и находить новые формы, трансформироваться в соответствии с изменениями в национальной культуре. Но национальный код, традиции, ценности в Китае переживали и более тяжелые времена. Их бережное отношение к своим корням и заповедям вызывает понимание и уважение.

<sup>4</sup> Жюльен Ф. Трактат об эффективности. М.: Университетская книга; 1999. С. 11.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Дзикевич Д.С. Философия процесса и конструктивный постмодернизм в современном Китае: аспекты теоретической связи. *Гуманитарный вектор*. 2018;13(2)98–106.
2. Дерлугьян Г. Как устроен этот мир. Наброски на макросоциологические темы. М.: Изд-во Института Гайдара; 2013. 176 с.
3. Аристотель. Никомахова этика. Пер. с древнегреч. К.: Аквилон-Плюс; 2002. 480 с.
4. Liu D., Zhang J., Desbordes M. Sport business in China: Current state and prospect. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2017;18(1):2–10. DOI: 10.1108/IJSMS-12-2016-0086
5. Смирнов Д. Дэн Сяопин и модернизация Китая. *Проблемы Дальнего Востока*. 2004;(5):21–29.
6. Miao J. Die Sportwissenschaft in China. *China Journal. Sport und Gesellschaft in China*. 2006;(1):21–25.
7. Jameson F. Postmodernism, or The cultural logic of late capitalism. *New Left Review*. 1984;(146):8–9.
8. Волков В.И. Постмодерн и его интерпретации. *Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке*. 2013;(5–6):72–97.
9. Rail G., ed. Sport and postmodern times. Albany, NY: State University of New York Press; 1998. 399 p. (SUNY Series on Sport, Culture, and Social Relations).
10. Cunningham G. Interdependence, mutuality, and collective action in sport. *Journal of Sport Management*. 2014;28(1):1–7. DOI: 10.1123/jsm.2013-0152
11. Yi J. Current situation, opportunity and challenge of sport industry in China. *Journal of Wuhan Institute of Physical Education*. 2016;50(7):5–12.
12. Tang J., Zou W., Zhou H. Sport system reform and the market mechanism of China. *Journal of Shandong Institute of Physical Education and Sports*. 2006;(6). URL: [http://en.cnki.com.cn/Journal\\_en/H-H134-TIRE-2006-05.htm](http://en.cnki.com.cn/Journal_en/H-H134-TIRE-2006-05.htm) (дата обращения: 05.03.2019).
13. Sun J. State council issues guideline to boost China's sports industry. *The National Law Review*. 2014. URL: <https://www.natlawreview.com/article/state-council-issues-guideline-to-boost-china-s-sports-industry> (дата обращения: 05.03.2019).
14. Sun X. Naturalizing China's talent search. *China Daily*. 2017. URL: [http://www.chinadaily.com.cn/sports/2017-05/17/content\\_29383156.htm](http://www.chinadaily.com.cn/sports/2017-05/17/content_29383156.htm) (дата обращения: 05.12.2017).
15. Guan C. Realization of “300 million people participate in winter sports” in the context of 2022 Beijing Winter Olympics. *China Winter Sport*. 2017;39(3):5–8.

## REFERENCES

1. Dzikovich D. S. Process philosophy and constructive postmodernism in modern China: Aspects of a theoretical relationship. *Gumanitarnyi vektor = Humanitarian Vector*. 2018;13(2):98–105. (In Russ.).
2. Derlug'yan G. How this world works. Sketches on macrosociological topics. Moscow: Gaidar Inst. Press; 2013. 176 p. (In Russ.).
3. Aristotle. *Nicomachean ethics*. Transl. from ancient Greek. Kiev: Akvilon-plus; 2002. 480 p. (In Russ.).
4. Liu D., Zhang J., Desbordes M. Sport business in China: Current state and prospect. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2017;18(1):2–10. DOI: 10.1108/IJSMS-12-2016-0086
5. Smirnov D. Deng Xiaoping and the modernization of China. *Problemy Dal'nego Vostoka = Far Eastern Affairs*. 2004;(5):21–29. (In Russ.).
6. Miao J. Die Sportwissenschaft in China. *China Journal. Sport und Gesellschaft in China*. 2006;(1):21–25.
7. Jameson F. Postmodernism, or The cultural logic of late capitalism. *New Left Review*. 1984;(146):8–9.
8. Volkov V.I. Postmodernism and its interpretation. *Kontekst i refleksiya: filosofiya o mire i cheloveke = Context and Reflection: Philosophy of the World and Human Being*. 2013;(5–6):72–97. (In Russ.).
9. Rail G., ed. *Sport and postmodern times*. Albany, NY: State University of New York Press; 1998. 399 p. (SUNY Series on Sport, Culture, and Social Relations).
10. Cunningham G. Interdependence, mutuality, and collective action in sport. *Journal of Sport Management*. 2014;28(1):1–7. DOI: 10.1123/jsm.2013-0152
11. Yi J. Current situation, opportunity and challenge of sport industry in China. *Journal of Wuhan Institute of Physical Education*. 2016;50(7):5–12.
12. Tang J., Zou W., Zhou H. Sport system reform and the market mechanism of China. *Journal of Shandong Institute of Physical Education and Sports*. 2006;(6). URL: [http://en.cnki.com.cn/Journal\\_en/H-H134-TIRE-2006-05.htm](http://en.cnki.com.cn/Journal_en/H-H134-TIRE-2006-05.htm) (accessed on 05.03.2019).
13. Sun J. State council issues guideline to boost China's sports industry. *The National Law Review*. 2014. URL: <https://www.natlawreview.com/article/state-council-issues-guideline-to-boost-china-s-sports-industry> (accessed on 05.03.2019).
14. Sun X. Naturalizing China's talent search. *China Daily*. 2017. URL: [http://www.chinadaily.com.cn/sports/2017-05/17/content\\_29383156.htm](http://www.chinadaily.com.cn/sports/2017-05/17/content_29383156.htm) (accessed on 05.12.2017).
15. Guan C. Realization of “300 million people participate in winter sports” in the context of 2022 Beijing Winter Olympics. *China Winter Sport*. 2017;39(3):5–8.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Сергей Витальевич Алтухов** — кандидат экономических наук, заместитель директора Центра спортивного менеджмента экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия  
altukhov22@gmail.com

## ABOUT THE AUTHOR

**Sergei V. Altukhov** — Cand. Sci. (Econ.), Deputy Director of Centre of Sport Management Economic Faculty MSU, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
altukhov22@gmail.com

*Статья поступила 02.10.2018; принята к публикации 25.04.2019.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 02.10.2018; accepted for publication 25.04.2019.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-14-22

УДК 004.9(045)

JEL G34

## Алгоритмическое встраивание бюджетов в стратегическое управление предприятием

**Б.Е. Одинцов**

Финансовый университет, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-2712-1836>**АННОТАЦИЯ**

Автор статьи предлагает новые подходы к решению вопросов, связанных со стратегическим и оперативным управлением предприятия. Представлена модель гарантированного алгоритмического воздействия стратегических требований (рекомендаций), выраженных в конкретных индикаторах, на процесс ежемесячного бюджетирования. Органическое взаимодействие этих видов управления позволит менеджменту системно и последовательно реализовать на предприятии модельные разработки. Встраивание ежемесячных бюджетов в стратегическое управление предполагает создание высокоинтеллектуальной информационной системы, ядром которой должна служить иерархическая база знаний, обеспечивающая алгоритмическую связь между стратегией и бюджетом. Кроме того, должны быть созданы базы формул, предназначенные для ежемесячных расчетов показателей, определяемых стратегической целью. Представленная в статье технология нечеткого иерархического поиска ограничений на ряд ключевых бюджетных показателей наглядно демонстрирует процесс сглаживания конфликтов и устранения проблем, возникающих во время адаптации целевых стратегических требований к реальным возможностям предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическая цель; бюджет; интеллектуальная информационная система; нечеткий иерархический вывод; база знаний; обратные вычисления

**Для цитирования:** Одинцов Б.Е. Алгоритмическое встраивание бюджетов в стратегическое управление предприятием. *Управленческие науки*. 2019;9(2):14-22. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-14-22

## ORIGINAL PAPER

## Algorithmic Integration of Budgets into Strategic Enterprise Management

**B.E. Odintsov**

Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-2712-1836>**ABSTRACT**

The author offers new approaches to dealing with the strategic and operational management of the company. The model of guaranteed algorithmic impact of strategic requirements (recommendations) expressed in specific indicators on monthly budgeting process is offered in the article. The organic interaction of these control types will allow management to implement model developments systematically and consistently in the enterprise. Embedding monthly budgets in strategic management involves the creation of intellectual information system, the core of which would be the hierarchical knowledge base that provides algorithmic communication between the strategy and budget. In addition, the database of formulas must be created which are designed for monthly calculations of indicators that are defined by the strategic goal. The provided in the article technology of fuzzy hierarchical search of restrictions on a number of key fiscal indicators clearly demonstrates the process of smoothing conflicts and resolving problems encountered during the adaptation of target strategic requirements to the real possibilities of the enterprise.

**Keywords:** strategic goal; budget; intelligent information system; fuzzy hierarchical output; knowledge base; inverse calculations

**For citation:** Odintsov B.E. Algorithmic integration of budgets into strategic enterprise management. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):14-22. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-14-22

## Введение

С бесконечной сложностью окружающего мира человек пытается бороться с помощью различного рода моделей, существенно упрощающих картину мира за счет отражения лишь тех связей, которые ему необходимы в практике управления. Часть моделей воспроизводит естественные процессы и объекты, а часть — искусственные (артефакты), являющиеся продуктами человеческой деятельности. Мир, в котором существует человек, в значительно большей мере является искусственным, чем творением природы. Поэтому большинство моделей отражают продукты деятельности человека и инициированные им процессы [12].

Модели в естественных и гуманитарных науках представляют с различной степенью адекватности прямые зависимости (влияние причины на следствие), т.е. воссоздают связи «как есть». Однако в силу своей природы человек после изучения «того, как есть» затем непременно инициирует процесс перехода к тому, «как нужно». Человеку не свойственна лишь пассивная констатация фактов или событий, ему в подавляющих случаях требуется организация воздействия на эти события в соответствии со своими целями (потребностями). Для этого создана теория обратных вычислений [3], используемая в настоящей статье для формирования управляющих предписаний.

Помимо такого рода вычислений, далее активно будут применяться иерархические модели, способные отражать отношения подчиненности классов зависимых четких и нечетких объектов. Если сосредоточится на этих классах моделей, то можно получать инструментарий, достаточно конструктивно раскрывающий тему настоящей работы.

## Проблема

Не является секретом тот факт, что стратегия и оперативное управление на большинстве предприятий недостаточно связаны между собой: лишь 10% компаний реализуют выбранную ими стратегию, так как в 60% компаний отсутствует связь между бюджетами и стратегией [2].

По-видимому, это является основной причиной того, что Международный комитет по стандартизации *Standards Group* определил ряд функций систем управления бизнесом (ВРМ-систем), среди которых выделим следующие<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Абдикеев Н. М., Брускин Т. П., Данько Т. П. и др. Системы управления эффективностью бизнеса. Учебное пособие. Абдикеев Н. М., Котова О. В., ред. М.: ИНФРА-М; 2010: 280 с.

1. Обеспечение предприятиями сопровождение моделирования и визуализации стратегических целей.

2. Обеспечение воплощения стратегии предприятия в текущее планирование (бюджетирование), а также связи с анализом и мониторингом ключевых показателей.

Если с реализацией первой функции проблемы отсутствуют, то со второй имеются затруднения. Рассмотрим один из вариантов ее решения.

## База знаний интеллектуальной информационной системы — инструмент решения задачи

Очевидно, что решение данной проблемы возможно лишь с привлечением высокоинтеллектуальной информационной системы, обладающей развитой базой знаний. В работе [1] нами предложено для обеспечения алгоритмической связи стратегических целей с бюджетом предприятия создавать иерархическую модель базы знаний, способную формировать и передавать пошагово ежемесячные требования стратегической цели в соответствующие разделы бюджета.

На *рис. 1* приведена база знаний, содержащая четыре элемента:

- иерархическая база знаний (расширенное дерево целей), собственно обеспечивающая алгоритмическую связь между стратегией и бюджетом;
- база формул, обеспечивающая ежемесячный расчет фактического уровня в достижении целей, представленных на дереве;
- база формул, предназначенная для формирования управляющих индикаторов (предписаний) для ключевых разделов бюджета;
- производственно-фреймовая база, необходимая для обработки качественных показателей, выражаемых с помощью нечетких лингвистических переменных.

На *рис. 1* представлена трехуровневая структура управления, где на верхнем уровне находится показатель, отражающий уровень достижения стратегической цели, а на нижнем — находятся показатели бюджетирования, отражающие, соответственно, оперативный уровень управления [13].

Доминирующую роль в базе знаний играет дерево целей, где воспроизведены иерархические зависимости между целями различных уровней управления. Каждая из них снабжена идентификатором, необходимым для ее связи с базой формул, обеспечивающих прямой расчет фактических значений

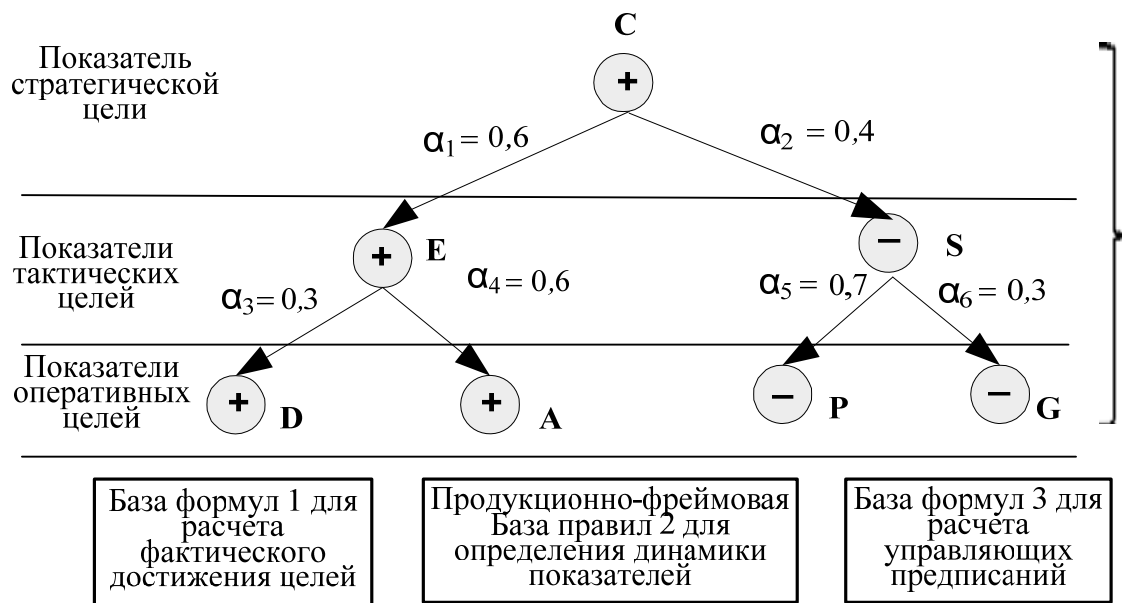


Рис. 1 / Fig. 1. База знаний, обеспечивающая алгоритмическую связь между расчетами показателей стратегического управления и бюджетированием / The knowledge base providing algorithmic communication between measure calculations of strategic management and budgeting

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

показателей, указывающих на уровень достижения каждой из целей.

### Метод алгоритмического воздействия стратегической цели на оперативное управление

Воздействие стратегической цели на бюджет осуществляется с помощью формул обратных вычислений<sup>2</sup>. Для этого каждая цель снабжается формулами для расчета фактического уровня ее достижения, коэффициентами приоритетности, а также знаком (+, -), указывающим на направление требуемого изменения значения каждого показателя в следующем месяце. Отличие прямой задачи от задачи обратных вычислений можно продемонстрировать следующим образом:

1. Прямая задача: определить какова рентабельность предприятия?

2. Задача обратных вычислений: что следует предпринять, чтобы рентабельность повысилась на А%?

В общем виде такая задача представляется так:

Дано:

$$y = f(x, z, \dots, v),$$

где  $y$  — показатель, рассчитываемый прямыми вычислениями.

Определить:

$$y \pm \Delta y = f(x \pm \Delta x(\alpha), z \pm \Delta z(\beta), \dots, v \pm \Delta v(\zeta)),$$

где  $\Delta y$  — известный прирост функции (положительный или отрицательный);

$\Delta x, \Delta z, \dots, \Delta v$  — искомые приросты исходных показателей, которые могут быть как положительными, так и отрицательными;

$\alpha, \beta, \dots, \zeta$  — коэффициенты приоритетности аргументов.

Для ее решения нами разработано четыре метода, среди которых выбирается тот, которых, исходя из специфики расчетов, наиболее предпочтителен<sup>3</sup>.

Так как в дереве целей, кроме четких показателей, должны присутствовать также и качественные показатели, выражаемые с помощью нечетких лингвисти-

<sup>2</sup> Одинцов Б. Е., Романов А. Н., Соловьев В. И., Дудин В. В. Интеллектуальные информационные системы и технологии в экономике. Учебное пособие. М.: Центркаталог (вузовский учебник); 2019: 344 с.

<sup>3</sup> Одинцов Б. Е. Обратные вычисления в формировании экономических решений. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика; 2004: 192 с.



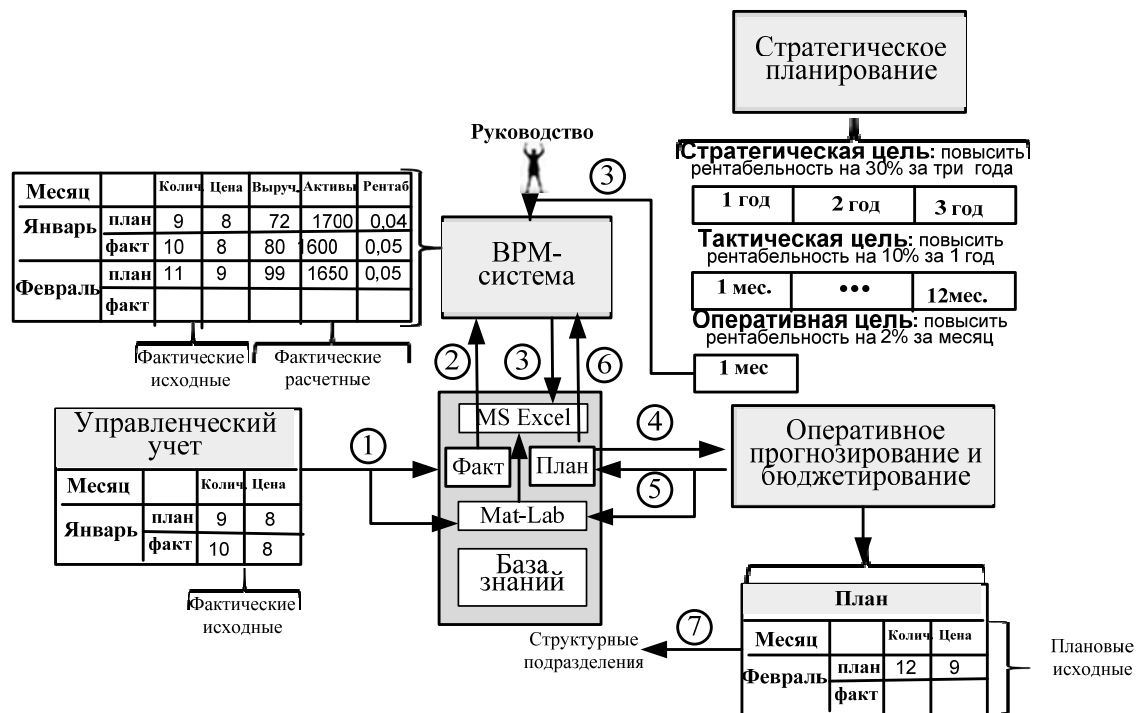


Рис. 2 / Fig. 2. Технологии функционирования BPM-системы / BPM system operation technologies

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

ческих переменных, то для их обработки необходимо привлечение соответствующих специализированных программных средств. Нечеткие правила вывода содержатся в продукционно-фреймовой базе знаний [14].

### Технология применения базы знаний в рамках BPM-системы

Для того чтобы представить процесс влияния требований стратегической цели на процесс бюджетирования в целом, обратимся к рис. 2, где приведена общая схема технологии, обеспечивающей управление эффективностью предприятия. В схеме представлены различия между понятиями «индикатор» и «показатель»: первый отражает количественную характеристику объекта (процесса), полученную в результате трансформации требований стратегии к отделу бюджетирования, а второй (показатель) — скорректированный индикатор в соответствии с прогнозными оценками и реальными возможностями предприятия.

Технология, состоит из следующих этапов (этапы пронумерованы в соответствии с рис. 2):

1. В конце месяца из системы управленческого учета происходит передача первичных фактических данных в систему MS Excel.

2. Происходит расчет непервичных (интегрированных) фактических показателей дерева целей и показателя, отражающего текущий уровень стратегической цели, которые передаются в BPM-систему. Данная система служит ядром программного инструментального комплекса, обеспечивающего интеграцию средств моделирования и визуализации стратегических и других целей с ориентацией на систему сбалансированных показателей, управленческий учет, систему управленческого учета и прогнозирования, средства аккумуляции результатов обработки фактических и прогнозных показателей. Это позволит довести полученные в результате обратных вычислений плановые индикаторы отделу бюджетирования.

3. Руководству предприятия из MS Excel передается фактический уровень достижения стратегической цели в визуальной и табличной формах, а из отдела стратегического планирования (прогнозирования) — его плановое значение на последующий месяц. В результате анализа и, если потребуется, устанавливается целевое значение стратегической цели, которое вновь передается в MS Excel для расчета всех плановых индикаторов на последующий месяц.

4. Передача индикаторов из MS Excel в отделы краткосрочного прогнозирования и бюджетирования, где происходит их оценка и корректировка.

Плановое значение стратегического показателя / Planned value of a strategic indicator	Плановое значение промежуточного показателя / Planned value of an intermediate indicator	Фактическое значение оперативного показателя / The actual value of an operational indicator	Плановое значение оперативного показателя / Planned value of an operational indicator	Индикатор, требуемый стратегической целью / Indicator required by the strategic objective	Плановый показатель для отдела бюджетирования / Planned indicator for the budgeting department
---	--	---	---	---	--

Рис. 3 / Fig. 3. Управляющие предписания для отдела бюджетирования / Control regulations for the budgeting department

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

5. Передача скорректированных индикаторов из отдела бюджетирования обратно в MS Excel и выполнение завершающих расчетов оставшихся непервичных (интегрированных) показателей на последующий месяц, отражаемых деревом целей.

6. Передача плановых первичных и плановых расчетных показателей, а также их граничных значений в BPM-систему для мониторинга в последующем месяце.

7. Передача исполнителям (структурным подразделениям) плановых показателей на следующий месяц. На рис. 3 приведена форма, в которой указываются соответствующие показатели.

Так как большинство этапов излагаемой технологии уже рассмотрены в работах Б.Е. Одинцова и М.О. Когденко [11, 12], то остановимся на следующей проблеме, которая пока еще мало исследована, но остается крайне важной: каким образом обосновать величину шага в достижении стратегической цели в следующем месяце и какими должны быть ограничения на значения ключевых индикаторов, используемых для бюджетирования.

Далее в примере будем ориентироваться на то, что чаще всего усилия предприятия направлены на сохранение или увеличение объема продаж [15].

### Нечеткий иерархический вывод как средство борьбы с неопределенностью стратегического и оперативного прогнозирования

Спрогнозировать и обосновать желаемый прирост показателя стратегической цели и ее оперативных ключевых индикаторов на последующий период довольно сложно, так как новые реалии, влияющие на стратегический потенциал предприятия, зависят как от внешних факторов (глобальных, федеральных, региональных), так и внутренних (операционных). Здесь приходит-

ся сталкиваться с неопределенностью перечисленных факторов, уровень которой может быть значительным [7]. Однако было замечено, что большинству специалистов намного проще бороться с неопределенностью, оперируя в оценке возможной ситуации в будущем не точными цифрами, а качественными характеристиками, такими как высокий банковский процент, низкое качество инфраструктуры, приемлемая поддержка малого бизнеса и т.д. Практика показала, что нечеткое моделирование политических, социальных, экономических, экологических и прочих гуманитарных сфер позволяет получить более адекватные результаты по сравнению с результатами моделирования, характеризующихся детальным количественным описанием происходящих в них процессов.

Это заметил известный ученый Б. Коско: «В один из дней я понял, что наука идет не туда...» и доказал теорему о том, что любая математическая система может быть аппроксимирована системой, основанной на нечеткой логике, что стало точкой отсчета смены взглядов на моделирование сложных систем [5]. Новая парадигма заключается в переходе к использованию неструктурированной, нечеткой, слабо формализованной и противоречивой информации, отражающей плохо контролируемые процессы. Поэтому на смену количественным характеристикам все больше приходят качественные.

Поскольку показатель, например, объема продаж, характеризуется многомерной нечеткой зависимостью (см. рис. 4), то для прогнозирования следует воспользоваться иерархической моделью системы нечеткого логического вывода [9, 10]. Такую же модель можно создать не только для бюджетного показателя (объема продаж), но и для любой стратегической цели (например, рентабельности активов, рентабельности инвестиций, конкурен-

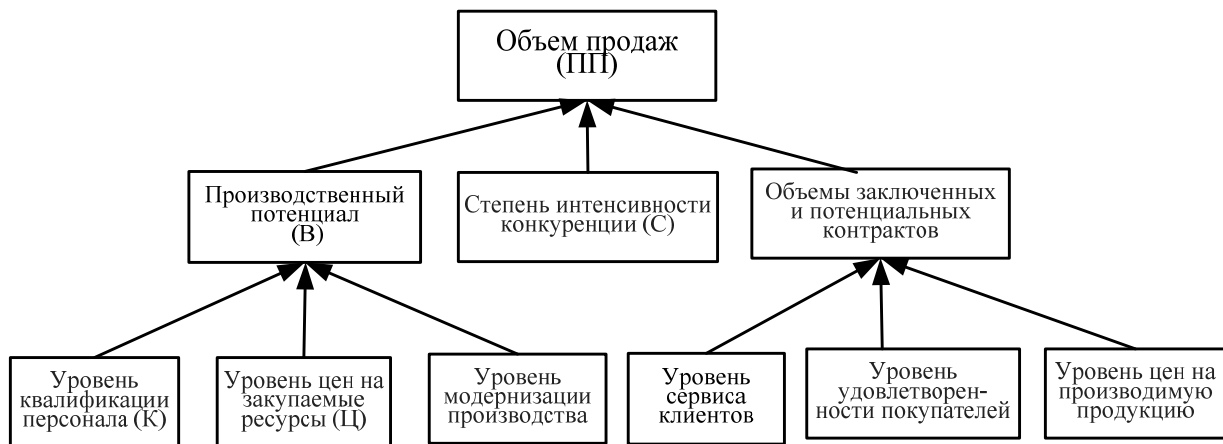


Рис. 4 / Fig. 4. Взаимосвязь нечетких факторов, влияющих на объемы продаж предприятия / The relationship of fuzzy factors affecting an enterprise sales

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

тоспособности предприятия, производительности труда и т.д.)<sup>4</sup>.

В работе [4] указывается на существование двух способов представления и обработки иерархических нечетких систем, применение которых базируется на двух понятиях: «фаззификация» — определение соответствия между численным значением входной лингвистической переменной и значением ее функции принадлежности и «дефаззификация» — нахождение обычного (четкого) значения для каждой из выходных лингвистических переменных.

Первый способ заключается в том, что нечеткий вывод на базе правил Мамдани выполняется для лингвистических переменных вначале для нижнего уровня иерархии с последующей передачей их четких значений на следующий уровень иерархии. Затем вновь выполняются правила Мамдани, но уже для следующего уровня иерархии и т.д. Данный способ предполагает выполнение процедур дефаззификации и фаззификации на всех уровнях.

Второй способ выполнения процедуры нечеткого иерархического вывода заключается в отказе от ввода функций принадлежности и нечеткого вывода на промежуточных уровнях иерархии. Авторы упомянутой работы рекомендуют к использованию второй способ, мотивируя это тем, что первый способ является более трудоемким и требуется обеспечение «эквивалентности нечетких множеств» [6] до и после операций дефаззификации и фаззификации. Отметим,

что второй способ (отказ от промежуточных уровней иерархии) в системе ВРМ неприемлем, так как:

а) управление эффективностью предполагает знание динамики не только входных факторов (см. рис. 4: уровень цен на производимую продукцию; уровень цен на закупаемые ресурсы; уровень сервиса клиентов и т.д.), но и большинства промежуточных (производственный потенциал, объем заключенных и потенциальных контрактов, степень интенсивности конкуренции);

б) отказ от промежуточных уровней невозможен из-за существующего фундаментального психологического ограничения человека, которая выражается «магическим числом»  $5 \pm 2$  [7, 8]. Оно не позволяет корректно связать в одном нечетком правиле более семи факторов. В то же время количество таковых в реальных системах может составлять от 15 и выше. Заметим, что даже на небольшом фрагменте, представленном на рис. 3, таковых 7, однако иерархия позволяет свести данное количество ниже приведенной границы.

Для того чтобы разобраться в процедурах иерархического нечеткого вывода, упростим рис. 4 и воспользуемся лишь его фрагментом, представленным на рис. 5б (на рис. 5а используемые идентификаторы лингвистических переменных совпадают с идентификаторами узлов на рис. 4).

Ориентируясь на упрощенную иерархию, приведенную на рис. 5а, отразим указанные на ней иерархические зависимости следующим образом:

$$B = f(K, C) \text{ и } ПП = f(B, C).$$

В соответствии с правилами нечеткого вывода вначале выполняется процедура фаззификации

<sup>4</sup> World Investment Report 2012 — Towards a New Generation of Investment Policies Towards a New (UNCTAD/WIR/2012). 05.07.2012. 236 p.

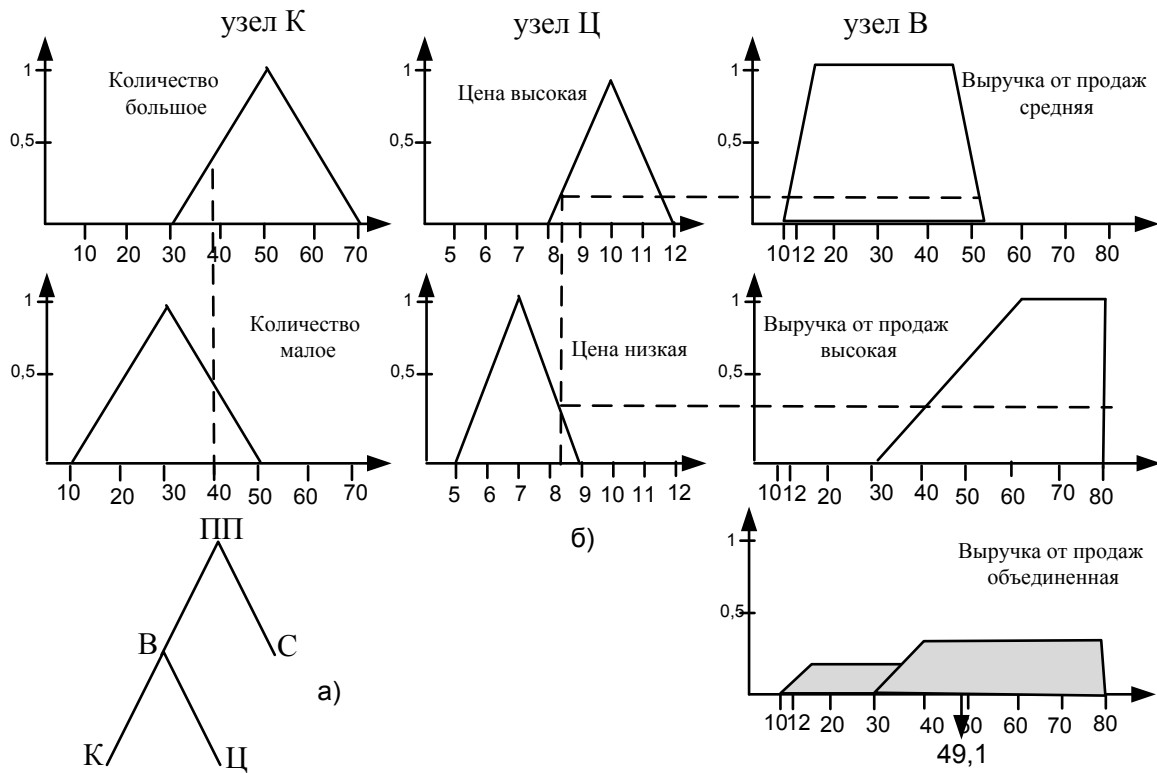


Рис. 5 / Fig. 5. Иллюстрация процесса иерархического нечеткого вывода (начало) / An illustration of the hierarchical fuzzy inference process (start)

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

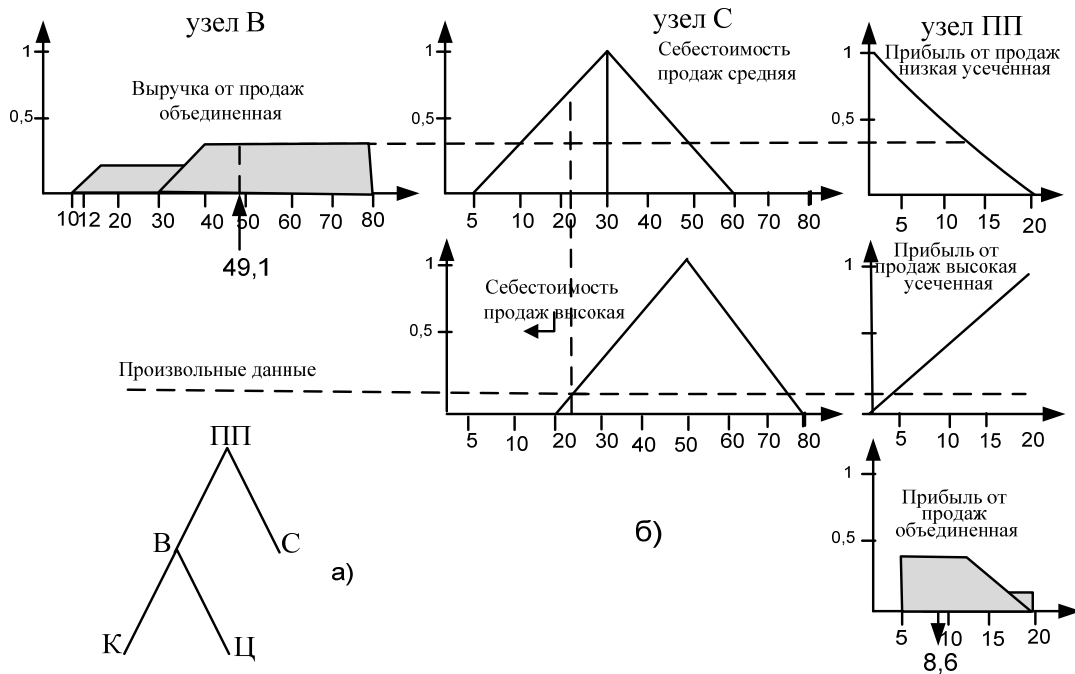


Рис. 6 / Fig. 6. Иллюстрация процесса иерархического нечеткого вывода (окончание) / An illustration of the hierarchical fuzzy inference process (conclusion)

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

узлов К и Ц, затем с помощью правила Мамдани получают объединенное нечеткое множество, из которого извлекается с помощью процедуры дефазификации четкое значение узла В, равное 49,1.

На рис. 6б показано, что далее это значение, так же как и значение узла С, фазифицируется, что позволяет вновь выполнить правила нечеткого вывода Мамдани следующего уровня иерархии (рис. 6а). После дефазификации получают четкое значение узла ПП, равное 8,6.

## Заключение

Таким образом, продемонстрирована основа для создания интеллектуальной информационной

системы, способной устанавливать для отдела бюджетирования те плановые индикаторы, которые позволят последовательно и системно приблизиться к достижению стратегической цели в следующем плановом периоде. Трудности, возникающие в процессе корректировки рекомендуемых плановых индикаторов, с учетом возможностей предприятия и динамики внешних факторов, предлагается решать с помощью нечетких иерархических выводов. Информационные потоки 4 и 5 (см. рис. 2) демонстрируют процесс адаптации результатов, полученных ранее с помощью обратных вычислений, к новым, уточненным внешним и внутренним реалиям.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Dik V. V., Urintsov A. I., Odintsov B. Ye., Churikanova O. Yu. Decision support methods in balanced scorecard. *Научовий вісник Національного гірничого університету*. 2014;(4):120–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu\\_2014\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2014_4_22)
2. Бойко Н.Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*. 2007;17(43–1):58–60.
3. Одинцов Б.Е. Сбалансированно-целевое управление развитием предприятия. Модели и технологии. М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М; 2017. 162 с.
4. Штовба С.Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику: Иерархические системы нечеткого логического вывода. URL: [http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book1/1\\_7\\_5\\_6.php](http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book1/1_7_5_6.php) (дата обращения: 06.03.2019).
5. Kosko B. *Neural networks and fuzzy systems: A dynamical systems approach to machine intelligence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1991. 449 p.
6. Плотникова С.Н., Козлова Л.А. SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия. *Концепт*. 2015;(2):36–40. URL: <https://e-koncept.ru/2015/15032.htm> (дата обращения: 06.03.2019).
7. Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E., Mann R. B., Mockler R. J. *Strategic management: A methodological approach*. Boston, MA: Addison-Wesley Publ. Co. Inc.; 1993. 1040 p.
8. Дасковский В.Б., Киселев В.Б. Научно-методическое обеспечение экономики инвестиционной деятельности. *Инвестиции в России*. 2015;(4):22–34.
9. Хаустова К.М. Методика стратегического позиционирования предприятий на основе интегральной оценки инвестиционно-инновационного потенциала. *Проблемы современной экономики*. 2013;(2):108–110.
10. Одинцов Б.Е. Информационные технологии управления эффективностью бизнес-процессов. *Информационные ресурсы России*. 2018;(2):30–35.
11. Одинцов Б.Е. Целевое управление эффективностью собственных инвестиций предприятия. *Информатизация образования и науки*. 2018;(1):172–183.
12. Когденко М.О. Управление инвестиционной деятельностью. URL: [https://studref.com/360945/finansy/upravlenie\\_investitsionnoy\\_deyatelnostyu#](https://studref.com/360945/finansy/upravlenie_investitsionnoy_deyatelnostyu#) (дата обращения: 07.02.2019).
13. Семененко М.Г., Лесина Т.В. Оценка эффективности инвестиционных проектов на основе формализма нечеткой логики. URL: [http://mas.exponenta.ru/Literature/Sem\\_2.pdf](http://mas.exponenta.ru/Literature/Sem_2.pdf) (дата обращения: 19.02.2019).
14. Артемьева О.С. Оценка эффективности инвестиционной стратегии. URL: [https://studme.org/32184/marketing/otsenka\\_effektivnosti\\_investitsionnoy\\_strategii](https://studme.org/32184/marketing/otsenka_effektivnosti_investitsionnoy_strategii) (дата обращения: 20.01.2019).
15. Абрашин Д.К. Проблемы привлечения прямых иностранных инвестиций в экономику Санкт-Петербурга. *Молодой ученый*. 2017;(1):133–135. URL: <https://moluch.ru/archive/135/37778/> (дата обращения: 27.03.2019).

## REFERENCES

1. Dik V.V., Urintsov A.I., Odintsov B. Ye., Churikanova O. Yu. Decision support methods in balanced scorecard. *Naukovii visnik Natsional'nogo gornichogo universitetu = Scientific Bulletin of National Mining University*. 2014;(4):120–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu\\_2014\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2014_4_22)
2. Boyko N.E. Integration of a balanced scorecard into the enterprise management system. *Izvestiya Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena = Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*. 2007;17(43–1):58–60. (In Russ.).
3. Odintsov B.E. Balanced and targeted management of enterprise development: Models and technologies. Moscow: Vuzovskii uchebnyk, INFRA-M; 2017. 162 p. (In Russ.).
4. Shtovba S.D. Introduction to the theory of fuzzy sets and fuzzy logic: Hierarchical systems of fuzzy inference. URL: [http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book1/1\\_7\\_5\\_6.php](http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book1/1_7_5_6.php) (accessed on 06.03.2019). (In Russ.).
5. Kosko B. Neural networks and fuzzy systems: A dynamical systems approach to machine intelligence. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1991. 449 p.
6. Plotnikova S.N., Kozlova L.A. SPACE-analysis of the investment potential of the enterprise. *Kontsept*. 2015;(2):36–40. URL: <https://e-koncept.ru/2015/15032.htm> (accessed on 06.03.2019). (In Russ.).
7. Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., Mann R.B., Mockler R.J. Strategic management: A methodological approach. Boston, MA: Addison-Wesley Publ. Co. Inc.; 1993. 1040 p.
8. Daskovskii V.B., Kiselev V.B. Scientific and methodological support of the economy of investment activity. *Investitsii v Rossii*. 2015;(4):22–34. (In Russ.).
9. Khaustova K.M. Methods of strategic positioning of enterprises on the basis of integrated assessment of investment and innovation potential. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2013;(2): 108–110. (In Russ.).
10. Odintsov B.E. Information technology of business performance management. *Informatcionnye resursy Rossii = Information Resources of Russia*. 2018;(2):30–35. (In Russ.).
11. Odintsov B.E. Targeted management of the effectiveness of the company's own investments. *Informatizatsiya obrazovaniya i nauki*. 2018;37(1):172–183. (In Russ.).
12. Kogdenko M.O. Management of investment activities. URL: [https://studref.com/360945/finansy/upravlenie\\_investitsionnoy\\_deyatelnostyu#](https://studref.com/360945/finansy/upravlenie_investitsionnoy_deyatelnostyu#) (accessed on 07.02.2019). (In Russ.).
13. Semenenko M.G., Lesina T.V. Evaluation of the effectiveness of investment projects based on fuzzy logic formalism. URL: [http://mas.exponenta.ru/Literature/Sem\\_2.pdf](http://mas.exponenta.ru/Literature/Sem_2.pdf) (accessed on 19.02.2019). (In Russ.).
14. Artem'eva O.S. Evaluating the effectiveness of investment strategy. URL: [https://studme.org/32184/marketing/otsenka\\_effektivnosti\\_investitsionnoy\\_strategii](https://studme.org/32184/marketing/otsenka_effektivnosti_investitsionnoy_strategii) (accessed on 20.01.2009). (In Russ.).
15. Abrashin D.K. Problems of attracting foreign direct investment in the economy of St. Petersburg. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2017;(1):133–135. URL <https://moluch.ru/archive/135/37778/> (accessed on 27.03.2019). (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Борис Ефимович Одинцов** — доктор экономических наук, профессор Департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия  
Odintsov45@list.ru

## ABOUT THE AUTHOR

**Boris E. Odintsov** — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
Odintsov45@list.ru

*Статья поступила 28.02.2019; принята к публикации 02.04.2019.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 28.02.2019; accepted for publication 02.04.2019.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

## ОБЗОР



DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-23-33

УДК 338.124.4(045)

JEL G34, H12

## Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организациях. Часть 2

Т.И. Алифанова

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-6939-5704>

### АННОТАЦИЯ

Как было отмечено в первой части настоящей статьи, в обширной литературе, посвященной кризисам и кризис-менеджменту, можно выделить два основных направления: внутреннее, где особое внимание уделяется техническим и структурным аспектам кризиса, и внешнее, где внимание организации акцентируется на управлении заинтересованными сторонами, или стейкхолдерами. Несмотря на то что в течение последних 20 лет каждое из этих направлений развивалось в значительной степени самостоятельно, было обнаружено наличие определенного числа возможностей для их интеграции. На основе результатов исследований, приведенных в обширном списке используемой литературы, будет показано, как оба эти направления могут быть объединены в одну интегрированную структуру. При этом исследование потенциала синтеза внутреннего и внешнего направлений будет охватываться временными рамками трех основных кризисных этапов: докризисной профилактики, кризисного управления и получения посткризисных результатов, а термин «кризисное управление» будет в самом широком смысле отражать деятельность на этих этапах организационного менеджмента.

**Ключевые слова:** кризис; кризисное управление; нарушения в организационной деятельности; управление восприятием и представлением стейкхолдеров

**Для цитирования:** Алифанова Т.И. Интегрированный подход к управлению внутренними и внешними кризис-коммуникациями в организациях. Часть 2. *Управленческие науки*. 2019;9(2):23-33. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-23-33

## REVIEW

## Integrative Approach to Internal and External Crisis Communications Management. Part 2

T.I. Alifanova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-6939-5704>

### ABSTRACT

As noted in the first part of the paper in the extensive literature on crises and crisis management, it is possible to allocate two main directions: internal – where the main attention is paid to technical and structural aspects and external – where the organization focuses on managing of stakeholders. Despite the fact that over past 20 years each of these directions has been developed to a large extent independently, it had been revealed that there were definite number of opportunities for their integration. Based on the results of research given in the extensive list of used literature, it will be shown how both of these perspectives can be combined into single integrated structure. At the same time the study of potential for synthesis of internal and external perspectives is going to be covered by time frame of three main crisis stages: pre-crisis prevention, crisis management and post-crisis outcomes, and term “crisis management” will reflect activities at these stages of organizational management in broadest sense.

**Keywords:** crisis; crisis management; violations in organizational activity; management of perception and representation of stakeholders

**For citation:** Alifanova T.I. Integrative approach to internal and external crisis communications management. Part 2. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):23-33. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-23-33

### **Внешняя перспектива: восприятие стейкхолдеров**

Большое количество исследований в области антикризисной деятельности организации с точки зрения внешней перспективы было посвящено изучению того, как стейкхолдеры воспринимают и реагируют на кризисы и как организации могут оказать воздействие на их реакции и восприятия.

#### *Кризисные стратегии ответного реагирования.*

В многочисленных исследованиях по стратегическому менеджменту основное внимание уделяется тому, как организации в своем реагировании на кризис используют ответные стратегии или «набор согласованных коммуникаций и действий для воздействия на восприятие кризиса заинтересованными сторонами». Большая часть этих исследований опирается на теорию атрибуции, которая состоит в том, что индивидуумы склонны к поиску причин возникновения неожиданных и негативных событий и приписыванию ответственности за них определенным субъектам, что вызывает у стейкхолдеров отрицательные эмоции и реакции [1]. Как следствие из теории атрибуции появилась ситуационная теория кризис-коммуникаций Т. Кумбса (SCCT), утверждающая, что чем большую ответственность за возникновение кризиса стейкхолдеры приписывают организации, тем большим становится ее негативное восприятие ими. Последняя была подтверждена соответствующими экспериментальными исследованиями [2, 3]. Теория атрибуции и SCCT легли в основу целого ряда исследований в области изучения кризисов и кризис-менеджмента. Несмотря на то что атрибуция имеет решающее значение для восприятия кризиса стейкхолдерами, исследования показывают, что атрибуция является «согласованным фактором для кризисного управления ввиду того, что формируется в результате переговорных процессов и, следовательно, зависит от общественного мнения». Таким образом, как это подтверждается рядом авторов, центральная роль в процессе кризис-менеджмента отводится стратегиям ответного реагирования, и ученые разработали для их классификации целый ряд типологий [4–7].

Еще одним способом классификации стратегий ответного реагирования является их подразделение на «оборонительные» и «аккомодационные». Как отмечено Банди и Пфarrerом, «стратегии реагирования, предусматривающие меньшую ответственность организации, называются „оборонительными” и направлены на снижение восприятия стейкхолдерами организации как ассоциирующейся с кризисом, а стратегии, предусматривающие большую ответственность,

называются „аккомодационными” и признают непосредственную причастность организации к кризису». Примерами оборонительных стратегий являются стратегии, предусматривающие отрицание своей вины, пренебрежение к потерпевшим и поиск «козлов отпущения», примерами адаптивных — стратегии, связанные с принесением извинений, выражением симпатий и взятием на себя обязательств по проведению корректирующих посткризисных мероприятий. Кроме того, используются стратегии, эксплуатирующие ограниченную организационную ответственность, направленные на снижение напряженности посредством принесенных извинений и заявленных оправданий.

Часть исследований посвящена взаимосвязи времени и реакции на кризис. Эмпирически показано, что отрицательное восприятие стейкхолдерами снижается, если организация первой сообщила о кризисе [8]. Иногда в предупредительную стратегию реагирования включаются элементы, смягчающие отрицательное восприятие организации, а именно, негативные новости связываются с более положительной информацией. [9–11]. Некоторые авторы исследовали ступенчатые модели, в которых стратегия ответного реагирования организации рассматривалась как центральный элемент организационной реинтеграции [12–16]. Наконец, необходимо добавить, что стратегии ответного реагирования на кризис могут включать такие функциональные коммуникации и действия, как предоставление информации для защиты интересов стейкхолдеров, а также символические управленческие мероприятия по поддержанию организацией в глазах общественности собственного имиджа. Недостаточно внимания уделено интегрированному использованию в антикризисном управлении организационных поведенческих и вербальных ответных стратегий.

Подавляющее большинство исследователей, в особенности те, кто использует количественные эмпирические данные, акцентирует свое внимание только на кризис-коммуникациях или организационных действиях, направленных на стейкхолдеров. Не уделяется также должного внимания вопросу о том, как эмоциональные и эвристические факторы, воздействуя на восприятие кризиса стейкхолдерами, будут отражаться на эффективности стратегий ответного реагирования. Однако на сегодняшний день уже появился ряд работ [17–20], освещающих эту тематику и показывающих, что эффективность организационных стратегий ответного реагирования на кризис существенно зависит от эмоционального восприятия кризиса стейкхолдерами.



*Типология кризисов.* Одним из важнейших факторов, влияющих на восприятие стейкхолдерами кризиса, является его тип. Как утверждают Банди и Пфarrer, индивидуумы определяют кризис как «эвристически упрощенный процесс, с которым интуитивно ассоциируют собственный опыт и ожидания в прошлом, для сведения сложного характера кризиса к более понятным когнитивным схемам». Это утверждение привело к существенной диверсификации определений кризиса на основе его ситуационных характеристик, включая предполагаемую управляемость кризисом, сферу его воздействия, опасность и преднамеренность [13, 21, 22].

*Присвоение положительных оценок.* Еще одним фактором, влияющим на реакцию стейкхолдеров на кризис, является присвоение организации положительных оценок или приписывание ей положительных характеристик (хорошей репутации, легитимности, высокого статуса, известности, социального одобрения и доверия). Исследования показывают, что положительные оценки могут действовать одновременно не только как «буфер» для формирования положительного восприятия организации стейкхолдерами, но и как «бремя» — для формирования у них негативного восприятия [2, 3, 23–27]. При воздействии на восприятие стейкхолдеров как «буфер» положительные оценки инициируют у стейкхолдеров сомнения относительно приписывания организации кризисной ответственности, тем самым снижая ее негативное восприятие ими. В случае воздействия как «бремя» повышенное внимание и ожидания стейкхолдеров могут инспирировать негативное восприятие организации, если окажутся с ее стороны неоправданными.

Эмпирические данные для определения соотношения «буфер-бремя» являются неоднозначными. Отдельные исследования показывают, что благоприятные социальные оценки могут служить в качестве «буфера», смягчающего негативное восприятие организации стейкхолдерами. Кумбс и Холладей обнаружили отрицательную корреляцию между восприятием стейкхолдерами организационной ответственности и приписываемой организации репутацией [2], а Пфarrer установил, что организации с высокой репутацией и известностью существенно менее уязвимы для негативных рыночных изменений, чем их не столь уважаемые коллеги, вынужденные нести значительные материальные потери [25]. С другой стороны были представлены эмпирические исследования, указывающие на то, что хорошая репутация и положительные социальные оценки могут действовать и как «бремя» [3, 28–30]. Например, Ри и Ханскилд обнаружили, что

высокорепутационные производители автомобилей пострадали больше, чем менее уважаемые в случае с отзывом продукта [30].

Такие противоречивые заключения могут объясняться несколькими способами. Наиболее достоверное объяснение состоит в том, что отношения организации со стейкхолдерами являются, в принципе, условными и зависят от социальных оценок, и тот факт, выступают ли они в качестве «буфера» или «бремени», определяется такими факторами, как:

- размер и тип кризиса [2, 29];
- организационная стратегия реагирования [3];
- кризисная история организации;
- гетерогенность или диверсификация стейкхолдеров [31, 32].

На примере истории с отзывами автомобилей Ри и Ханскилд показали, что репутация оказалась для организации «бременем», хотя их выводы были сделаны только в отношении «серьезных» отзывов, обусловленных «значительным риском» для потребителей [30]. Возможно, что именно серьезность кризиса повысила вероятность того, что репутация оказалась для организации «бременем».

*Идентификация стейкхолдеров.* Уровень идентификации стейкхолдеров с организацией также влияет на их восприятие кризиса [27]. Например, высокая идентификация стейкхолдеров с организацией может вызвать у них желание «сдвинуть горы» для организации, а низкая идентификация — «указать пальцем» на пострадавшую организацию как виновную a priori [27]. Однако преимущества высокой идентификации стейкхолдеров с организацией имеют тенденцию к снижению по мере усиления кризиса [27]. Часть исследований посвящена связанным с идентификационным фактором процессам. Например, Гутьеррес, Говард-Гренвилл и Скалли подробно описали процесс расщепления идентификации у стейкхолдеров в случае с католической церковью и показали, что стейкхолдеры, оставаясь формально приверженцами этой организации, не отказывают себе в критике ее устройства и политики [33]. Петриглиери исследовал процесс идентификации стейкхолдеров в своей работе по разливу Бритиш Петролиум нефти в Персидском заливе и продемонстрировал, как заинтересованные стороны произвели радикальную переоценку своих отношений с кризисной организацией в направлении деидентификации [34]. Наконец, Ланге и Уошберн подняли вопрос о том, как идентификация стейкхолдеров с какой-либо затронутой кризисом стороной или вовлеченной в кризис организацией может повлиять

на атрибуцию, а Уитерс рассмотрел идентификацию в аспекте прогнозирования реакции менеджмента на кризис.

*Влиятельные стейкхолдеры и средства массовой информации.* Исследования показывают, что влиятельные и активные стейкхолдеры играют существенную роль в воздействии на восприятие кризисной организации остальными стейкхолдерами [35]. Например, влиятельные стейкхолдеры могут использовать свои позиции для влияния на общественное мнение посредством организации бойкотов и протестов, привлечения в качестве «агентов социального надзора» регулирующих органов, воздействия на восприятие кризисов другими стейкхолдерами [36]. Средства массовой информации вообще играют центральную роль в интерпретации кризисов общественностью [37–39]. Например, Граффин показал важность средств массовой информации при формировании общественного мнения для инспирирования разного рода скандальных кампаний [29]. Относительно новым направлением является исследование влияния социальных сетей на кризисный менеджмент организации [40, 41].

*Побочные эффекты распространения кризиса.* Часть исследований посвящена рассмотрению побочных эффектов, связанных с распространением кризисов или воздействием кризисов на не причастные к его возникновению организации, которые поневоле оказались в поле его действия. Здесь имеются в виду организации, принадлежащие к одной производственной отрасли с кризисной организацией [42–44]. Так, в случае с отзывом игрушек Завьялова обнаружила [35], что не причастные к кризису организации оказались под большим воздействием негативного общественного прессинга, чем причастные к нему, а Барнетт и Кинг — что случай с загрязнением химическими продуктами окружающей среды послужил поводом для стейкхолдеров ассоциировать других, не причастных к нему агентов химической отрасли, с экологической опасностью для общества [42].

Побочные эффекты распространения кризиса, как в случае с разливом химических продуктов [35, 45], так и в аналогичных случаях, могут быть смягчены посредством принятия таких защитных мер, как привлечение организацией независимых правительственных институтов [41, 45]. Однако принадлежность к одной отрасли может усугубить побочный эффект по причине наличия взаимосвязей между топ-менеджерами, общих организационных форм, высокой взаимосвязанности организаций и пересечения географических областей их дислокации [45–48]. Восприятие кризиса

стейкхолдерами может быть также смягчено посредством проведения в отрасли или более широкой среде определенных регулирующих мероприятий. Подробно эффект смягчения кризисного воздействия рассматривался при исследовании следующих кризисных случаев: организационного разукрупнения [49, 50], датировки задним числом внебиржевых опционов [39], отзыва продукта [35] и пересмотра финансовой отчетности [51].

### Посткризисные результаты

Исследования в области изучения организационной деятельности в посткризисной фазе с точки зрения внутренней перспективы касаются в основном извлечения организацией кризисных уроков и обучения практическим методам кризисного противодействия, а внешней — изучения общественного мнения и проведения анализа социальных оценок. При этом важно учесть то, что факторы, действующие в рамках докризисного и кризисного этапов, могут также оказывать воздействие на посткризисные результаты организационной деятельности.

### Внутренняя перспектива: организационное обучение или извлечение уроков из кризиса

Если, как отмечалось выше, в докризисный и кризисный периоды вопросы организационного антикризисного управления с точки зрения внутренней перспективы сводились к построению высоконадежной организации и обеспечению сильного лидерства, то в посткризисный период они сводятся к анализу организацией полученных в предыдущие периоды результатов и обучению практике кризисного противодействия.

Так, например, Джеймс подчеркнул важность выхода организации за рамки статус-кво для создания новых конкурентных возможностей посредством извлечения уроков из кризиса, а Ульмер, используя положения теории обновления, назвал в качестве основного результата кризисного управления приобретение организацией «потенциала возможностей для обновления и роста».

*Процесс обучения или извлечения уроков из кризиса.* Лампель определил извлечение уроков из кризиса и обучение практике кризисного противодействия как «познавательный процесс независимого происхождения, который может быть сосредоточен как на изучении кризисного события, так и на изучении развития антикризисных возможностей организации». При этом он отметил, что знания и опыт, приобре-

тенные организацией непосредственно в эпицентре кризисного события, будут представлять определенные трудности в их реализации на практике.

С одной стороны, кризисы могут содействовать концентрации организационных усилий на анализе вновь приобретенного кризисного опыта [52]. Так, например, Мэдсен и Десаи пришли к выводу, что кризисы могут повысить мотивацию организации и вероятность поиска ею кризисных причин и решений [53], а Зара и Джордж — что кризисы могут увеличить потенциальные возможности организации для обучения персонала практике противодействия кризисам [54]. Кроме того, Мэдсен показал, что хорошо изученный в прошлом кризисный опыт уменьшает вероятность столкновения с кризисом в будущем [55].

С другой стороны кризисы, являясь неожиданными и достаточно редкими явлениями, могут привести к «ошибочным умозаключениям» и сопротивлению к изучению кризисного опыта. Например, кризис способен вызвать ассоциации с предшествующими представлениями и когнитивными ограничениями индивидуумов, что может снизить возможности организации по эксплуатации инновационного мышления и реализации творческого подхода к принимаемым антикризисным решениям [56–58]. Шеперд, в частности, показал, что несостоятельность бизнеса, вызванная кризисными событиями, может отразиться на эмоциональном состоянии вовлеченных индивидуумов и препятствовать извлечению ими уроков из этих событий [59], а Ханскилд, Полидоро и Чендлер — что уроки, извлекаемые из кризисов, могут отличаться подчеркнутым вниманием к одним направлениям организационной деятельности в ущерб другим, к примеру производственному в ущерб инновационному, и с течением времени привести к пренебрежению изучением посткризисных результатов [60].

*Условность процесса обучения или извлечения уроков.* Несмотря на то что мнения исследователей относительно способности организации извлекать уроки из кризиса неоднозначны, существует единое мнение о том, что обучение практике противодействия кризису является в высшей степени условным. Например, Мэдсен и Десаи утверждают, что масштаб кризиса может оказаться источником мотивации для повышения уровня изучения кризисов [53]. Ханскилд и Салливан, используя данные о авиаинцидентах, предоставленные авиакомпаниями, показали, что кризисы, вызванные гетерогенными причинами, привлекли особое внимание организаций к их изучению и помогли избежать упрощенных атрибуций [61], а исследования

Баума и Далина — что чем большим был разрыв между планами организации и фактическими результатами ее деятельности, тем большим было ее стремление к тщательному изучению посткризисных результатов [62]. Реруп, в свою очередь, исследовал вопрос о целесообразности включения в общую организационную структуру дополнительной структурной единицы по расширенному изучению посткризисных результатов [63]. Ряд исследований посвящен тематике влияния общественных требований и коммуникаций на процесс изучения кризисных событий [64–66], а в отдельных работах показано, что обучение практике противодействия кризисам является многоуровневым явлением. Например, Уилсон, Гудман и Кронин создали теорию о роли групповой динамики в процессе обучения [67, 68], Бек и Плуман исследовали роль в нем менеджеров среднего звена [69], а Кан сделал вывод, что обучение будет результативным только при эффективном многоуровневом реляционном управлении.

*Викарное или косвенное обучение.* Часть исследований посвящена изучению результатов кризисов, в поле действия которых оказались организации, принадлежащие к одной отрасли. Так, Ким и Майнер утверждают, что изучение посткризисных результатов является наиболее эффективным для подобных организаций, оперирующих в рамках одного и того же географического рынка [70], Мэдсен — что викарное обучение, в принципе, реально, но обесценивается со временем [55], а Баум и Далин — что викарное обучение является функцией устремлений и социальных отношений [62].

### **Внешняя перспектива: социальные оценки**

Подавляющая часть исследований с позиции внешней перспективы посвящена рассмотрению вопросов, касающихся оценки общественного мнения, включая оценки организационной репутации, легитимности и доверия, как наиболее полно отражающие ключевые посткризисные результаты. Надо сказать, что если в вопросе о негативном воздействии кризисов на социальные оценки учеными достигнут полный консенсус, [25, 30, 35, 50, 71], то в вопросе о размере ущерба, который в кризисных условиях может понести организация, существует целый ряд мнений.

Существует ряд работ, рассматривающих влияние тех или иных кризисных условий на размер возможного организационного ущерба. При этом исследования в области управления и коммуникации особое внимание уделяют влиянию на размер такого потенциально ущерба организационной стратегии реагирования.

*Кризисные стратегии ответного реагирования и социальные оценки.* Утверждается, что негативное восприятие стейкхолдеров сводится к минимуму, если стратегия реагирования организации соответствует принятию на себя той степени ответственности за кризис, которую стейкхолдеры ей приписывают [18]. Например, если стейкхолдеры воспринимают ответственность организации за кризис как высокую, то ей рекомендуется использовать более адаптивную стратегию реагирования для того, чтобы минимизировать отрицательные реакции с их стороны [72]. Исследования в области управления также рассматривают влияние стратегий ответного реагирования на конкретные социальные оценки. Так, тематика исследований Пфаррера и ДеСеллеса посвящена восстановлению организацией своей легитимности и реинтеграции со стейкхолдерами после кризиса, а Завьяловой — рассмотрению стратегии организационного управления, направленной на смягчение кризисных последствий и восстановление общественного доверия на примере организационного кризиса, связанного с отзывом игрушек [35]. Ламин и Заир сделали вывод, что эффективность стратегии реагирования зависит от аудитории и будет различной для Уолл-стрит и Мейн-стрит [31], а Мишина утверждает, что эффективность стратегии реагирования зависит от характера репутационной оценки и что различие организационных репутаций определяется различием ее стейкхолдеров [32].

Драйверами исследований по изучению восприятия стейкхолдерами организации как заслуживающей их доверия также являются стратегии реагирования. Например, Ким, Феррин, Купер и Диркс показали, что наиболее эффективными стратегиями для восстановления организационного доверия в результате кризисов, связанных с некомпетентностью менеджмента, оказались адаптивные стратегии, тогда как в случае кризисов, вызванных недобросовестностью менеджмента, это были оборонительные стратегии [13, 15, 73–75]. Взяв за основу репутацию, Мишина использовала это понятие для анализа организационной деятельности на всех уровнях. Соответственные исследования в области связей с общественностью и коммуникаций подтверждают, что эмоциональные реакции стейкхолдеров на кризис воздействуют на их когнитивные оценки и формируют социальные оценки организации [17, 19, 20, 76]. В частности, это исследование показывает, что эмоции стейкхолдеров возрастают, когда они воспринимают кризис как более серьезный, что усложняет для организации процедуру восстановления взаимоотношения с ними.

## **Синтез внутренней и внешней перспективы**

### **Докризисная профилактика**

Как упоминалось ранее, внутренняя ориентация деятельности организации в докризисный период — это докризисная подготовка, внешняя ориентация — построение доверительных отношений со стейкхолдерами. Построение надежной организации — это процесс развития управленческой мысли, направленный на внутреннюю организационную среду. Построение взаимоотношений со стейкхолдерами — процесс эксплуатации управленческого мышления в направлении рационального удовлетворения ожиданий стейкхолдеров и выполнения организационных обязательств.

Оба направления деятельности сводятся к выявлению поведенческих и социальных ограничений в виде предубеждений и ожиданий, которые могут препятствовать рациональному подходу к созданию надежной организационной структуры и построению конструктивных отношений со стейкхолдерами. Таким образом задача синтеза обеих перспектив сводится к ответу на вопрос: как стремления топ-менеджмента к построению высоконадежной организации будут сочетаться с его действиями по рациональному управлению отношениями со стейкхолдерами?

Создание надежной организационной структуры, как и построение доверительных отношений со стейкхолдерами, требует наличия таких организационных характеристик, как гибкость и ответственность. Кроме того, следствием создания высоконадежной организации является повышение ее способности к улучшению взаимоотношений со стейкхолдерами, и наоборот, наличие позитивных отношений со стейкхолдерами расширяет возможности организации в построении высоконадежной организационной структуры.

Несмотря на эти общие черты, существует лишь ограниченное число работ, рассматривающих интеграцию обеих перспектив [77].

### **Кризисное управление**

Общие черты кризисного управления с точки зрения внутренней и внешней перспективы состоят в следующем: в условиях кризиса когнитивные способности менеджмента и стейкхолдеров имеют тенденцию к снижению, а эмоциональные реакции, сопровождающие кризис, характеризуются пессимизмом, отсутствием чувства защищенности, чувством травмированности, невостребованности и ущемленности. Такие реакции усложняют управление кризисом

и требуют более радикальных управленческих действий по внутренней и внешней координации.

Отличие между внутренней и внешней перспективой кризисного менеджмента состоит в том, что для каждой из них управленческое мышление в период кризиса формируется под действием ряда собственных факторов, в результате чего во внутренней перспективе топ-менеджмент решает задачи по выходу организации из кризиса, а во внешней — по формированию положительного восприятия организации стейкхолдерами. Несмотря на то что на стадии кризисного менеджмента, как и на стадии докризисной профилактики, наблюдаются лишь ограниченные попытки интеграции внутренней и внешней перспектив [34], для такого синтеза все же существует ряд определенных возможностей. Например, стратегии кризисного реагирования будут более эффективны в сочетании с внутренними усилиями по устранению причин, вызвавших кризис [78]. Более того, эффективное управление внешними стейкхолдерами может быть трансформировано в эффективное управление внутренней аудиторией и наоборот [79]. Например, коммуникативные действия организации, выразившей свое участие жертвам кризиса, могут послужить источником мотивации и гордости для ее сотрудников.

### Посткризисные результаты

Аналогично исследованиям, посвященным докризисной профилактике и кризисному управлению, литература, посвященная изучению посткризисных результатов, незаслуженно мало места отводит вопросу интеграции внутренней и внешней перспективы. Однако учитывая тот факт, что обе перспективы основаны на оценках, в смысле изучения посткризисных результатов и общественного мнения, то, безусловно, присутствует определенный потенциал для их интеграции. Например, кризисный опыт организации, добровольно разде-

ленный с организациями-коллегами, может способствовать формированию положительного восприятия кризисной организации внешней аудиторией [65]. Возможность интеграции внутренних и внешних перспектив в посткризисный период может обеспечить также тщательное изучение полученных материальных результатов. Например, большинство исследований в области управления имеет внешнюю ориентацию и касается вопроса о том, как факт отстранения руководства от управления компанией влияет на стейкхолдеров, если он преподносится им как признание организацией своей вины [39, 80–85]. С точки зрения инкорпорации внутренней перспективы интересно было бы также рассмотреть, как замена руководства организацией скажется на извлечении ею уроков из кризиса и формировании общественного мнения. Например, с одной стороны, такая замена может послужить повышению репутации организации, а с другой, негативно сказаться на извлечении уроков из кризиса, учитывая потерю ключевых источников инсайдерской информации.

Традиционно исследования в области управления кризисом продолжают акцентировать внимание как на социальных аспектах организационной деятельности, так и на ее материальных показателях, критично важных для обеспечения посткризисного выживания [25, 31, 46, 47, 71, 86, 87]. В том случае, когда воздействие кризиса на организацию сложно оценить непосредственно, в первом приближении такую оценку можно получить с помощью таких критериев, как приобретенные организацией в процессе кризиса опыт и знания, а также сложившееся общественное мнение. Тем не менее не теряет своей актуальности модель, связывающая воедино влияние кризиса на приобретение организацией опыта и знаний, формирование общественного мнения и поддержание производственных показателей.

Окончание. Начало в № 1/2019

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Weiner B. An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer-Verlag; 1986. 304 p.
2. Coombs W.T., Holladay S.J. Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*. 2006;10(2):123–137. DOI: 10.1108/13632540610664698
3. Dean D.H. Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*. 2004;41(2):192–211. DOI: 10.1177/0021943603261748
4. Benoit W. Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies. Albany: State University of New York Press; 1995. 208 p.
5. Coombs W.T. The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*. 2006;12(3–4):241–259. DOI: 10.1300/J057v12n03\_13

6. Elsbach K.D. Organizational perception management. *Research in Organizational Behavior*. 2003;25:297–332. DOI: 10.1016/S 0191–3085(03)25007–3
7. Sutton R.I., Callahan A.L. The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *The Academy of Management Journal*. 1987;30(3):405–436. DOI: 10.2307/256007
8. Claeys A.S., Cauberghe V. Crisis response and crisis timing strategies: Two sides of the same coin. *Public Relations Review*. 2012;38(1):83–88. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.09.001
9. Elsbach K.D., Sutton R.I., Principe K.E. Averting expected controversies through anticipatory impression management: A study of hospital billing. *Organization Science*. 1998;9(1):68–86. DOI: 10.1287/orsc.9.1.68
10. Graffin S.D., Carpenter M.A., Boivie S. What's all that (strategic) noise? Anticipatory impression management in CEO succession. *Strategic Management Journal*. 2011;32(7):748–770. DOI: 10.1002/smj.906
11. Graffin S.D., Haleblan J., Kiley J.T. Ready, AIM, acquire: Impression offsetting and acquisitions. *The Academy of Management Journal*. 2016;59(1):232–252. DOI: 10.5465/amj.2013.0288
12. Bertels S., Cody M., Pek S. A responsive approach to organizational misconduct: Rehabilitation, reintegration, and the reduction of reoffense. *Business Ethics Quarterly*. 2014;24(3):343–370. DOI: 10.5840/beq20147212
13. Brown J.A., Buchholtz A.K., Dunn P. Moral salience and the role of goodwill in firm-stakeholder trust repair. *Business Ethics Quarterly*. 2016;26(2):181–199. DOI: 10.1017/beq.2016.27
14. Elsbach K.D. A framework for reputation management over the course of evolving controversies. In: Barnett M.L., Pollock T.G., et al. *The Oxford handbook of corporate reputation*. Oxford: Oxford University Press; 2012: 466–486.
15. Gillespie N., Dietz G., Lockey S. Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: A case study. *Business Ethics Quarterly*. 2014;24(3):371–410. DOI: 10.5840/beq2014437
16. Poppo L., Schepker D.J. The repair of public trust following controllable or uncontrollable organizational failures: A conceptual framework. In: Harris J.D., Moriarty B.T., Wick A.C., et al. *Public trust in business*: Cambridge: Cambridge University Press; 2014:326–360.
17. Jin Y., Pang A., Cameron G.T. Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing of the integrated crisis mapping (ICM) model. *Journal of Public Relations Research*. 2012;24(3):266–298. DOI: 10.1080/1062726X.2012.676747
18. Claeys A.-S., Cauberghe V. What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*. 2014;67(2):182–189. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.10.005
19. Coombs W.T., Holladay S.J. The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*. 2007;11(4):300–312. DOI: 10.1108/13632540710843913
20. Sinaceur M., Heath C., Cole S. Emotional and deliberative reactions to a public crisis: Mad cow disease in France. *Psychological Science*. 2005;16(3):247–254. DOI: 10.1111/j.0956–7976.2005.00811.x
21. Mitroff I.I., Pauchant T.C., Shrivastava P. The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*. 1988;33(2):83–107. DOI: 10.1016/0040–1625(88)90075–3
22. Shrivastava P., Mitroff I.I., Miller D., Miclani A. Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*. 1988;25(4):285–303. DOI: 10.1111/j.1467–6486.1988.tb00038.x
23. Decker W.H. A firm's image following alleged wrongdoing: Effects of the firm's prior reputation and response to the allegation. *Corporate Reputation Review*. 2012;15(1):20–34. DOI: 10.1057/crr.2011.27
24. Jones G.H., Jones B.H., Little P. Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis. *Corporate Reputation Review*. 2000;3(1):21–29. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540096
25. Pfarrer M.D., Pollock T.G., Rindova V.P. A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *The Academy of Management Journal*. 2010;53(5):1131–1152. DOI: 10.5465/amj.2010.54533222
26. Schnietz K.E., Epstein M.J. Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate Reputation Review*. 2005;7(4):327–345. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540230
27. Zavyalova A., Pfarrer M.D., Reger R.K., Hubbard T.D. Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *The Academy of Management Journal*. 2016;59(1):253–276. DOI: 10.5465/amj.2013.0611

28. Brooks M., Highhouse S., Russell S., Mohr D. Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*. 2003;88(5):904–914. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.904
29. Graffin S.D., Bundy J., Porac J.F., Wade J.B., Quinn D.P. Falls from grace and the hazards of high status: The 2009 British MP expense scandal and its impact on parliamentary elites. *Administrative Science Quarterly*. 2013;58(3):313–345. DOI: 10.1177/0001839213497011
30. Rhee M., Haunschild P.R. The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*. 2006;17(1):101–117. DOI: 10.1287/orsc.1050.0175
31. Lamin A., Zaheer S. Wall Street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders. *Organization Science*. 2012;23(1):47–66. DOI: 10.1287/orsc.1100.0631
32. Mishina Y., Block E.S., Mannor M.J. The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal*. 2012;33(5):459–477. DOI: 10.1002/smj.958
33. Gutierrez B., Howard-Grenville J., Scully M.A. The faithful rise up: Split identification and an unlikely change effort. *The Academy of Management Journal*. 2010;53(4):673–699. DOI: 10.5465/amj.2010.52814362
34. Petriglieri J.L. Co-creating relationship repair: Pathways to reconstructing destabilized organizational identification. *Administrative Science Quarterly*. 2015;60(3):518–557. DOI: 10.1177/0001839215579234
35. Zavyalova A., Pfarrer M.D., Reger R.K., Shapiro D.L. Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing. *The Academy of Management Journal*. 2012;55(5):1079–1101. DOI: 10.5465/amj.2010.0608
36. Yue L., Luo J., Ingram P. The failure of private regulation: Elite control and market crises in the Manhattan banking industry. *Administrative Science Quarterly*. 2013;58(1):37–68. DOI: 10.1177/0001839213476502
37. Adut A. A theory of scandal: Victorians, homosexuality, and the fall of Oscar Wilde. *American Journal of Sociology*. 2005;111(1):213–248. DOI: 10.1086/428816
38. Hoffman A., Ocasio W. Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*. 2001;12(4):414–434. DOI: 10.1287/orsc.12.4.414.10639
39. Wiersema M.F., Zhang Y. Executive turnover in the stock option backdating wave: The impact of social context. *Strategic Management Journal*. 2013;34(5):590–609. DOI: 10.1002/smj.2030
40. Utz S., Schultz F., Glocka S. Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*. 2013;39(1):40–46. DOI: 10.1016/j.pubrev.2012.09.010
41. Veil S.R., Buehner T., Palenchar M.J. A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2011;19(2):110–122. DOI: 10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x
42. Barnett M.L., King A.A. Good fences make good neighbors: A longitudinal analysis of an industry selfregulatory institution. *The Academy of Management Journal*. 2008;51(6):1150–1170. DOI: 10.5465/amj.2008.35732609
43. Haack P., Pfarrer M.D., Scherer A.G. Legitimacy-as-feeling: How affect leads to vertical legitimacy spillovers in transnational governance. *Journal of Management Studies*. 2014;51(4):634–666. DOI: 10.1111/joms.12071
44. Jonsson S., Greve H.R., Fujiwara-Greve T. Undeserved loss: The spread of legitimacy loss to innocent organizations in response to reported corporate deviance. *Administrative Science Quarterly*. 2009;54(2):195–228. DOI: 10.2189/asqu.2009.54.2.195
45. Desai V.M. Mass media and massive failures: Determining organizational efforts to defend field legitimacy following crises. *The Academy of Management Journal*. 2011;54(2):263–278. DOI: 10.5465/amj.2011.60263082
46. Paruchuri S., Misangyi V.F. Investor perceptions of financial misconduct: The heterogeneous contamination of bystander firms. *The Academy of Management Journal*. 2015;58(1):169–194. DOI: 10.5465/amj.2012.0704
47. Diestre L., Rajagopalan N. Toward an input-based perspective on categorization: Investor reactions to chemical accidents. *The Academy of Management Journal*. 2014;57(4):1130–1153. DOI: 10.5465/amj.2011.1096
48. Yu T., Sengul M., Lester R. Misery loves company: The spread of negative impacts resulting from an organizational crisis. *The Academy of Management Review*. 2008;33(2):452–472. DOI: DOI: 10.2307/20159407
49. Ahmadjian C.L., Robinson P. Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*. 2001;46(4):622–654. DOI: 10.2307/3094826

50. Love E. G., Kraatz M. Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *The Academy of Management Journal*. 2009;52(2):314–335. DOI: 10.5465/amj.2009.37308247
51. Scholz S. The changing nature and consequences of public company financial restatements. 1997–2006. Washington, DC: Department of the Treasury; 2008. 57 p. URL: [http://www.lexissecuritiesmosaic.com/uploaded/ResourceCenter/FinancialRestatements\\_1997\\_2006.pdf](http://www.lexissecuritiesmosaic.com/uploaded/ResourceCenter/FinancialRestatements_1997_2006.pdf) (accessed on 15.02.2019).
52. Christianson M. K., Farkas M. T., Sutcliffe K. M., Weick K. E. Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*. 2009;20(5):846–860. DOI: 10.1287/orsc.1080.0389
53. Madsen P. M., Desai V. Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *The Academy of Management Journal*. 2010;53(3):451–476. DOI: 10.5465/amj.2010.51467631
54. Zahra S. A., George G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*. 2002;27(2):185–203. DOI: 10.2307/4134351
55. Madsen P. M. These lives will not be lost in vain: Organizational learning from disaster in U.S. coal mining. *Organization Science*. 2009;20(5):861–875. DOI: 10.1287/orsc.1080.0396
56. Amabile T. M., Conti R. Changes in the work environment for creativity during downsizing. *The Academy of Management Journal*. 1999;42(6):630–640. DOI: 10.5465/256984
57. Billings R. S., Milburn T. W., Schaalman M. L. A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1980;25(2):300–316. DOI: 10.2307/2392456
58. Starbuck W. H. Cognitive reactions to rare events: Perceptions, uncertainty, and learning. *Organization Science*. 2009;20(5):925–937. DOI: 10.1287/orsc.1090.0440
59. Shepherd D. A. Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *The Academy of Management Review*. 2003;28(2):318–328. DOI: 10.2307/30040715
60. Haunschild P. R., Polidoro F., Chandler D. Organizational oscillation between learning and forgetting: The dual role of serious errors. *Organization Science*. 2015;26(6):1682–1701. DOI: 10.1287/orsc.2015.1010
61. Haunschild P. R., Sullivan B. N. Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly*. 2002;47(4):609–643. DOI: 10.2307/3094911
62. Baum J. A. C., Dahlin K. B. Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*. 2007;18(3):368–385. DOI: 10.1287/orsc.1060.0239
63. Rerup C. Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*. 2009;20(5):876–893. DOI: 10.1287/orsc.1090.0467
64. Maguire S., Hardy C. Organizing processes and the construction of risk: A discursive approach. *The Academy of Management Journal*. 2013;56(1):231–255. DOI: 10.5465/amj.2010.0714
65. Gephart R. P. Crisis sensemaking and the public inquiry. In: Pearson C. M., Roux-Dufort C., Clair J. A., eds. *International handbook of organizational crisis management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2007:123–160.
66. Elliott D., Smith D. Cultural readjustment after crisis: Regulation and learning from crisis within the UK soccer industry. *Journal of Management Studies*. 2006;43(2):289–317. DOI: 10.1111/j.1467–6486.2006.00591.x
67. Wilson J. M., Goodman P. S., Cronin M. A. Group learning. *The Academy of Management Review*. 2007;32(4):1041–1059. DOI: 10.2307/20159355
68. Vera D., Crossan M. Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*. 2004;29(2):222–240. DOI: 10.5465/amr.2004.12736080
69. Beck T. E., Plowman D. A. Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*. 2009;20(5):909–924. DOI: 10.1287/orsc.1090.0451
70. Kim J.-Y., Miner A. S. Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *The Academy of Management Journal*. 2007;50(3):687–714. DOI: 10.2307/20159879
71. Zyglidopoulos S. C. The impact of accidents on firms' reputation for social performance. *Business and Society*. 2001;40(4):416–441. DOI: 10.1177/000765030104000404
72. Dardis F., Haigh M. M. Prescribing versus describing: Testing image restoration strategies in a crisis situation. *Corporate Communications: An International Journal*. 2009;14(1):101–118. DOI: 10.1108/13563280910931108



73. Kim P., Dirks K., Cooper C., Ferrin D. When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2006;99(1):49–65. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.07.002
74. Tomlinson E. C., Dineen B.R., Lewicki R.J. The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*. 2004;30(2):165–187. DOI: 10.1016/j.jm.2003.01.003
75. Tomlinson E. C., Mryer R.C. The role of causal attribution dimensions in trust repair. *The Academy of Management Review*. 2009;34(1):85–104. DOI: 10.5465/amr.2009.35713291
76. Jin Y. Making sense sensibly in crisis communication: How publics' crisis appraisals influence their negative emotions, coping strategy preferences, and crisis response acceptance. *Communication Research*. 2010;37(4):522–552. DOI: 10.1177/0093650210368256
77. Jacques J.M., Gatot L., Wallemacq A.M. A cognitive approach to crisis management in organizations. In: Pearson C.M., Roux-Dufort C., Clair J.A., eds. *International handbook of organizational crisis management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2007:161–193.
78. Gillespie N., Dietz G. Trust repair after an organization-level failure. *The Academy of Management Review*. 2009;34(1):127–145. DOI: 10.5465/amr.2009.35713319
79. Bies R. J. The delivery of bad news in organizations: A framework for analysis. *Journal of Management*. 2013;39(1):136–162. DOI: 10.1177/0149206312461053
80. Arthaud-Day M., Certo S.T., Dalton C.M., Dalton D.R. A changing of the guard: Executive and director turnover following corporate financial restatements. *The Academy of Management Journal*. 2006;49(6):1119–1136. DOI: 10.5465/amj.2006.23478165
81. Connelly B.L., Ketchen D.J., Gangloff K.A., Shook C.L. Investor perceptions of CEO successor selection in the wake of integrity and competence failures: A policy capturing study. *Strategic Management Journal*. 2016;37(10):2135–2151. DOI: 10.1002/smj.2430
82. Gangloff K.A., Connelly B.L., Shook C.L. Of scapegoats and signals: Investor reactions to CEO succession in the aftermath of wrongdoing. *Journal of Management*. 2016;42(6):1614–1634. DOI: 10.1177/0149206313515521
83. Gomulya D., Boeker W. How firms respond to financial restatement: CEO successors and external reactions. *The Academy of Management Journal*. 2014;57(6):1759–1785. DOI: 10.5465/amj.2012.0491
84. Marcel J.J., Cowen A.P. Cleaning house or jumping ship? Understanding board upheaval following financial fraud. *Strategic Management Journal*. 2014;35(6):926–937. DOI: 10.1002/smj.2126
85. Pozner J.-E. Stigma and settling up: An integrated approach to the consequences of organizational misconduct for organizational elites. *Journal of Business Ethics*. 2008;80(1):141–150. DOI: 10.1007/s10551-007-9446-9
86. Lee F., Peterson C., Tiedens L.Z. Mea culpa: Predicting stock prices from organizational attributions. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2004;30(12):1636–1649. DOI: 10.1177/0146167204266654
87. Madsen P.M. Perils and profits: A reexamination of the link between profitability and safety in U.S. aviation. *Journal of Management*. 2013;39(3):763–791. DOI: 10.1177/0149206310396374

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Татьяна Ильдаровна Алифанова** — аспирант кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия  
tatyana.alifanova@gmail.com

## ABOUT THE AUTHOR

**Tatyana I. Alifanova** — Post-graduate student of the Department of Management of the Organization of the Economic faculty of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
tatyana.alifanova@gmail.com

Статья поступила 19.11.2018; принята к публикации 10.01.2019.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 19.11.2018; accepted for publication 10.01.2019.

The author read and approved the final version of the manuscript.

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-34-49

УДК 332.1,352,353(045)

JEL O18, R11

## Управленческие и организационные механизмы пространственного развития убывающих городов

Е. Е. Плисецкий

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия  
<http://orcid.org/0000-0002-6448-5962>

### АННОТАЦИЯ

Проблема сокращения численности населения, снижения экономической активности и ухудшение инвестиционной привлекательности стала актуальной на повестке устойчивого развития промышленных или монопрофильных городов в большинстве развитых стран (США, ЕС, Австралии) в течение последнего столетия. Повышение экономической эффективности использования городских территорий, стимулирование удержания населения, в том числе молодежи, и привлечения нового за счет создания востребованных рабочих мест и формирования комфортных условий проживания — все это потребовало выработки механизмов и инструментов социально-экономического развития городов. Мировой опыт накопил различные подходы к преобразованию убывающих городов — экономические и финансовые инструменты поддержки развития и обеспечения партнерства в системе «город — бизнес — жители», комплексные программы развития городов, инструменты оптимизации пространственной и территориальной структуры городов и др. В статье приведен анализ сложившихся практик применения управленческих и организационных механизмов пространственного развития убывающих городов в США, Великобритании, Германии, Испании, Австралии. На основании проведенного анализа сделаны ключевые выводы о факторах, определяющих траектории от убывания до восстановления городов. Практическое значение выводов заключается в возможности их использования при разработке стратегий и программ развития российских городов, испытывающих тенденции к сжатию экономического и территориального пространства.

**Ключевые слова:** механизмы городского развития; убывающие города; управление городами; программы развития городов

*Для цитирования:* Плисецкий Е.Е. Управленческие и организационные механизмы пространственного развития убывающих городов. *Управленческие науки.* 2019;9(2):34-49. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-34-49

## ORIGINAL PAPER

## Administrative and Organizational Mechanisms for the Spatial Development of Shrinking Cities

E.E. Plisetskii

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
<http://orcid.org/0000-0002-6448-5962>

### ABSTRACT

The problem of population decline, economic activity decrease and deterioration of investment attractiveness has become topical on the agenda of sustainable development of industrial or single-industry cities in most developed countries (USA, EU, Australia) during the last century. New urban trends are increasing of the economic efficiency of urban areas usage, encouraging restraint of the population, including youth and employable people, and attracting new ones through the creation of required jobs and the formation of comfortable living conditions. All of these demanded the mechanisms and tools development for the social and economic development of cities. World experience has accumulated various approaches to the transformation of shrinking cities — economic and financial instruments supporting the development and provision of partnership of key stakeholders of cities, integrated urban development programs, tools for optimizing

the spatial and territorial structure of cities, etc. The paper analyzes the existing practices of application of administrative and organizational mechanisms for the spatial development of shrinking cities in the United States, Britain, Germany, Spain and Australia. Based on the analysis, key conclusions are drawn about the factors that divide the trajectories from decline to the cities restoration. The practical significance of the conclusions lies in the possibility of using them in the development of strategies and programs for the Russian cities development that are experiencing a tendency towards a contraction of economic and territorial space.

**Keywords:** urban development mechanisms; shrinking cities; urban governance; urban development programs

**For citation:** Plisetskii E.E. Administrative and organizational mechanisms for the spatial development of shrinking cities. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):34-49. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-34-49

## Введение

### Концептуальные основы управления развитием убывающих городов

В современном мире города являются ключевыми центрами экономического роста, формирования нового качества жизни для населения и условий для их самореализации. По данным The World Factbook, доля городского населения в общей численности мирового населения в 2017 г. составила 55,3%, а темпы ежегодного роста — 1,9%<sup>1</sup>.

Города активно конкурируют за ресурсы, в основном финансовые и трудовые, являются центрами производства и потребления инноваций. По данным ОЭСР, в среднем вклад 327 метрополитенских ареалов мира (городов с населением свыше 500 тыс. чел.) в национальные ВВП в 2000–2016 гг. составил порядка 73%<sup>2</sup>.

При этом в конце XX в. в более чем четверти крупных городов мира наблюдались тенденции к сокращению населения, главным образом в Европе, Америке, но также и в Японии, России и Китае, в связи с ярко выраженной тенденцией к перемещению населения из небольших в крупные, процветающие города.

Изучение специфики убывания городов, как правило, рассматривается в двух измерениях: сокращении населения и проявлении структурного кризиса в экономике, управлении, благосостоянии жителей. В одной стороны, проблемы в развитии таких городов обусловлены эпизодическими или непрерывными демографическими изменениями, такими как падение уровня благосостояния и ухудшение здоровья населения, низкий уровень рождаемости, субурбанизация, неравномерное развитие системы поселений

и возрастная и гендерная миграция. Проявление структурного кризиса носит более сложный характер и зачастую обусловлено локальными кризисами экономических, социальных или культурных явлений (закрытие предприятий, деиндустриализация, финансовый кризис, несбалансированная политика на региональном и национальном уровнях, реструктуризация отраслевой экономики.

Основными последствиями процесса убывания городов можно отметить устанавливающийся долгосрочный характер депопуляции (в отдельных случаях незамещаемый даже положительным миграционным приростом), падение инвестиционной активности, уменьшение предложения на рынке труда и численности рабочей силы, сокращение местных бюджетов, в том числе налоговых отчислений в бюджеты, усиление проблем в развитии городской инфраструктуры (например, рост аварийного и ветхого жилья, износ коммунальной инфраструктуры, дорожного фонда, ухудшение криминогенной ситуации и пр.).

Ключевые концептуальные критерии изучения сокращающихся (убывающих) городов определяются исходя из движущих сил урбанизации и относятся к парадигме роста в поисках развития для отсталых регионов (табл. 1).

Факторами, определяющими характер политики, принятой в отношении убывающего города, являются [2]:

- существующие системы управления;
- политические традиции;
- способы и инструменты решения проблемных вопросов;
- характер многоуровневых договоренностей и отношений;
- режим управления;
- наличие и происхождение ресурсов.

В настоящее время в мировой практике сложились три подхода к проводимой на разных уров-

<sup>1</sup> URL: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/xx.html> (дата обращения: 21.04.2019).

<sup>2</sup> URL: <https://www.oecd.org/cfe/France-Regions-and-Cities-2018.pdf> (дата обращения: 21.04.2019).

Таблица 1 / Table 1

## Концептуальные стратегии для сокращающихся городов / Conceptual strategies for shrinking cities

Макромодели / Macromodels	Центр – периферийная индустриализация / Center – peripheral industrialization	Деиндустриализация (постиндустриализация) / De-industrialization (post-industrialization)	Глобализация / Globalization	Демографические переходы / Demographic transition	Изменение климата / Climate change
Драйверы сокращения	Концентрация государственных / частных инвестиций; центристская направленность развития, созданная полюсами роста	Концентрация высокопрофессиональных кадров; приток креативного класса; технологические изменения; Промышленная реструктуризация	Корпоративное управление городами; формирование глобальных городов; конкуренция между городами мира; переход на профессиональное обслуживание; концентрация науки и знаний; новые мегаполисы	Снижение рождаемости; старение населения; абсолютное снижение численности населения; «популяционное эхо»	Постоянные засухи, наводнения, стихийные бедствия – ураганы, цунами, «корпорирование» сельского хозяйства
Экономико-социальные и экологические вызовы	Быстрое развитие «центров»; промышленные зоны; «зоны свободной торговли»; загрязнение	Упадок городских центров; браунфилды; усиление социально-экономического неравенства	Глобальные города; джентрификация; усиление социально-экономического неравенства	Высокая доля свободного жилья; отказ от спальных районов; износ инфраструктуры	Заброшенные фермы; разрушенная инфраструктура; изменение береговых линий; сжатие территорий; быстрое изменение экосистем; усиление социально-экономического неравенства
Городские и региональные политики и стратегии	Полюсы и центры роста; политика децентрализации, направленная на стимулирование роста на периферии	Программы обновления городов; зоны, свободные от налогов; промышленные кластеры; «умные города»; «креативные города»; «города дизайна»; земельные банки	Брендинг городов; научные парки; биотехнологические парки; «креативные города»	Снос и обновление городских районов; «умное» сжатие; реконструкция городских центров; реурбанизация	Управление водными ресурсами; аварийное восстановление; экологические беженцы; визовая концессия
Отраслевые кейсы	Высшее образование; индустриализация; обрабатывающая промышленность	Инновационная промышленность; сектора услуг; добыча; технологии; услуги	ИКТ; добыча; одежда и обувь; автомобилестроение	Строительство зданий; розничная торговля; здравоохранение; жилье	Сельское хозяйство; туризм; сельские отрасли; рыболовство

Источник / Source: [1].

нях городской политике по содействию развития убывающих городов:

- противодействие или смягчение неблагоприятных последствий сокращения городов;
- поиск новых источников роста;
- содействие позитивным аспектам сокращения городов.

Смена экономических приоритетов и изменение мировой конъюнктуры на рынке товаров и услуг обусловили необходимость местным и национальным правительствам в странах мира принимать специальные программы и выстраивать долгосрочные траектории развития городов [3].

Городские администрации убывающих городов, как правило, выбирают два типа стратегий:

- на месте (т.е. осуществляемые в конкретных районах убывающего города);
- сетевые стратегии.

Первый тип стратегий включает разработку и реализацию мер, направленных на стимулирование местного предпринимательства, сокращение безработицы и оживление центра и постиндустриальных районов.

Второй тип стратегий предполагает формирование условий для интенсификации отношений с другими (соседними), более развитыми городами, например путем улучшения качества транспортной инфраструктуры и увеличения частоты связей (культурных, социальных, трудовых и пр.).

## Исследование зарубежного опыта Опыт Великобритании

Начиная с 1990-х гг. в экономически развитых странах мира городской государственный сектор подвергся процессу реструктуризации за счет широкого применения неолиберальных подходов к внедрению рыночных принципов в контролируемые государством сектора и сокращения государственных функций. Сюда можно отнести приватизацию городских служб (например, коммунальных компаний) или их передачу в аренду иностранным корпорациям, продажу земельных участков, зданий и инфраструктуры, принадлежащих городу, сокращение числа государственных служащих. Более широкое распространение получило развитие партнерских отношений между государственным и частным секторами, причем на раннем этапе это были корпорации городского развития.

Корпорации развития являются специально созданными правительством Великобритании организациями в Англии и в Уэльсе, отвечающих за развитие городов за пределами сложившейся системы планирования городского развития. Корпорации являются квази-автономными неправительственными организациями<sup>3</sup>, участники которых назначаются центральным правительством. Корпорации городского развития отвечают за решение вопросов регенерации застроенных районов. В период 1992–2014 гг. в Великобритании действовали порядка 16 корпораций городского развития<sup>4</sup>.

Деятельность корпораций развития базируется на принципах государственно-частного партнерства, а их функции связаны с разработкой проектов развития территорий, планов по созданию объектов инфраструктуры, переселением жителей и собственников недвижимости, формированием земельных участков и их передачей, продажей выкупленной недвижимости и др. Деятельность корпораций ограничена территориально (один или несколько городских кварталов, исторический центр, промышленные зоны и др.) и направлена на ревитализацию территорий.

В Великобритании корпорации городского развития получали имущественные права, проводили деление земельных лотов, осуществляли инженерную подготовку и строительство объектов общей инфраструктуры. Выкуп недвижимости для реализации проектов осуществлялся по начальной стоимости, подготовленные земельные участки продавались застройщикам.

Так, в городе Шеффилде (Южный Йоркшир, Англия) в 1988–1997 гг. действовала Корпорация развития Шеффилда (SDC) как институт по организации возрождения городского промышленного района Lower Don Valley. За время деятельности компании в проекты городской регенерации было

<sup>3</sup> Данная форма организации широко распространена в Великобритании, Австралии, Канаде и представляет собой гибридную форму учреждения с элементами как неправительственных организаций (НПО), так и органов государственного сектора, наделенной определенными властными полномочиями, но контролируемой и/или финансируемой государственными органами.

<sup>4</sup> Birmingham Heartlands, Black Country, Bristol, Cardiff Bay, Central Manchester, Leeds, London Docklands, London Thames Gateway, Merseyside, Plymouth, Sheffield, Teesside, Thurrock Thames Gateway, Trafford Park, Tyne and Wear, West Northamptonshire.

инвестировано порядка 100 млн фунтов стерлингов из бюджета правительства Великобритании, 7,5 млн — из бюджета Европейского союза, 680 млн — внебюджетных средств. За это время было регенерировано 600 акров земли (2,4 кв. км), построено чуть менее 500 тыс. кв. м коммерческих площадей, создано 18 000 новых рабочих мест, восстановлен местный ландшафт и отреставрированы здания в Шеффилде и Южном Йоркшире.

Следующим шагом стало формирование специальных государственных агентств, действующих как частные компании, для выполнения определенных задач, таких как экономическое развитие или разработка проектов.

Начиная с 1974 г. в Великобритании произошел серьезный спад в развитии промышленного сектора, обусловивший серьезный кризис для регионов, специализированных на машиностроении (Уэст-Мидлендс, Бирмингем, Северо-Запад-Мерсайд). Людям приходилось искать новые рабочие места и переезжать, оставляя специально построенные для них рабочие поселки [4, 5]. В период 1961–1983 гг. Манчестер потерял свыше 150 000 рабочих мест. Самым большим экономическим изменением после промышленной революции стало перераспределение экономики в сторону сферы услуг (банковские и консалтинговые услуги), но она не смогла компенсировать рабочие места, убитые в результате упущенных событий.

Начались деструктивные процессы распада внутренней структуры города, и в течение следующих десятилетий Манчестер сократился почти на 50%. Незапланированная субурбанизация и создание новых пригородов среднего класса сопровождалась плановым переселением людей в новые здания общественных жилых районов за пределами города. В середине 70-х гг. в центре города проживало всего около 400 человек.

Процесс восстановления деловой активности начался в Манчестере с середины 1980-х гг. Идеологией нового развития города стал акцент на развитие сектора услуг, общественной-деловой жизни, досуга и спорта. Был начат процесс по реорганизации бывших промышленных зданий и территорий: строительство театров, художественных галерей, магазинов, ресторанов, спортивных и бизнес-центров.

Местные власти широко использовали механизмы государственно-частного партнерства, инструменты продвижения города в мировой спортивной

и культурной среде. В рамках сформированной культурной стратегии города были построены Концертный зал Бриджуотер (1990), MEN Arena (1996), PrintWorks (2000), проведено расширение Манчестерской художественной галереи (2002).

Вместе с тем процесс восстановления экономической активности в Манчестере сопровождался усилением разрыва между богатыми и бедными слоями населения.

### Опыт США

Одним из инструментов местного планирования землепользования в США является земельный банкинг. В течение последнего десятилетия банковское обслуживание в сфере земельных отношений стало наиболее популярным инструментом, позволяющим местным органам власти передавать заброшенное имущество государственному органу или некоммерческой организации в целях содействия его перестройке [6].

Земельный банк является государственной или некоммерческой организацией, занимающейся преобразованием свободных, заброшенных или находящихся под налоговым арестом объектов недвижимости. Земельный банк получает право собственности на проблемные объекты, ликвидирует накопленные обязательства и передает недвижимость новым и ответственным домовладельцам.

По состоянию на июнь 2017 г. в США действует около 170 земельных банков и программ банковского сектора. Наибольшее количество активных земельных банков располагается в штатах Мичиган, Огайо и Нью-Йорк.

Земельные банки приобретают большое количество свободных или заброшенных объектов от местных органов власти. После приобретения участки восстанавливаются и продаются некоммерческим и частным разработчикам. Выручка от этих транзакций реинвестируется в другие объекты недвижимости, принадлежащие земельному банку с целью стабилизации сжатия кварталов и содействия будущему перепланированию.

В качестве неопременного условия для передачи собственности земельному банку местные органы власти обязуются взять на себя право собственности на них. Во многих случаях эти объекты недвижимости, которые муниципалитет берет в управление, являются свободными, заброшенными и находящимися под налоговым арестом.

Земельный банк может быть создан в соответствии с местным постановлением и в соответствии с полномочиями, предусмотренными действующим законодательством. Земельные банковские программы также могут разрабатываться в рамках существующих организаций, таких как органы по редевелопменту, жилищные департаменты или отделы планирования.

В соответствии с принятым на уровне разных штатов законодательством можно отметить следующие основные полномочия земельных банков:

- получение имущества по низкой или нулевой стоимости через процесс выкупа налогов;
- удержание нулевого земельного налога;
- устранение прав собственности / погашение налоговых задолженностей;
- аренда имущества для временного использования;
- ведение переговоров о продажах, учитывая не только приоритет цены, но и потребности общества.

Земельный банк предназначен специально для организации процесса инвентаризации проблемных объектов недвижимости.

В условиях, когда рынки недвижимости в убывающих городах слабеют, а местные органы власти не имеют возможности управлять большим числом собственности, принадлежащей городу, одним из инструментов решения проблемы являются региональные земельные банки. Объединив портфель активов, принадлежащих городу, с другими объектами недвижимости в экономически развитых частях региона, создается более широкое предложение на рынке недвижимости. Выручка от продажи недвижимости в экономически развитых частях региона может быть перенаправлена в менее развитые районы для инвестирования на восстановительные работы.

Деятельность Мичиганского земельного банка регулируется законодательными актами № 258–263<sup>5</sup>. Результатом деятельности банка, например, может являться сотрудничество в рамках реализа-

ции программы Hardest Hit Program (ННФ)<sup>6</sup> с городами Понтиак, Хайленд-Парк, Хамтрамк и Инкстер, где было израсходовано около 11 млн долл. на снос более 600 ветхих, жилых зданий. Благодаря партнерству в 2012 г. с Департаментом здравоохранения и социальных служб банк инициировал государственную программу ликвидации более 2000 жилых и коммерческих объектов недвижимости на общую сумму 25 млн долл.

Банк использует различные инструменты, включая финансирование, устранение прав на собственность объекта недвижимости, привлечение подрядчиков, маркетинг, продажа девелоперу или покупателю для подготовки недвижимости для будущего эффективного использования.

Банк имеет право передавать имущество в порядке и на сумму, которые он считает правильным, справедливым, ценным. Банк вправе заимствовать деньги, запрашивать и принимать гранты и кредиты от любых физических лиц, правительственных учреждений или иных источников финансирования и удерживать выручку от продажи или аренды имущества для выполнения своих целей, задач и обязанностей. Банк может заключать контракты, приобретать товары и услуги, нанимать юридических и технических экспертов.

Миссия банка заключается в стимулировании экономического роста и оживлении сообщества для обеспечения эффективного использования недвижимости. Банк приобретает и формирует определенный состав недвижимого имущества для поддержки развития и содействия экономическому росту в штате; управляет избыточной публичной собственностью прозрачным образом; санкционирует существование уездных местных земельных банков сотрудничает с девелоперами, некоммерческими организациями, корпорациями, а также государственными и местными органами власти по проектам развития.

<sup>5</sup> Public Act 258 of 2003 Land Bank Fast Track Act; Public Act 259 of 2003 Amended Brownfield Redevelopment Financing Act (PA 381 of 1996); Public Act 260 of 2003 Tax Reverted Clean Title Act; Public Act 261 of 2003 Amended The General Property Tax Act (PA 206 of 1893); Public Act 262 of 2003 Amended Surplus Funds in Treasury (PA 105 of 1855); Public Act 263 of 2003 Amended The General Property Tax Act (PA 206 of 1893).

<sup>6</sup> Программа Hardest Hit Fund была учреждена в феврале 2010 года президентом США Бараком Обамой с целью оказания адресной помощи семьям, сильно пострадавшим от экономического спада и рынка жилья. Программа включает такие инструменты поддержки, как: помощь по выплате ипотечных кредитов для безработных или малообеспеченных домовладельцев, содействие домовладельцам в получении доступной ипотеки, помощь домовладельцев, переезжающих из своих домов и в более доступные и комфортные места проживания, предоставление авансовых платежей для оплаты кредитов.

Убывающие города США на Среднем Западе продолжали инвестировать в развитие городских центров в рамках модели планирования по реализации крупномасштабных и капиталоемких проектов, таких как конференц-центры, спортивные арены, коммерческие здания.

Классическим примером реализации городской политики в отношении убывающих городов можно отметить Питтсбург [7]. За последние полвека город испытал смену нескольких парадигм в области городского планирования, используемых в США с целью оживления убывающих городов.

В период упадка металлургической и обрабатывающей промышленности в 1950-х гг. Питтсбург потерял почти половину своего населения, столкнувшись с проблемой, когда центральная часть города характеризуется процессами потери населения, сегрегации и обеднения населения, в то время как пригородная метрополитенская часть города испытывает процесс роста населения.

Таким образом, первой стратегией Питтсбурга стала попытка реализации политики по стимулированию к возвращению населения и бизнеса в центральную часть города. На первом этапе оживления города началось освобождение свободных промышленных территорий для организации площадок под высотное строительство, реализации крупных проектов (например, Point State Park), строительства новых автомагистралей.

Интерес существующих предпринимателей к поддержанию конкурентоспособности Питтсбурга сыграл важную роль в первых усилиях по активизации. Для управления процессом привлечения новых инвесторов и повышения интереса со стороны уже работающего в городе бизнеса было создано Городское управление реконструкции Питтсбурга. В это же время отмечается и активизация перестройки городских кварталов в периферийной части, направленной на улучшение жилищного строительства, и реконструкции исторических зданий.

В начале 1980-х гг. произошедшие в США экономические кризисы обусловили второй этап оживления города. Новая стратегия была направлена на обеспечение широкой диверсификации экономической деятельности города и основанной на развитии высокотехнологичных отраслей промышленности, образования, здравоохранения, культуры и туризма. В этот период были реализованы крупные спортивные проекты (например, мно-

гофункциональный стадион Three Rivers Stadium). Реализация стратегии была связана с организацией масштабного партнерства между государственным и частным секторами, обеспечивающего интересы граждан, и формирования комфортного соседства в обновляемых районах районов, чему способствовало создание Корпорации развития сообществ (Community Development Corporation).

Крупные проекты обновления центральной части Питтсбурга получили название “Big Splash” и заключались в создании условий для формирования торговых кварталов в центре города. Процесс джентрификации предусматривал строительство новых офисных зданий, жилых домов и элитных отелей, формирование системы парковочных и пешеходных пространств в прилегающих районах. Тем не менее в 1980–2000-х гг. центр города Питтсбурга испытал дальнейшую потерю населения. Потери населения во многом связаны с миграционным оттоком молодежи, приводящие к старению города.

Таким образом, на примере Питтсбурга можно наблюдать различные примеры городских практик оживления убывающих городов в США, а именно:

- 1950-е гг. — масштабные сносы пустующих (заброшенных) строений и новое строительство в соответствии с жестко регламентированными принципами застройки;
- 1960–1970-е гг. — тенденции к сохранению исторических зданий и расширение участия граждан в городском планировании;
- 1980-е гг. — диверсификация экономики, оживление на уровне кварталов, формирование добрососедских сообществ, сосредоточение внимания на ключевых проектах и мероприятиях, таких как спортивные стадионы;
- 1990-е гг. — переход к многофункциональному использованию центральной части города и формирование пешеходных пространств.

Подобным моделям следовали и меньшие по размеру города. Например, в городе Акрон был построен новый художественный музей, а в городе Янгстаун — два здания суда.

Другое направление городской политики — способ изменения размера города за счет ограничения предоставления услуг малонаселенным частям города и перенаправления ресурсов в более густонаселенные районы [8].

Примером здесь служит город Янгстаун (Огайо). Местные власти, признав факт, что снижение чис-



ленности населения города неизбежный и объективный процесс, приняли решение по разработке плана, направленного на устранение избытка инфраструктуры и заброшенных (вакантных) объектов и участков. The Youngstown 2010 plan был сформирован с учетом 4 основополагающих принципов:

- 1) принятия факта, что Янгстаун убывающий город;
- 2) реиндустриализации экономики города;
- 3) улучшения имиджа города и качества жизни;
- 4) расширения возможностей местного бизнеса.

Заброшенные объекты недвижимости являются важной частью физической структуры Янгстауна. Сам город более чем в четыре раза сократил бюджет на снос в 2005–2007 гг. Решением местных властей стал, с одной стороны, отказ в помощи ремонта домов в малонаселенных районах, с другой стороны, проведение кампании по стимулированию жителей к переезду в благополучные кварталы, направляя на это сэкономленные средства.

Пример другого города по соседству с Янгстауном — Кантона, который в прошлом являлся центром производства сельскохозяйственной техники. Здесь местные власти использовали подход, направленный на оживление и сосредоточение внимания на развитии центра города [9].

В 2000 г. Кантонская региональная торговая палата создала Партнерство развития Кантона (CDP), нацеленное на формирование тесного взаимодействия между частным и государственным секторами в центре города Кантон. CDP является центральным подразделением Кантонской региональной торговой палаты и включает три структуры: Downtown Canton Land Bank, Canton Tomorrow и Downtown Canton Special Improvement District.

Общая миссия партнерства заключалась в трансформации центрального делового района города и формировании его как места привлекательного для девелоперов, владельцев бизнеса, работников и граждан. Генеральный план для центра города был завершен в 2003 г. В течение последующих десяти лет центр города претерпел значительную трансформацию. Была сформирована новая общественная инфраструктура и осуществлена финансовая поддержка изменения внешнего облика центральной части города.

Улучшенная среда смогла привлечь девелоперов и владельцев недвижимости, которые инвестировали в новые и отремонтированные здания.

С 2000 г. было инвестировано порядка 120 млн долл. частных и государственных инвестиций, построено более 1,2 млн кв. футов жилых и нежилых помещений. Была создан район искусств, в рамках которого располагаются 24 художественные студии, четыре галереи.

В 2007 г. был подготовлен доклад «Дорожная карта к устойчивому развитию», в котором были обозначены ключевые приоритеты развития города:

- повышение эффективности бюджета, чтобы сэкономить на расходах правительства;
- улучшение экологической среды;
- создание земельного банка для решения проблем вакантной собственности;
- привлечение и поддержка молодых специалистов.

В городе Кантон реализуется целый ряд жилищных программ на основании использования различных источников финансирования (федерального, внебюджетного), в рамках которых осуществляется поддержка<sup>7</sup>:

- по выплате аванса для покупателей жилья с низким и средним доходом;
- на ремонт и восстановление жилья для домовладельцев с низким и средним доходом;
- на приобретение и обновление существующего жилья;
- на новое строительство жилья для семей с низким и средним доходом.

Стимулирование жилищного рынка осуществляется за счет предоставления широкого ряда налоговых льгот. Так, с 1986 г. функционирует программа “Low-income housing tax credits”. Программа LIHTC содержится в параграфе 42 Внутреннего налогового кодекса (ст. 26 Закона США № 42) в качестве финансового инструмента налогового кредитования жилищного строительства для малообеспеченных семей. Она способствует стимулированию частных инвестиций в строительство арендного жилья путем предоставления налоговых льгот. Доходность от подобных вложений составляет около 6%. Льготное налогообложение устанавливается для девелоперов, использующих его для финансирования строительства доходных домов [10].

<sup>7</sup> City of Canton. Neighborhood Revitalization Strategy Areas Plan — Department of Development, City Hall Building. URL: <https://cantonohio.gov/forms/pdf/Neighborhood%20revitalization%20strategy%20areas%20plan.pdf> (дата обращения: 21.04.2019).

Программа предназначена для привлечения частного капитала в качестве источника финансирования строительства доступного жилья. Она адресована как некоммерческим, так и коммерческим организациям. Предоставление налоговых льгот может обеспечить внесение существенного вклада в финансирование строительства доступного арендного жилья за счет уменьшения налоговых обязательств девелоперов или продажи налоговых льгот инвесторам.

Кредиты представляют собой уменьшение налоговых обязательств и часто приобретаются со скидкой.

В ряде штатов США Программа LIHTC играет жизненно важную роль в создании и сохранении доступного арендного жилья за счет увеличения финансирования проектов, отвечающих целям и требованиям государства в отношении доступного жилья.

Девелоперы структурируют проекты LIHTC как ограниченные партнерства (LP) или компании с ограниченной ответственностью (LLC), предоставляя право собственности инвесторам. Эта структура позволяет инвесторам получать льготы по налоговым льготам и пассивные потери.

Управления жилищного финансирования в штатах присуждают налоговые льготы под проекты доступного жилья на конкурсной основе.

Девелоперы используют собственный капитал, полученный от продажи налоговых кредитов, чтобы снизить долговую нагрузку и сформировать предложения с более низкими и более доступными арендными ставками.

Инвесторы покупают налоговые кредиты, чтобы снизить свои федеральные налоговые обязательства.

Федеральная Служба внутренних доходов (IRS) выдвигает требование, чтобы CHFA ежегодно публиковали свои жилищные приоритеты и критерии отбора для присуждения кредитов на жилищное строительство в Квалифицированном плане распределения (QAP). В QAP приоритетное внимание должно уделяться проектам, обслуживающим домохозяйства с наименьшими доходами и которые остаются доступными в течение самого длительного периода времени. QAP разработан, чтобы соответствовать государственным жилищным потребностям и приоритетам государственного жилья в штате Коннектикут.

9% LIHTC обычно присуждаются на основе ежегодного конкурентного раунда финансирования, тогда как 4% LIHTC получают ежегодно через неконкурентный, постоянный открытый процесс подачи заявок. Однако 4% заявок LIHTC становятся конкурентоспособными, если заявка подается одновременно с запросами средств от CHFA и Департамента жилищного строительства (DOH).

### Опыт стран Европейского союза

Влияние экономической реструктуризации на старые промышленные города в ЕС было существенным, хотя оно варьировалось от города к городу. Как правило, города, зависящие от старых отраслей добывающей или обрабатывающей промышленности, таких как добыча полезных ископаемых (например, Лейпциг), производство стали (например, Бильбао) или судостроение (например, Бремен, Бильбао и Белфаст), пострадали в большей степени от процессов сжатия городского пространства. Другим фактором была разная степень государственного вмешательства и установления субсидий между странами для смягчения проблем, связанных с промышленным спадом. Другие факторы включали степень модернизации или уровень диверсификации промышленной структуры [11].

Прямым следствием потери рабочих мест стало усиление социальных проблем, таких как безработица и зависимость от социального обеспечения. Это привело к росту социально-пространственного неравенства. Традиционные кварталы рабочего класса, которые также получили основной приток трудовых иммигрантов, сильнее всего пострадали от потери рабочих мест. В этих областях наблюдались все более высокие показатели депривации из-за пространственной концентрации социальных проблем.

В дополнение к вышеупомянутым проблемам убывающие города столкнулись с дополнительными проблемами, такими как:

- физический распад городов, связанный с увеличением числа заброшенных зданий и brownfields;
- кризис рынка жилья;
- недостаток инфраструктуры общественных благ, таких как конкретные типы жилья или культурные и развлекательные объекты;
- экологические проблемы;

- бюджетный кризис из-за недостаточного финансирования, неспособности поддерживать инфраструктуру и услуги для сокращающегося населения, снижения налоговой базы и роста государственного долга.

Ряд городов, таких как Лейпциг, Бильбао, разработали градостроительные стратегии для преодоления кризисных явлений. Такие города, как Лейпциг, использовали стратегии как инструменты выявления актуальных проблем, определения способов их решения, информирования о местном планировании и разработки городской политики. Такие города, как Белфаст, рассматривали стратегии как консультативные документы, которые не связаны с фактической реализацией. Общая стратегия определялась перспективным видением того, как город пытается позиционировать себя в будущем (например, Бремен).

Для Лейпцига можно определить два основных типа действий: первый тип — определение приоритетов экономического развития. Так, была разработана стратегия, которая ставила целью формирование благоприятных условий для инвесторов, привлечение новых компаний и повышение конкурентоспособности города.

Полное отсутствие крупных компаний частного сектора побудило администрацию города сделать особый акцент реализуемой городской политики в сторону привлечения новых крупных компаний и адаптации сферы занятости к новой ситуации<sup>8</sup>. Наибольший успех был достигнут в автомобилестроении и логистике. Так, администрации удалось привлечь две автомобилестроительные корпорации для строительства заводов — BMW и Porsche. Благодаря крупным инвестициям в развитие аэропортового хозяйства и автодорожных магистралей город привлек несколько логистических компаний, в том числе интернет-магазин Amazon и грузовую компанию DHL. Второй тип действий может быть обозначен как «сокращение городских проблем».

Ключевыми факторами привлечения крупных компаний в город стали: наличие заброшенных земель и рабочей силы, дерегулированное трудовое законодательство. Практически всем привлеченным крупным компаниям предоставлялись

широкие государственные субсидии, в том числе направленные на подготовку земельных участков. Стратегия землевладения города была направлена на то, чтобы для потенциальных инвесторов были доступны необходимые по площадям земельные участки. Для этих целей Лейпциг в том числе практиковал обмен земельными участками с соседними муниципалитетами. Для улучшения своего положения в условиях усиления конкуренции за инвестиции на региональном, национальном и международном уровнях Лейпциг проводил определенную работу для привлечения компаний и разработки специальных бизнес-услуг. Одним из таких примеров является агентство по трудоустройству PUUL.

Агентство по трудоустройству PUUL<sup>9</sup> было создано в 2001 г. городом Лейпциг. Главной целью его создания стало побуждение компании BMW к приходу в город. Агентство предлагало услуги, связанные с предварительным отбором рабочей силы, переездом топ-менеджеров компании. PUUL — это муниципальная компания, одной из задач деятельности которой являлось замещение одной трети создаваемых рабочих мест безработными города Лейпциг. Агентство получило порядка 120 000 заявок на примерно 3000 рабочих мест в BMW. В 2004 г. город прекратил финансирование PUUL, однако остается основным акционером агентства, обеспечивая финансирование частного сектора со стороны ряда компаний, в основном поставщиков автопроизводителей и логистических компаний. Эти новые клиенты были заинтересованы в использовании опыта, накопленного PUUL в поиске подходящей рабочей силы.

Другая задача, стоящая перед городской властью, заключалась в том, чтобы повысить привлекательность города как места для привлечения и удержания жителей.

Программа *Selbsnutzer* (или *Leipzig Self-User*) направлена на повышение привлекательности городской среды и связана с применением всевозможных маркетинговых инструментов (например, всевозможные пресс-релизы, презентации на ярмарках и выставках недвижимости, автобусные туры по объектам недвижимости, интернет-кампании и др.) для привлечения частных девелоперов и инвесторов к развитию свободных (заброшен-

<sup>8</sup> Jörg Plöger. Leipzig City Report. CASereport 42 — Centre for analysis of social exclusion. An ESRC Research Centre. URL: [http://eprints.lse.ac.uk/3622/1/Leipzig\\_city\\_report\\_%28final%29.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/3622/1/Leipzig_city_report_%28final%29.pdf) (дата обращения: 24.05.2019).

<sup>9</sup> PUUL — аббревиатура «поддержки человеческих ресурсов для компаний в Лейпциге».

Таблица 2 / Table 2

**Инструменты и проекты по обновлению городов, используемые  
в Лейпциге / Urban renewal tools and projects used in Leipzig**

Инструменты (проекты) / Tools (Projects)	Цель / Object
Таунхаусы	Создание привлекательных вариантов жилья; конкуренция с пригородами
Сохранение зданий	Сохранение и поддержание старых (заброшенных) зданий для предотвращения физического разрушения. Программа направлена на формирование рамок, при которых домовладельцы и потенциальные арендаторы подписывают гибкий контракт, регулирующий условия совместного использования дома. Договор регулирует отношения, связанные с разрешением на временное пользование дома. В рамках заключаемого соглашения арендатор освобождается от арендной платы (за исключением оплаты тепла, воды и электричества), но обязуется самостоятельно поддерживать, ремонтировать помещения
Самопользовательская программа	Обеспечение жилого фонда для среднего класса (по сравнению с субурбанизацией) за счет выставления на продажу объектов недвижимости для их покупки и обеспеченными жителями; консолидация более старого жилищного фонда
Спонсорские дома (попечительские)	Временная аренда (без взимания арендной платы) ветхих (заброшенных) зданий для проведения необходимого ремонта; символическое вмешательство в районах с высокими показателями доли вакансий; остановка дальнейшего ухудшения жилищного фонда; дополнительный эффект: вариант недорогого жилья для творческих групп (например, студентов, художников)
Временное использование частной недвижимости в качестве общественного пространства	Увеличение числа общественных пространств, повышение качества жизни; решение на время кризиса рынка недвижимости / земли

Источник / Source: [12].

ных) объектов недвижимости [12]. Программа сводится к предотвращению бюрократических процедур в организации реновации депрессивных территорий (объектов недвижимости). В этой связи программа является несубсидируемой.

Государство (федеральное правительство и правительства земель) совместно с экспертами (архитекторами, проектировщиками, городскими администрациями и др.) оказывают консультационные услуги, стимулирующие самих жителей заниматься свободными (пустующими) объектами недвижимости. Программа обеспечивает доступность «свободного» рынка недвижимости для удовлетворения потребностей местных (городских) сообществ в помещениях и позволяет организовать потенциальные «группы владельцев».

Муниципалитет в рамках программы отвечает за поиск и привлечение финансирования, осуществляет предварительный отбор потенциально привлекательных объектов недвижимости и формирует мастер-план в месте расположения

объекта, организует маркетинговые мероприятия. Потенциальные владельцы объектов недвижимости формируются по сетевому принципу организации сообщества. Заинтересованные в объекте покупатели объединяются в группу — объединение домовладельцев (владельцев зданий). Муниципалитет принимает меры относительно будущих прав собственности и обязанностей владельцев.

Программа заключается в том, чтобы частный сектор брал на себя полную инициативу по обновлению коммерческого пространства в городе в соответствии конъюнктурой на рынке недвижимости и приоритетами экономического развития городов [13].

В 2001 г. опыт Лейпцига лег в основу крупной федеральной программы обновления городов «Штадтумбау Ост»<sup>10</sup>. Цель программы обновле-

<sup>10</sup> Pusch C. Dealing with urban shrinkage — The case of Chemnitz. Master thesis. 2013. URL: [http://projekter.aau.dk/projekter/files/77176815/Master\\_Thesis\\_Charlotte\\_Pusch.pdf](http://projekter.aau.dk/projekter/files/77176815/Master_Thesis_Charlotte_Pusch.pdf) (дата обращения: 21.04.2019).

ния (реструктуризации) городов заключается в оперативном реагировании на экономические и демографические изменения, произошедшие в городах Восточной Германии. Во многом разработка программы стала ответом на стремительное увеличение числа свободных жилых помещений в Восточной Германии, достигшего порядка 1 млн квартир.

Первоначальный объем средств по программе достиг 2,7 млрд евро. Программа была нацелена на субсидирование сноса вакантных излишков жилой недвижимости, чтобы преодолеть избыток квартир, и модернизацию городских центров и районов городов. Приоритетные направления программы финансирования:

- модернизация и снос (с 2002 г.);
- реконструкция и защита старого жилищного фонда (с 2005 г.) и приобретение старого жилья через города и муниципалитеты (с 2010 г.);
- возвращение городской инфраструктуры (с 2006 г.).

Чтобы войти в программу “Stadtumbau Ost”, городам необходимо было принять участие в конкурсе с презентацией концепции городского развития, ориентированной на проблемы «убывания» города. С начала программы в 2001 г. финансовую поддержку для реконструкции получили около 440 городов и муниципалитетов. В период 2002–2009 гг. в Восточной Германии было снесено около 350 000 квартир.

Опыт восточногерманского города Хемница, испытывающего процессы сжатия, показывает значимость фактора отсутствия центра города. Идеология социалистического развития Хемница определила развитие центра города как лишённого городской жизни и являющегося крайне непривлекательной территорией для жителей. В 2002 г. Хемниц принял комплексную программу развития «Интегрирование централизованного управления» (InSEP). Этот документ послужил основой для получения финансирования для реконструкции города в рамках государственной программы “Stadtumbau Ost”.

Сжатие Хемница происходило во всех четырех направлениях развития города. Таким образом, все индикаторы программы сжатия были установлены с упором на решение проблемы физического сжатия территории. В 2001 г. для управления деятельностью по сносу в Хемнице по инициативе городского советника по строительству местными

жилищными ассоциациями была основана сервисная компания «Штадтумбау ГмбХ». Первым районом, в котором начался проект городской трансформации, стала «колония Fritz-Heckert», где в 2005 г. было снесено порядка 4200 квартир. Всего в Хемнице в период 2000–2007 гг. было снесено около 14 150 квартир. В рамках программы “Stadtumbau Ost” в 2000-х гг. была начата реконструкция центра города, которая завершилась формированием в конце 2000-х гг. привлекательного общественно-делового квартала.

В 2009 г. администрация Хемница приняла долгосрочную концепцию городского развития “Stadtebauliches Entwicklungskonzept — Chemnitz 2020” (SEKo), которая заложила общую стратегию долгосрочного развития всего города и отраслевые приоритеты для городских подцентров до 2020 г. Концепция городского развития стала обновлением комплексной программы развития города с 2002 г. и универсальным руководящим принципом, устанавливающим стратегические цели для будущего развития города.

Концепция городского развития была разработана в соответствии с требованиями к государственному и федеральному государственному финансированию. Ключевыми темами концепции стали: развитие населения, жилья, экономики, культуры и имиджа. Также были определены подцентры, нуждающиеся в развитии в рамках действия “SEKo”.

Интересным примером, представляющим проектный подход в области регенерации убывающих городов, является город Бильбао [14, 15]. В конце 1980-х гг. в городе начали работать над стратегическим планом. Главные цели плана заключались в том, чтобы обратить вспять образ уменьшающегося, загрязненного города с накопленными социальными проблемами и стать привлекательным местом для инвесторов и туристов. Для решения проблем, связанных с городским упадком, был выбран подход, ориентированный на реализацию комплексного проекта городского развития агентством Bilbao Ría 2000.

Bilbao Ría 2000 является организацией, обеспечивающей и координирующей взаимодействия всех уровней власти для решения задачи преобразования портовых и промышленных районов Бильбао. Агентство отвечает за координацию и осуществление различных видов деятельности в области городского планирования, развития

Таблица 3 / Table 3

## Стратегические цели "SEKO" / SEKO's strategic goals

Критерий оценки / Evaluation criterion	Показатель проблемы / Problem indicator	Стратегическая цель / Strategic objective
Демографическое измерение	Уменьшение численности населения	Привлечение студентов и специалистов
Физическое измерение	Увеличение неиспользуемых зданий; снижение плотности городского населения	Снос неиспользуемых зданий; Stadtumbau Ost; акцент на внутренних районах города; уплотнение внутренних районов города; развитие внутригородского кампуса
Экономическое измерение	Снижение экономической активности	Улучшение деловой среды; место для науки
Социально-культурное измерение	Снижение факторов мягкого местоположения, таких как культурные и образовательные институции, имидж, жизненная среда	Продвинуть имидж города как «Города – модернизации»; создать студенческую среду; развить внутригородской кампус как культурный, общественный и научный центр; трансформировать центр города в сторону культуры, творчества и науки; создать привлекательные кварталы внутри города; сделать Хемниц привлекательным городом для работы и проживания

Источник / Source: URL: [https://www.chemnitz.de/chemnitz/media/unsere-stadt/stadtentwicklung/seko/seko\\_2020.pdf](https://www.chemnitz.de/chemnitz/media/unsere-stadt/stadtentwicklung/seko/seko_2020.pdf) (дата обращения: 21.04.2019) / URL: [https://www.chemnitz.de/chemnitz/media/unsere-stadt/stadtentwicklung/seko/seko\\_2020.pdf](https://www.chemnitz.de/chemnitz/media/unsere-stadt/stadtentwicklung/seko/seko_2020.pdf) (accessed on 21.04.2019).

транспорта и сохранения окружающей среды. Трансформация городского пространства, связанная с реновацией производственных помещений и переносом портовой деятельности, была проведена с целью создания новой экономической структуры, сосредоточенной на услугах, культуре и новых отраслях промышленности.

Первоначальный уставной капитал Агентства составил 1,8 млн евро. Bilbao Ría 2000 занимается инвестированием в развитие промышленных и портовых городских территорий, привлекая на них крупномасштабные проекты, и продаж полученных участков частным застройщикам. Переход ранее производственных территорий под контроль Bilbao Ría 2000 позволил компании успешно реализовать первый проект — перепродажу участков прежней железнодорожной товарной станции под жилищное строительство. В дальнейшем освобождающиеся участки продавались частным застройщикам, а полученные от продажи средства инвестировались в развитие инфраструктуры города, в основном в улучшение городской среды и общественного транспорта.

**Опыт Австралии**

Более 85% населения Австралии живет в прибрежных городских районах. Семь столичных городов Австралии, в частности Перт, Мельбурн, Сидней и Брисбен, — это регионы роста страны, которые в значительной степени зависят от внутренней и международной миграции. Рост этих городов во многом основывается на доступности занятости, жизнеспособности и предполагаемых возможностях для жителей и обеспечивается за счет небольших городов в их пригородах. Около 245 районов местного самоуправления (LGA) потеряли население по данным переписи 2001 г. [9].

Одной из характерных особенностей австралийской городской системы является наличие большого числа городов, развивающихся на основе сектора добычи полезных ископаемых. Колебание мировых цен на минеральные ресурсы оказывает первостепенное влияние на процветание добывающих городов. Доминирующая экономическая сила таких городов основана на градообразующем предприятии, использующем подавляющее число рабочей силы.

Наиболее ярким примером трансформации добывающего города здесь служит город Маунт-Иса — центр добычи железной руды. Город является самым крупным с точки зрения численности населения внутренним городом в Северной Австралии. В 1963 г. численность населения составляла 15 192 человека, а прирост населения в этом районе продолжался вплоть до 1980-х гг., превысив 30 000 человек. Из-за кризиса на рынке металлов с 1980-х гг. город стал терять население. В 2006 г. численность населения составляла 21 371 человек. В начале 2000-х гг. швейцарская горнодобывающая группа Xstrata купила MIM — единственную шахту в городе, работающую в городе в 1924–2003 гг. Несмотря на сокращение численности населения и занятости, Xstrata сделала ставку на широкое внедрение и развитие технологических инноваций.

Глобальная стратегия Xstrata по использованию технологических инноваций обеспечила патенты “ISA Smelt”, которые были проданы (лицензированы) китайским, южноамериканским и американским горнодобывающим компаниям. Аналогичным образом тиражировалась технология экстракции медных экстракторов MIM. Еще одной областью инновационного развития стала предоставляемая услуга горнодобывающей техники.

Кейс Маунт-Иса показывает, что, несмотря на очевидные потери населения в связи с сокращением горнодобывающей деятельности, развитие наукоемкой деятельности, проводимой горнодобывающими корпорациями, позволило обеспечить местные, региональные и международные связи между компаниями за счет использования глобальных сетей знаний. Здесь необходимо широко использовать инструменты стратегического планирования для управления изменениями и адаптации к новым условиям и вызовам глобального развития. Именно активная позиция властей и нацеленность на будущее развитие, выраженная в утверждаемой Стратегии развития города, обусловили интерес со стороны корпораций к инвестированию в Маунт-Иса.

## Заключение

Результатом изучения зарубежного опыта управления развитием убывающих городов является систематизация применяемых в Америке, Европе, Австралии различных инструментов и механизмов, которые направлены на преодоление

кризисных явлений и возрождение экономической и социальной активности в городах.

Рассмотренные инструменты и механизмы можно разделить на институциональные, организационные, экономические.

Так, одним из распространенных механизмов является создание специализированных институций (корпораций, агентств развития), которым передаются полномочия, в том числе подкрепленные финансовыми ресурсами, по разработке проектов развития территорий, создания объектов инфраструктуры, распоряжения земельными участками и недвижимостью. При этом данные институции функционируют на принципах государственно-частного партнерства. Корпорации могут заниматься либо деятельностью по инвестированию в развитие городских территорий, привлекая на них крупномасштабные проекты и занимаясь продажей полученных участков частным застройщикам, либо консалтингом, связанным как с привлечением компаний и разработкой специальных бизнес-услуг, так и содействием трудоустройству граждан.

Важным инструментом стимулирования привлечения новых хозяйствующих субъектов на территорию является земельный банкинг, позволяющий местным органам власти передавать или реализовывать заброшенное имущество ключевым заинтересованным лицам.

Другим механизмом можно считать формирование стратегического долгосрочного видения развития города, включая определение отраслевых и территориальных приоритетов, этапов реализации ключевых проектов и мероприятий.

Разрабатываемые городскими администрациями градостроительные стратегии используются как инструменты выявления актуальных проблем, определения способов их решения, информирования о местном планировании и разработки городской политики. Данные стратегии направлены на повышение капитализации территории и снижение оттока коренного и привлечение нового населения.

К основным мероприятиям, формируемым в рамках долгосрочных стратегий, можно отнести следующие:

- обеспечение доступности привлекательных для инвесторов земельных участков;
- ревитализация депрессивных застроенных жилых кварталов;
- применение различных моделей создания и управления жилой недвижимостью;

- устранение избытка инфраструктуры и заброшенных (вакантных) объектов и участков;
- освобождение свободных промышленных территорий под крупные инфраструктурные проекты;
- обеспечение широкой диверсификации экономической деятельности города, учитывающей мировую (региональную) конъюнктуру на наиболее востребованные товары и услуги и формируемые в конкретном регионе цепочки добавленной стоимости.

Траектории от убывания до восстановления городов формируются различными факторами, среди которых по итогам проведенного анализа можно отметить следующие:

- обеспечение конкуренции не только для инвесторов и компаний, но и для высококвалифицированных людей;
- процесс деиндустриализации зависит от способности города постоянно адаптироваться и сосредоточиться на передовых технологиях и инновациях;
- изменение структуры экономической активности населения в сторону сектора услуг;
- реализуемые проекты городской регенерации территорий часто являются дорогостоящими, с неопределенными результатами и требуют формирования долгосрочных выверенных стратегий и планов реализации;
- социальная сплоченность и обновление соседства характеризуются маломасштабными, иногда инновационными программами и мероприятиями;
- межмуниципальное сотрудничество, как правило, осуществляется в рамках развития об-

щественного транспорта, интегрированного планирования.

Механизмы и инструменты управления процессами преодоления убывания городов целесообразно применять в России, но с учетом их гибкой настройки и адаптации к сложившейся системе градостроительного, налогового и экономического регулирования деятельности в городах, особенностям социально-экономического развития и установившихся отношений.

Тенденция убыли городского населения в России (в первую очередь, их малых и средних городов) ярче всего начала проявляться в 1990-е гг. в условиях изменения социально-экономической и институциональной парадигмы городского развития. Большинство отечественных ученых отмечает такую особенность современного пространственного развития нашей страны, как рост различий между регионами и городами, усиление неравенства и поляризации.

Изменения в проводимой политике в отношении убывающих городов должны носить системный характер и решать накопившиеся структурные проблемы в экономике, социальной сфере, системе землепользования и градостроительной деятельности, и не сводится только лишь к мероприятиям, в большей мере, локального характера, например благоустройства территорий. С другой стороны, мероприятия по установлению особых правовых режимов в российских городах, например создание территорий опережающего социально-экономического развития, должны сопровождаться выработкой институциональной и организационно-экономической моделями реализации для каждого конкретного города.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Martinez-Fernandez C., Wu C.-T. Shrinking cities: A global overview and concerns about Australian mining cities cases. In: Pallagst K. et al. The future of shrinking cities: Problems, patterns and strategies of urban transformation in a global context. Berkeley, CA: Inst. of Urban and Regional Development, Univ. of California; 2009:29–36. URL: [http://www.rop.tu-dortmund.de/cms/Medienpool/Downloads/The\\_Future\\_of\\_Shrinking\\_MG-2009-01.pdf](http://www.rop.tu-dortmund.de/cms/Medienpool/Downloads/The_Future_of_Shrinking_MG-2009-01.pdf) (accessed on 25.04.2019)
2. Martinez-Fernandez C. et al. Shrinking cities: Urban challenges of globalization. *International Journal of Urban and Regional Research*. 2012;36(2):213–225. DOI: 10.1111/j.1468-2427.2011.01092.x
3. Pallagst K. et al. The future of shrinking cities: Problems, patterns and strategies of urban transformation in a global context. Berkeley, CA: Inst. of Urban and Regional Development, Univ. of California; 2009. 168 p. URL: [http://www.rop.tu-dortmund.de/cms/Medienpool/Downloads/The\\_Future\\_of\\_Shrinking\\_MG-2009-01.pdf](http://www.rop.tu-dortmund.de/cms/Medienpool/Downloads/The_Future_of_Shrinking_MG-2009-01.pdf) (accessed on 25.04.2019).
4. Strykiewicz T., Jaroszevska E. The process of shrinkage as a challenge to urban governance. *Quaestiones Geographicae*. 2016;35(2):27–37. DOI: 10.1515/quageo-2016-0013



5. Reckien D., Martinez-Fernandez C. Why do cities shrink? *European Planning Studies*. 2011;19(8):1375–1397. DOI: 10.1080/09654313.2011.593333
6. Schett S. An analysis of shrinking cities. Institut für Städtebau und Raumplanung, Universität Innsbruck. Urban Ecology WS. 2011;(12). URL: [http://www.ess.co.at/URBANECOLOGY/Simona\\_Schett.pdf](http://www.ess.co.at/URBANECOLOGY/Simona_Schett.pdf) (accessed on 25.04.2019).
7. Silverman R.M., Yin L., Patterson K.L. Municipal property acquisition patterns in a shrinking city: Evidence for the persistence of an urban growth paradigm in Buffalo, NY. *Cogent Social Sciences*. 2015;1(1). DOI: 10.1080/23311886.2015.1012973
8. Wiechmann T., Pallagst K.M. Urban shrinkage in Germany and the USA: A comparison of transformation patterns and local strategies. *International Journal of Urban and Regional Research*. 2012;36(2):261–280. DOI: 10.1111/j.1468–2427.2011.01095.x
9. Rhodes J., Russo J. Shrinking “smart”? Urban redevelopment and shrinkage in Youngstown, Ohio. *Urban Geography*. 2013;34(3):305–326. DOI: 10.1080/02723638.2013.778672
10. Shetty S. Shrinking cities in the industrial belt: A focus on small and mid-size cities in Northwestern Ohio. Toledo: The University of Toledo; 2009. 24 p. URL: <https://www.utoledo.edu/centers/urban-affairs/publications/WORC-UAC-Shrinking-Cities.pdf> (accessed on 25.04.2019).
11. Baum-Snow N., Marion J. The effects of low income housing tax credit developments on neighborhoods. *Journal of Public Economics*. 2009;93(5–6):654–666. DOI:10.1016/j.jpubeco.2009.01.001
12. Plöger J. Learning from abroad: Lessons from European shrinking cities. In: Mallach A., ed. *Rebuilding America’s legacy cities: New directions for the industrial heartland*. New York: The American Assembly, Columbia Univ.; 2012:295–321.
13. Garcia-Zamor J.-C. Strategies for urban development in Leipzig, Germany: Harmonizing planning and equity. New York: Springer-Verlag; 2014. 128 p. (Public Administration, Governance and Globalization Series. Vol. 7).
14. Rink D. et al. Governance of shrinkage — Lessons learnt from analysis for urban planning and policy. Leipzig: Helmholtz Centre for Environmental Research; 2012. 47 p. URL: [https://www.ufz.de/export/data/400/39029\\_WP7\\_D\\_13\\_14\\_15\\_FINAL\\_2.pdf](https://www.ufz.de/export/data/400/39029_WP7_D_13_14_15_FINAL_2.pdf) (accessed on 25.04.2019).
15. Gómez M.V. Reflective images: The case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao. *International Journal of Urban and Regional Research*. 1998;22(1):106–121. DOI: 10.1111/1468–2427.00126
16. Rodríguez A., Martínez E., Guenaga G. Uneven redevelopment: New urban policies and socio-spatial fragmentation in metropolitan Bilbao. *European Urban and Regional Studies*. 2001;8(2):161–178. DOI: 10.1177/096977640100800206

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Евгений Евгеньевич Плисецкий** — кандидат географических наук, заместитель директора Института региональных исследований и городского планирования факультета городского и регионального развития, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия [epliseckij@hse.ru](mailto:epliseckij@hse.ru)

## ABOUT THE AUTHOR

**Evgenii E. Plisetskii** — Cand. Sci. (Geogr.), Deputy Director of the Institute for Regional Studies and Urban Planning at Faculty of Urban and Regional Development, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia [epliseckij@hse.ru](mailto:epliseckij@hse.ru)

*Статья поступила 22.04.2019; принята к публикации 21.05.2019.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 22.04.2019; accepted for publication 21.05.2019.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-50-61

УДК 336.131(045)

JEL H83

## Цели в управлении региональными финансами: логико-содержательный анализ государственных программ

**Р.В. Ерженин**

НПЦ ГОСУЧЕТ, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0001-9380-0987>

### АННОТАЦИЯ

Переход к формированию бюджетов на основе программно-целевого метода относится к одному из значимых достижений проводимой в России бюджетной политики в части повышения эффективности бюджетных расходов. По заключению большинства авторов, реализация государственных программ по многим стратегическим направлениям пока не привела к ожидаемому повышению результативности расходования бюджетных средств. Неэффективность исполнения госпрограмм во многом связана с их некачественной подготовкой. Предметом данного исследования выбраны методологические подходы к оценке качества подготовки госпрограмм сферы управления финансами на уровне субъекта РФ. Логико-содержательный анализ выбранных из открытых источников текстов госпрограмм проводился на основе разработанной автором методологии оценки качества поддержания принципа целевой декомпозиции. Полученные результаты анализа основных параметров государственных программ по управлению финансами указывают на формальный подход регионов РФ к оформлению текстов программ. По мнению автора, для повышения эффективности управления финансами необходимо разрабатывать специальные модели бюджетирования для этой сферы, включающие как процессные, так и проектные принципы управления.

**Ключевые слова:** целевая декомпозиция; управление; финансы; дерево целей; качество госпрограмм; бюджет; субъекты РФ

*Для цитирования:* Ерженин Р.В. Цели в управлении региональными финансами: логико-содержательный анализ государственных программ. *Управленческие науки*. 2019;9(2):50-61. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-50-61

ORIGINAL PAPER

## Goals in the Management of Regional Finances: A Logical-Content Analysis of State Programs

**R.V. Erzhenin**

NPC GOSUCHET, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-9380-0987>

### ABSTRACT

The transition to the formation of budgets on the basis of the program-target method is one of the significant achievements of the budget policy pursued in Russia in terms of increasing the budget expenditures efficiency. According to the audit and accounting bodies, the implementation of state programs in many strategic areas has not yet led to the expected increase in the effectiveness of budget spending. The ineffectiveness of using state programs is largely due to their poor-quality training. The subject of this study has been selected methodological approaches to assessing the quality of the preparation of state programs in the field of financial management at the level of the subject of the

Russian Federation. The logical and informative analysis of selected from open sources texts of government programs was carried out on the basis of the quality assessment methodology developed by the author and supporting the principle of targeted decomposition. The results of the analysis of the main parameters of state financial management programs indicate the formal approach of the regions of the Russian Federation to the program texts design. According to the author, to improve the efficiency of financial management, it is necessary to develop special budgeting models for this sphere, including both process and project management principles.

**Keywords:** target decomposition; control; finance; target tree; state programs quality; budget; Russian Federation regions

**For citation:** Erzhenin R.V. Goals in the management of regional finances: A logical-content analysis of state programs. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):50-61 (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-50-61

## Введение

Программно-целевой метод или государственное программирование относят к одному из наиболее эффективных методов государственного управления в решении комплексных задач развития общества. Успешное использование программ в госуправлении отмечено в ряде стран Европы, Америки и Азии [1, с. 16]. Пионерами в разработке принципов программного бюджетирования считаются США, где еще в 1960-х гг. родилась идея увязки бюджетных ассигнований и управления по результатам. В 1990-х гг. Австралия, Новая Зеландия, Соединенное Королевство Великобритании и Нидерланды вошли в группу «второй волны», выбравших ориентацию на повышение результативности бюджетных расходов. За последние 10 лет появилось гораздо больше стран, часто с низкими доходами, которые либо внедряют бюджетирование по эффективности, либо еще только примеряют эту идею для себя [2, с. 1].

Внедрение программно-целевых методов в регионах России началось с 2012 г. Основным инструментом государственного программирования выступает *государственная программа*, под которой понимается документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решение задач социально-экономического развития субъекта Российской Федерации.

Структура программ в регионах и муниципалитетах, в определенной мере, повторяет перечень федеральных программ, в которых уделяется внимание не только модернизации экономики и качеству жизни населения, но и совершенствованию государственного управления и повышению его эффективности. Требования к конструкции типовых государственных программ регионов и муниципалитетов и их содержание в настоящее время не

установлены [3, с. 4]. Решение об этом самостоятельно принимают органы государственной власти соответствующих публично-правовых образований, основываясь на федеральном опыте.

В то же время цели многих государственных программ, разработанных как на федеральном, так и региональном уровнях, по мнению различных авторов, в том числе и аудиторов контрольных органов, не конкретизированы, что впоследствии затрудняет оценку их достижения, а поставленные задачи не всегда необходимы и достаточны для обеспечения достижения цели. Установленные же показатели эффективности на самом деле не позволяют судить о достижении цели, ради которой была разработана та или иная программа [4, с. 17]. Проводимые контрольными органами экспертизы реализуемых государственных программ показывают, что зачастую достижение цели госпрограммы не обеспечивается ни одной из задач, а многие задачи, в свою очередь, не связаны с достижением какой-либо из поставленных целей.

К одной из российских особенностей формирования государственной программы относится проблема выстраивания жесткой логической связи между ее иерархически расположенными уровнями. На необходимость разработки единой методологии формирования государственных программ регионов и муниципалитетов, обеспечивающей их увязку с государственными программами Российской Федерации в части целей, задач и индикаторов, указывали различные авторы [3–5]. Можно согласиться со многими из них, что реальная практика применения программного подхода не только в России, но и в других странах, сопряжена с рядом методологических и институциональных проблем [6, с. 147].

Наибольший исследовательский интерес, по нашему мнению, представляет непосредственно сфера, где осуществляется управление общественными финансами, т.е. сфера, которой, с учетом

возложенных на нее стратегически важных функций, следует находиться в авангарде процессов развития программного бюджетирования, демонстрируя как высокое качество подготовки программ, так и наличие обширных компетенций в области программного бюджетирования.

## Методология исследования

### Методологический аппарат исследования

В качестве объекта исследования в данной работе выбраны государственные программы сферы управления финансами на уровне субъекта РФ (далее — госпрограммы).

Предметом исследования являются методологические подходы к оценке качества подготовки госпрограмм.

Целью исследования является разработка *методологии* оценки качества госпрограмм, основанной на поддержании *принципа целевой декомпозиции*.

Декомпозиция цели — это процесс каскадирования (разложения) стратегии и целей для каждого уровня организации от самого высокого до самого низкого. Принцип целевой декомпозиции или в другой формулировке — принцип каскадирования — это иерархический принцип построения системы целеполагания.

Принцип целевой декомпозиции госпрограммы представляет собой единство принципов *внешней* и *внутренней* целевой декомпозиции программы.

Внешняя целевая декомпозиция госпрограммы — это принцип, где цель каждого нижестоящего уровня в иерархии управления должна сохранять свою природу, сущность, задаваемую *целью системы* более высокого уровня, но с отличиями в масштабах и зонах действия. *Декомпозиция* в данном случае понимается, как иерархическое деление системы управления на подсистемы низшего уровня. В данном исследовании региональный уровень как институциональная единица исследуется автономно, но с учетом согласования целей выбранной для анализа системы управления с целями систем верхнего (федерального и общегосударственного) уровня. К системам низшего уровня иерархии относятся муниципальный уровень, а также хозяйствующие единицы, их структурные подразделения и исполнители, но эти уровни в данном исследовании не рассматриваются.

Внутренняя целевая декомпозиция госпрограммы — это принцип, где во внутренней логической иерархии формализованной стратегии госпрограм-

мы «цель → задачи → подпрограммы → мероприятия» сохраняются своя природа и сущность, заданная *целью системы*, но с отличиями в зонах действия. *Декомпозиция* в данном случае понимается как иерархическое деление понятий программно-целевого метода «высшего уровня» на понятия «низшего уровня» (цели, задачи, подпрограммы, мероприятия).

### Нормативные документы, регулирующие порядок разработки государственных программ на региональном уровне

Основные требования к разработке проектов государственных программ и подготовке отчетов о ходе их реализации и оценке представлены в Методических указаниях<sup>1</sup>.

Для описания основных понятий в исследовании использовались определения Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>2</sup> и Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации<sup>3</sup> (далее — Порядок разработки).

Руководствуясь положениями Порядка разработки, субъекты РФ разрабатывают и утверждают собственные, региональные порядки разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ. В данном исследовании в качестве основного документа, описывающего требования к государственным программам регионов, использовался проект типового порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ субъекта Российской Федерации<sup>4</sup>.

Кроме этого, для проведения исследования также применялись отдельные положения Методических

<sup>1</sup> Приказ Минэкономразвития России от 16.09.2016 № 582 «Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации».

<sup>2</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 № 588 «Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации».

<sup>4</sup> Типовой порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ субъекта Российской Федерации и методические рекомендации к нему (проект). Министерство финансов Российской Федерации. URL: [https://www.minfin.ru/ru/document/?id\\_4=120201](https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=120201) (дата обращения: 23.11.2018).

указаний по разработке национальных проектов (программ)<sup>5</sup>.

### **Подходы к оценке качества поддержания принципа декомпозиции целей**

Анализ качества подготовки программ и оценка качества поддержания принципа декомпозиции целей в государственных программах субъектов РФ осуществлялось поэтапно:

Этап 1. Справочники. Ввиду значительного количества схожих по смыслу формулировок возникла необходимость в нормализации наименований целей, задач, подпрограмм и целевых индикаторов. По каждой группе основных параметров сформированы отдельные справочники.

Этап 2. Разработка модели дерева целей госпрограммы осуществлялась на основании полученных данных на этапе 1 и анализа требований, предъявляемых к подготовке государственных программ, указанных в нормативно-правовых и методических документов (указанных в разделе 1.2).

Декомпозиция целей госпрограммы строится через четыре уровня:

- цели государства;
- цели региона;
- цели сферы управления финансами региона;
- задачи системы управления финансами.

Этап 3. Оценка соответствия госпрограмм регионов принципу целевой декомпозиции осуществлялась посредством использования критериев оценки:

- 1) качества формулировки наименования госпрограммы;
- 2) качества постановки цели;
- 3) качества формализации задач;
- 4) качества выбора целевых индикаторов.

### **Источники и методы отбора данных для проведения логико-содержательного анализа**

К одному из эффективных методов, позволяющих повысить качество программных документов путем выявления типичных ошибок и неточностей в их формулировках, за которыми нередко кроются серьезные логические ошибки, следует отнести логико-содержательный анализ. Данный метод строится на «интервьюировании текста», т.е. изучение текстовых фрагментов, и позволяет ответить на за-

ранее поставленный вопрос и тем самым присвоить переменной определенное значение<sup>6</sup>.

В данном исследовании в качестве переменной выступает *принцип декомпозиции цели*, которая получает значение *качества поддержания принципа декомпозиции цели*.

Логико-содержательный анализ по своей природе близок к контент-анализу, однако не требует репрезентативной выборки текстов и сложных математических расчетов встречаемости переменных<sup>7</sup>. В работе [7] предпринимаются некоторые шаги по созданию отдельной теории контент-анализа путем включения в нее различных контекстуальных переменных программ, которые влияют на связь управления и эффективности, в том числе и такой переменной, как степень ясности и согласованности целей.

Процедура логико-содержательного анализа по К.В. Харченко предусматривает шесть ключевых блоков [8, с. 2]:

1. Наименование программы и ее внешний контекст.
2. Идентификация объекта регулирования.
3. Цель программы.
4. Задачи программы.
5. Мероприятия программы.
6. Показатели и ожидаемые результаты.

При проведении логико-содержательного анализа исследователю необходимо создать наилучшую конструкцию исследования путем точного и внимательного планирования, изучив существующие обстоятельства и определив доступные ресурсы [9, с. 8]. В качестве подобного «открытого ресурса» для проведения нашего исследования выступила сеть Интернет. Для создания полной и объективной картины о содержании программ управления финансами был осуществлен контекстный поиск по ключевым словам: *наименование региона + программа управления финансами*.

Результаты поиска представлены в форме подпрограмм (г. Москва и г. Севастополь). У трех регионов: г. Санкт-Петербург, Приморский край и Тюменская область обнаружить открытые данные с программами (подпрограммами) сферы управления финансами не представилось возможным.

<sup>6</sup> Логико-содержательный анализ целевых программ. Сборник научных работ молодых ученых. Харченко К. В., ред. М.: АЛЫПЕРИЯ; 2012. С. 96.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>5</sup> Утверждены постановлением Правительства РФ от 04.06.2018 № 4072п-П6.

### Дерево целей сферы управления финансами на региональном уровне

Использование метода дерева целей для формулы программно-целевого планирования в виде логической цепочки «цели — пути — средства — организация исполнения» может повысить прозрачность структуры целей и представить ее в такой форме, которая смогла бы внести порядок в совокупность связей и отношений между частями целого, необходимых для достижения цели [10, с. 75].

Традиционный подход к построению дерева целей состоит в разделении основной цели на подцели, где части или элементы целого располагаются в порядке от высшего к низшему, т.е. создают некоторую форму иерархии целей — уровни декомпозиции. Описание иерархии целей для сферы управления финансами на региональном уровне разработано на основании положений Порядка разработки и Методических рекомендаций (см. рисунок) и включает описание:

- целей, заданных в отраслевых документах стратегического планирования РФ;
- целей, определенных положениями федеральных законов, законов субъекта РФ, решений Президента РФ, Правительства РФ и высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ;
- целей, заданных стратегией социально-экономического развития макрорегионов;
- целей и приоритетов социально-экономического развития субъекта РФ, определенных в стратегии социально-экономического развития субъекта РФ.

### Результаты анализа основных параметров государственных программ регионов

#### Наименование государственных программ

Объект в наименовании программы. Все представленные для анализа госпрограммы имеют наименование. У двадцати пяти госпрограмм (44%) наименование полностью совпадает с наименованием федеральной государственной программы: «Управление государственными финансами». Тринадцать госпрограмм (23%) имеют наименование «Управление государственными финансами и государственным долгом». У двух госпрограмм наименование — «Управление региональными финансами», и у других двух — «Управление фи-

нансами». У всех остальных госпрограмм наименование уникальное.

Исходя из содержательного анализа наименований, в 80 региональных программах в качестве объекта программы выступают *финансы*. В наименовании госпрограммы может присутствовать слова и фразы, указывающие на различную принадлежность финансов (государственные, региональные, общественные, муниципальные).

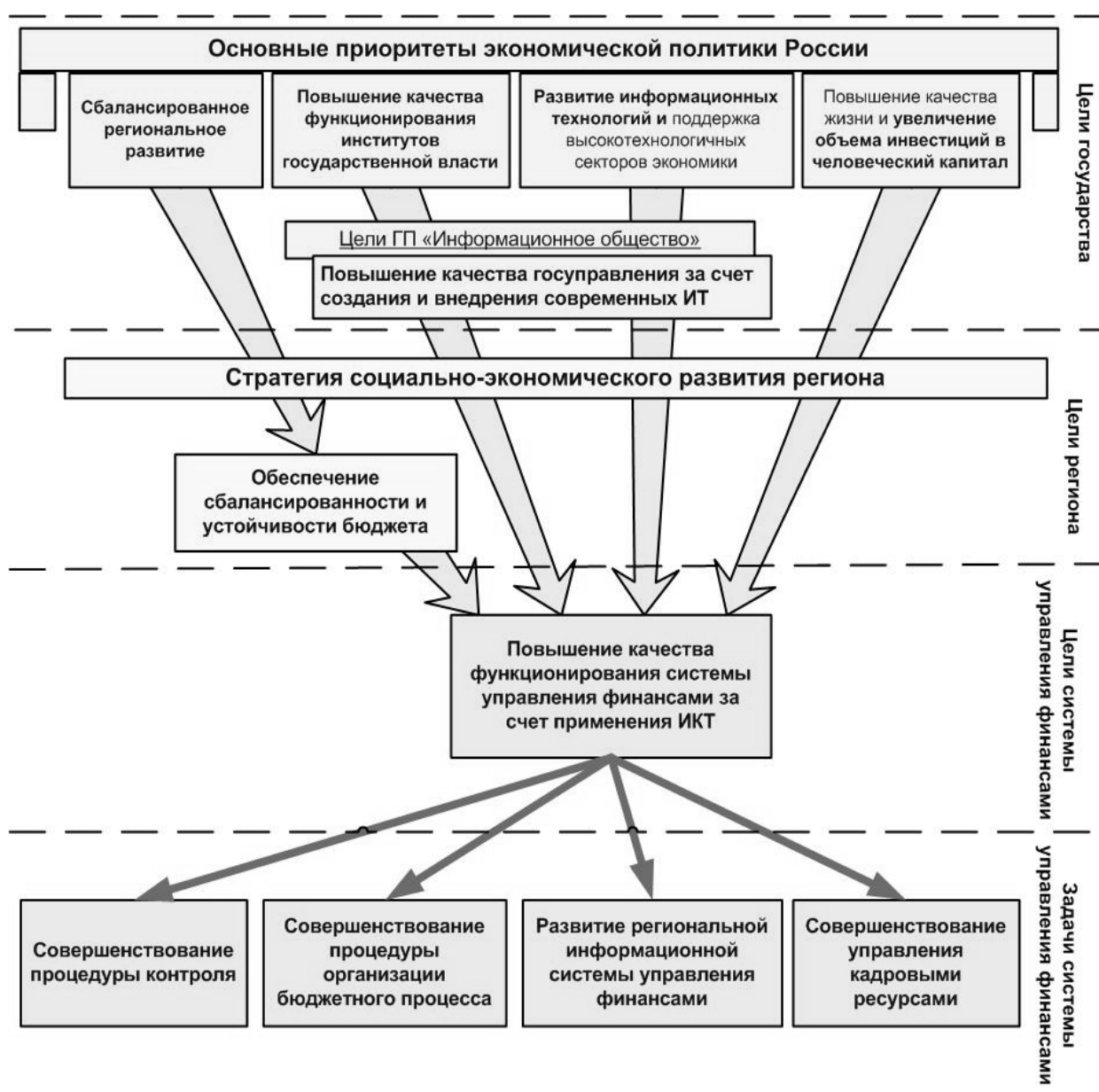
В качестве предмета наименования программ, выбранных для анализа, в основной части программных документов (93%) выступает *управление*. В ряде госпрограмм регионов не удалось установить связь с процессами управления.

Таким образом, в отношении указаний на принадлежность финансов в наименованиях госпрограмм регионов возникают определенные разногласия, связанные в первую очередь с неопределенностью бюджетной терминологии. В нормативном поле необходимо внести ясность в отношении использования в региональных программах терминов «общественные финансы», «государственные финансы» и «региональные финансы»: что в них общего и в чем заключаются различия.

#### Цели государственных программ

Для формирования логической иерархии связи всех «внутренних» элементов программы перво-степенное значение имеет правильное определение цели. Как утверждает американский теоретик организации Чарльз Перроу (Charles B. Perrow), цели могут быть или видениями, или так называемыми официальными целями, которые отличаются чрезвычайно высоким уровнем абстракции и предназначены для общего руководства к действиям [11, с. 80].

Лучшим вариантом, по мнению ряда экспертов, является выбор одной центральной цели, так как множественность целей значительно усложняет структуру программы и повышает риск их пересечения. Порядок разработки также рекомендует для государственных программ формулировать одну цель, которая должна соответствовать приоритетам и целям социально-экономического развития субъекта РФ в соответствующей сфере, установленным в документах стратегического планирования, и определять конечные результаты реализации государственной программы. Такой целью для сферы управления, по нашему мнению, является «Повышение качества функционирования



Модель дерева целей сферы управления финансами / A tree model of financial management objectives

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

системы управления общественными финансами за счет применения ИКТ» (см. рисунок). В то же время результаты анализа показывают, что не во всех регионах выбрана одна цель (см. таблицу), а выбор большинства регионов совпадает с выбором целей на федеральном уровне в государственной программе РФ «Управление финансами и регулирование финансовых рынков».

Общее состояние дел с определением целей государственных программ, относящихся к сфере управления финансами на региональном уровне,

не отличается от уровня подготовки программ по другим направлениям программного бюджетирования:

- в значительном количестве госпрограмм цель сформулирована как сочетание нескольких целей, выбор двух и более целей во многих госпрограммах приводит к существенному усложнению структуры программы;
- не все цели госпрограмм определяются как планируемый конечный результат решения проблем либо как ожидаемое (планируемое) со-

Таблица / Table

## Цели государственных программ регионов / The objectives of the regions state programs

№	Нормализованное наименование цели / Normalized target name	Количество госпрограмм / Number of state programs	Количество госпрограмм, где одна цель / Number of state program, where 1 goal
1	Обеспечение долгосрочной (среднесрочной) сбалансированности	47	11
2	Повышение эффективности и/или качества управления финансами	41	12
3	Повышение эффективности межбюджетных отношений	13	
4	Повышение эффективности и качества управления госдолгом	11	1
5	Повышение устойчивости бюджетной системы	6	2
6	Повышение бюджетного потенциала	3	
7	Проведение эффективной политики в области управления государственными финансами	3	1

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

стояние дел в сфере управления региональными финансами;

- многие цели сформулированы как *задачи* по выполнению государственных функций;
- формулировки ряда целей шире ожидаемых конечных результатов;
- некоторые цели сформулированы громоздко, осложнены дополнительными уточнениями в виде описания путей, средств и методов достижения.

Не все выбранные регионами цели соответствуют сфере реализации государственной программы. Так, например стратегическая цель реализации государственной политики в сфере управления государственными финансами в Брянской области состоит в повышении уровня и качества жизни населения, а не в повышении качества или эффективности управления финансами. Сомнительными для сферы управления общественными финансами являются цели по повышению финансовой грамотности населения, по совершенствованию управления земельными ресурсами, проведению земельной политики рационального использования земель и другими целями, имеющими отношение к имуществу субъекта и муниципалитетов.

В целях госпрограмм Тамбовской, Ивановской, Брянской, Амурской областей даны размытые формулировки, допускающие произвольное или неод-

нозначное их толкование. Согласно требованиям к госпрограммам цель должна быть *достижима*, между тем, такие цели, как «обеспечение условий для реализации мероприятий государственной программы в соответствии с установленными сроками и задачами» не может быть *достижима* за период реализации государственной программы. Также следует отметить, что достижение большинства выбранных в госпрограммах целей невозможно проверить, что не обеспечивает выполнения такого требования к программам, как *измеримость*.

#### Формулировки задач

Цели, задачи и индикаторы относятся к основным параметрам государственной программы. Следует заметить, что задача государственной программы является ее подцелью, частью цели (второй уровень целей). Задача государственной программы во многих случаях можно рассматривать и как цель подпрограммы.

Между тем как показывает анализ, в госпрограммах Смоленской и Московской областей и города Москвы задачи не формализованы. Кроме этого, наибольшей популярностью в регионах пользуются задачи, направленные на повышение эффективности межбюджетных отношений с местными бюджетами и на повышение качества управления муниципальными финансами. Значительное коли-



чество госпрограмм содержат задачи, которые дублируют поставленные цели, также следует обратить внимание на выбранные в регионах цели, имеющие отношение к «верхнему» уровню.

Формулировки «снижение производственного травматизма и профессиональной заболеваемости работников организаций, расположенных на территории области», «обеспечение стабильного функционирования резервного фонда на непредвиденные расходы», «обеспечение эффективной деятельности министерства финансов области по реализации государственной программы», «проводить взвешенную и предсказуемую бюджетную и налоговую политику», «повышение качества и доступности предоставляемых государственных услуг (выполняемых работ)» в целом не коррелируются с целями в сфере управления финансами.

### Наименование подпрограмм

Согласно Методическим рекомендациям, подпрограмма госпрограммы — это комплекс взаимосвязанных по целям, срокам и ресурсам мероприятий, выделенный исходя из масштаба и сложности задач, решаемых в рамках государственной программы. Следуя рекомендациям, предложенных Министерством экономического развития РФ, можно заключить, что подпрограмма является неотъемлемой частью государственной программы и формируется с учетом согласованности основных параметров подпрограммы и государственной программы. Наилучшим считается вариант, когда одной задаче государственной программы соответствует одна подпрограмма, направленная на ее реализацию.

В то же время анализ нормализованного вида наименований подпрограмм госпрограмм регионов показал, что часть наименований дублируют цели госпрограмм, часть относится к более высокому уровню целевой декомпозиции, а в некоторых госпрограммах регионов (республики Кабардино-Балкария, Коми, Марий-Эл, Белгородская, Ивановская, Калужская, Кировская, Костромская, Московская области и др.) подпрограммы отсутствуют.

### Целевые показатели (индикаторы)

Ожидаемые результаты реализации государственной программы согласно требованиям нормативно-методических документов должны указываться в виде качественных и количественных характеристик основных ожидаемых (планируемых)

конечных результатов (изменений, отражающих эффект, вызванный реализацией государственной программы) с описанием конкретных завершённых событий (явлений, фактов), позволяющих однозначно оценить результаты реализации государственной программы, а также значений показателей на последний год реализации государственной программы и их динамики.

На предварительном этапе было выявлено, что ряд госпрограмм не содержат целевых показателей (индикаторов): Кировская, Костромская, Курская, Московская, Омская, Саратовская области и город Москва. По одному целевому показателю содержат госпрограммы республик Карелия, Северная Осетия — Алания и Крым, Астраханской, Владимирской и Калининградской областей, что не позволяет, по нашему мнению, полноценно характеризовать успешность реализации государственной программы.

Не все методики расчета показателей обеспечивают сопоставимость показателей, отражающих наблюдаемые явления, объекты, процессы или их свойства. При этом лишь некоторые алгоритмы формирования показателей представляют собой методику количественного (формульного) исчисления показателя. Также во многих методиках госпрограмм пояснения к показателям не содержат подробных рекомендаций по сбору, обработке и интерпретации значений.

Лишь в некоторых госпрограммах, например Новосибирской области, можно идентифицировать комплексную систему показателей, обеспечивающую возможность проверки и подтверждения достижения целей и решения задач, поставленных в государственной программе.

В целом в программах выявлено значительное количество показателей, которые невозможно использовать для оценки ввиду того, что они не могут *количественно характеризовать* ход и прогресс реализации госпрограмм. Например, «наличие выверки», «наличие ежегодной оценки», «наличие утвержденного перечня», «соблюдение ограничений», «проведение оценки качества» и т.п.

Показатели с глаголами «перечисление», «проведение», «предоставление» и т.п. не очевидным образом характеризуют прогресс в достижении цели, а использование фраз «повышение эффективности», «соблюдение сроков» и т.п. указывает на очевидную желаемую тенденцию изменения значений параметров.

Показатели «охват бюджетных ассигнований», «отсутствие просроченной задолженности», «предоставление проекта закона» и т.д. не отвечают требованиям *сопоставимости*. По таким показателям невозможно осуществить непрерывное накопление данных и обеспечить их сопоставимости за отдельные периоды.

Кроме этого, также некорректно сформулированы такие показатели госпрограмм, как: «установление на местности границ региона»; «доля граждан, охваченных мероприятиями Программы»; «запланированный объем резервного фонда»; «формирование областного бюджета в программной структуре» и т.п.

Следует обратить внимание на показатели, связанные с подготовкой кадров. Несмотря на то что именно от качества подготовки специалистов зависит качество управления в сфере общественных финансов, в регионах этому направлению не уделяется значительного внимания. Лишь в Карачаево-Черкесской Республике и Тульской области связали повышение эффективности управления с повышением квалификации специалистов.

Также в регионах недостаточно оценивают возможности автоматизации в процессах повышения эффективности и качества управления. Всего регионов, использующих показатели по данному направлению, — двенадцать. Несмотря на то что логико-математическая модель всех используемых программных средств в управлении бюджетным процессом строится на основании единой методологии (разработчиком которой является Министерство финансов РФ), у каждого региона описаны свои, индивидуальные показатели. При этом измеряться могут как этапы бюджетного процесса, так и отчеты, модули, муниципальные образования, распорядители и получатели средств.

Одними из наиболее важных показателей для сферы управления финансами в условиях применения информационных технологий являются *затраты* и *время*. Показатели, связанные с затратами на информационный процесс, не описаны ни в одной из программ. Пять программ в основном описывают параметры, связанные со сроками предоставления регламентированной отчетности, что в совокупности с оценкой качества предоставляемой отчетности, по нашему мнению, является ключевым индикатором качества информационного процесса управления финансами.

В то же время такой показатель, выбранный Новосибирской областью, как «доля платежных документов, срок санкционирования которых составляет не более двух дней», указывает на крайне важный индикатор времени прохождения финансовых средств через систему перераспределения финансов.

## Заключение

В течение последних двух десятилетий ни одна сфера государственного управления не претерпела таких глубоких преобразований, как управление общественными финансами, где было сломано уже немало «копий» на переходе от сметного финансирования к управлению результатами. Концепция внедрения государственных программ изначально задумывалась как инструмент повышения эффективности государственного управления в целом. В то же время, несмотря на формально свершившийся в 2016 г. переход регионов на программный формат, говорить о достижении поставленных целей и соблюдении программных принципов пока преждевременно.

В целом анализ указывает на низкое качество подготовки госпрограмм в сфере управления финансами на уровне регионов России. Связано это, по нашему мнению, в первую очередь с недостаточно развитыми компетенциями в области программного бюджетирования. В цепочке подготовки и согласования текста госпрограмм заняты финансовые и экономические органы субъекта РФ, его представительный и контрольный органы. Слабые знания у лиц, ответственных за подготовку программ в сфере управления финансами, — это вдвойне проблема для региона, так как эти же лица принимают участие в подготовке программ для всех других направлений программного бюджетирования (сферы образования, здравоохранения и т.п.).

Реализация большинства из проанализированных госпрограмм, как показал анализ их содержания, в принципе не может привести к повышению результативности или эффективности использования бюджетных средств. Часть регионов вообще не предприняли меры к подготовке и принятию госпрограмм по управлению финансами, проигнорировав требования и рекомендации федерального законодательства о переходе на программное бюджетирование. В то же время следует обратить внимание и на объективные сложности, с которыми сталкиваются многие финансовые органы регионов

как ответственные исполнители программ при выборе целей и при установлении сквозных индикаторов, характеризующих функционирование среды управления финансами региона.

По своей сущности госпрограммы сферы управления финансами относятся к группе «административных программ», которые обслуживают другие программы групп «оказание услуг населению» и «разрешающие программы». Ряд авторов [12, 13] считает, что административные программы не следует увязывать со стратегическими итогами деятельности ведомства. Изучив позицию [14], где бюджетный механизм рассматривается через междисциплинарную науку — сервисологию, поддерживаем мнение авторов и считаем, что сферу управления финансами необходимо отнести к группе сервисных институтов. В рамках подобного типа сервиса в основном обрабатываются многочисленные транзакции, связанные с распределительной и контрольной деятельностью системы управления финансами, а также с обработкой информации о финансово-хозяйственной деятельности учреждений и формированием отчетности.

Необходимо заметить, что большинство инициатив по совершенствованию государственного управления в зарубежных странах за последние полвека базировались на различных подходах к измерению результатов или производительности. На основе подобных подходов к организации труда можно выделить определенную группу задач в сфере управления финансами, которым характерна исключительно *процессная деятельность*, т.е. деятельность, связанная непосредственно с прохождением этапов бюджетного процесса. Подобная рутинная деятельность регулируется законодательными актами и состоит из регламентированных процедур: планирования, исполнения, контроля, ведения учета и подготовки отчетности, которые выполняются за счет типовых операций циклического характера, состоящих из простых функций, обладающих ясными и однозначными результатами [15, с. 9].

Задачи второго типа в сфере управления финансами имеют дело с *проектной деятельностью*, т.е. с перестройкой системы управления и принципиальными изменениями в ней [16, с. 10]. Необходимость таких задач возникает в процессе функционирования системы управления финансами в связи с существенными изменениями внешних условий. Под внешними условиями следует понимать и изменение законодательства, и развитие

информационно-коммуникационных технологий, которые из года в год все активнее внедряются в процессы управления, с одной стороны, снижая трудоемкость в обработке первичной информации, а с другой — значительно усложняя процесс управления развитием управляющих систем в различных отраслях.

Таким образом, если принять во внимание, что программно-целевая структура управления носит временный характер и существует только в рамках реализации краткосрочных и среднесрочных программ или проектов, то подобный подход не может полноценно использоваться в сфере управления финансами. Поэтому наиболее целесообразно использовать программный метод для проектной деятельности в сфере управления финансами.

Для процессной деятельности наиболее действенным подходом, получившим широкое признание в бизнес-среде, должно стать управление затратами как регламентированный процесс целенаправленного формирования затрат по их видам, местам и носителям при постоянном контроле и стимулировании их уменьшения. При таком подходе в эффективности *процесса* управления финансами можно выделить две измеримые составляющие: техническую и экономическую эффективность. *Техническую эффективность процесса управления финансами* следует определять степенью достижения целей деятельности в условиях поддержания принципа целевой декомпозиции. *Экономическую эффективность процесса управления финансами* необходимо определять как отношение объемов предоставленных информационно-сервисных услуг к стоимости объемов привлеченных для этого ресурсов.

Как показывают результаты проведенного исследования, реализация программного подхода для такой специфичной функции, как управление финансами, на практике оказалась труднореализуемой. Принимая во внимание качество разработки программ в субъектах РФ, можно заключить, что применяются они пока формально и изучать вопросы качества их исполнения пока преждевременно. Для повышения эффективности функционирования системы управления общественными финансами необходимо разрабатывать специальные модели бюджетирования, ориентированные на специфику управления расходами, связанными как с функциями по организации бюджетного процесса, так и учета затрат и времени обработки транзакций по центрам ответственности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Тулякова И. В. Оценка эффективности государственных программ: проблемы и перспективы. *Финконтроль*. 2017;(4):15–17. URL: <http://rufincontrol.ru/article/332551/> (дата обращения: 25.11.2018).
2. Moynihan D., Beazley I. Toward next-generation performance budgeting: Lessons from the experiences of seven reforming countries. Washington, DC: The World Bank; 2016. 182 p. DOI: 10.1596/978-1-4648-0954-5
3. Симонова Н. Ю. Государственные программы как элемент формирования программного бюджета. *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. 2014;(3):50–57.
4. Запорожан А. Я. Проблемы формирования государственных программ. *Управленческое консультирование*. 2016;(7):51–61.
5. Бушмин Е. В. Программное будущее российского бюджета. *Федерализм*. 2014;(4):7–20.
6. Шаш Н. Н., Бородин А. И., Татуев А. А. Проблемы перехода на программный бюджет: новые вызовы бюджетной политики России. *Terra economicus*. 2013;11(4-2):145–152.
7. O'Toole L. J., Jr., Meier K. J. Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2015;25(1):237–256. DOI: 10.1093/jopart/muu011
8. Харченко К. В. Логико-содержательный анализ как инструмент оценки муниципальных программ. *Муниципальная власть*. 2008;(5):50–54.
9. Bengtsson M. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*. 2016;2:8–14. DOI: 10.1016/j.npls.2016.01.001
10. Лукьяненко З. Б., Югова Н. В. Программно-целевой метод в государственном управлении бюджетной сферой. *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2014;(2):72–78.
11. Christensen T., Lægreid P., Roness P. G., Røvik K. A. Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth. Abingdon, New York: Routledge Publ.; 2007. 191 p.
12. Каратаева Г. Е., Фесик С. В. Государственные программы как инструмент реализации бюджетной политики. *Инновационное развитие экономики*. 2014;(6):64–70.
13. Афанасьев М. П., Алехин Б. И., Кравченко А. И., Крадинов П. Г. Программный бюджет: цели, классификация и принципы построения. *Академия бюджета и казначейства Минфина России. Финансовый журнал*. 2010;(3):5–18.
14. Рожков Ю. В., Соломко М. Н. Управление общественными финансами и сервисная концепция государства. *Экономика и предпринимательство*. 2015;(12-1):1168–1173.
15. Clark I. D., Swain H. Distinguishing the real from the surreal in management reform: Suggestions for beleaguered administrators in the government of Canada. *Canadian Public Administration*. 2005;48(4):453–477. DOI: 10.1111/j.1754-7121.2005.tb01198.x
16. Губко М. В. Математические модели оптимизации иерархических структур. М.: Ленанд; 2006. 264 с.

## REFERENCES

1. Tulyakova I. V. Evaluation of the effectiveness of state programs: Problems and prospects. *Finkontrol'*. 2017;(4):15–17. URL: <http://rufincontrol.ru/article/332551/> (accessed on 25.11.2018). (In Russ.).
2. Moynihan D., Beazley I. Toward next-generation performance budgeting: Lessons from the experiences of seven reforming countries. Washington, DC: The World Bank; 2016. 182 p. DOI: 10.1596/978-1-4648-0954-5
3. Simonova N. Yu. State programs as an element of formation of the program budget. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya = The Science of Person: Humanitarian Researches*. 2014;(3):50–57. (In Russ.).
4. Zaporozhan A. Ya. Problems of state programs forming. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2016;(7):51–61. (In Russ.).
5. Bushmin E. V. Programs as a future of the Russian budget. *Federalizm = Federalism*. 2014;(4):7–20. (In Russ.).
6. Shash N. N., Borodin A. I., Tatuev A. A. Problems of transition to the program budget: New challenges of the budget policy of Russia. *Terra economicus*. 2013;11(4-2):145–152. (In Russ.).
7. O'Toole, L. J., Jr., Meier K. J. Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2015;25(1):237–256. DOI: 10.1093/jopart/muu011
8. Kharchenko K. V. Logical and substantive analysis as a tool for evaluating municipal programs. *Munitsipal'naya vlast'*. 2008;(5):50–54. (In Russ.).

9. Bengtsson M. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*. 2016;2:8–14. DOI: 10.1016/j.npls.2016.01.001
10. Luk'yanenko Z.B., Yugova N.V. The program-target method in the public administration of the budget sphere. *Ars Administrandi. Iskusstvo upravleniya = Ars Administrandi. The Art of Management*. 2014;(2):72–78. (In Russ.).
11. Christensen T., Læg Reid P., Roness P. G., Røvik K. A. Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth. Abingdon, New York: Routledge Publ.; 2007. 191 p.
12. Karataeva G. E., Fesik S. V. Government programs as a tool for implementing fiscal policy. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of Economy*. 2014;(6):64–70. (In Russ.).
13. Afanas'ev M. P., Alekhin B. I., Kravchenko A. I., Kradinov P. G. *Akademiya byudzheta i kaznacheistva Minfina Rossii. Finansovyi zhurnal*. 2010;(3):5–18. (In Russ.).
14. Rozhkov Yu. V., Solomko M. N. Public finance management and service concept of the state. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2015;(12–1):1168–1173. (In Russ.).
15. Clark I. D., Swain H. Distinguishing the real from the surreal in management reform: Suggestions for beleaguered administrators in the government of Canada. *Canadian Public Administration*. 2005;48(4):453–477. DOI: 10.1111/j.1754–7121.2005.tb01198.x
16. Gubko M. V. Mathematical models of optimization of hierarchical structures. Moscow: Lenand; 2006. 264 p. (In Russ.).

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Роман Валерьевич Ерженин** — кандидат экономических наук, генеральный директор НПЦ ГОСУЧЕТ, Москва, Россия  
rerzhenin@gmail.com

### ABOUT THE AUTHOR

**Roman V. Yerzhenin** — Cand. Sci. (Econ.), General Director, SPC GOSUCHET, Moscow, Russia  
rerzhenin@gmail.com

*Статья поступила 26.12.2018; принята к публикации 25.04.2019.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 26.12.2018; accepted for publication 25.04.2019.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-62-77  
УДК 330.322.1,330.322.5(045)  
JEL G31, H50, R11

## Управление развитием Арктики: финансовое обеспечение региона и выбор критериев оценки эффективности инвестиционных проектов для его освоения

В.А. Цветков<sup>a</sup>, М.Н. Дудин<sup>b</sup>, Д.А. Ермилина<sup>c</sup>

<sup>a, b, c</sup> Институт проблем рынка РАН (ИПР РАН);

<sup>b</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

<sup>a</sup> <http://orcid.org/0000-0002-7674-4802>; <sup>b</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6317-2916>;

<sup>c</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9619-5882>

### АННОТАЦИЯ

В статье освещаются современные проблемы финансового обеспечения инвестиционных проектов освоения Арктики. Одним из важнейших факторов при реализации таких значимых для национальной экономики проектов должна быть ориентация на системное развитие арктических территорий и оптимальное освоение его научно-промышленного потенциала. Полномасштабная реализация таких проектов обеспечит увеличение грузопотока по Северному морскому пути, что, в свою очередь, позитивно отразится на стратегических позициях российской экономики, которая будет обладать еще одним перспективным транзитным транспортным коридором. Цель исследования – всестороннее изучение действующих и перспективных инвестиционных проектов освоения Арктического региона, разработка рекомендаций по отбору приоритетных проектов и оценка их эффективности. Анализ различных федеральных программ и инициатив исполнительной власти в области развития Арктики показывает, что оценка эффективности инвестиционных проектов освоения региона и их отбор должны базироваться на показателях не только коммерческой и бюджетной, но и социально-экономической эффективности каждого проекта. Оценка каждого вида эффективности предполагает использование ряда показателей, среди которых авторами выделяются наиболее значимые. Кроме того, отбор инвестиционных проектов развития Арктического региона должен учитывать следующие критерии: согласование параметров проектов, их непротиворечивость приоритетам государственной политике в Арктике; конкретизация сроков исполнения, объемов финансирования, ресурсного обеспечения и наличие адресности в каждом проекте; определение целевых результатов проекта, предусматривающих формирование специальных (опорных) зон развития Арктики. Такой подход обеспечивает комплексную оценку каждого проекта с точки зрения целесообразности реализации и получения требуемых результатов, которые будут выражаться в устойчивом научно-промышленном и экономико-технологическом развитии российской Арктики. Выявлено, что оценка эффективности проектов освоения Арктического региона должна быть основана на совокупности показателей коммерческой, социально-экономической и бюджетной эффективности. Нормативная база оценки: методические документы, утвержденные органами федеральной исполнительной власти, с учетом особенностей реализации инфраструктурных проектов на основе различных форм государственно-частного партнерства. Применение указанных выше критериев оценки для каждого отдельно взятого арктического проекта позволит оптимально распределять бюджетное финансирование в условиях дефицита государственных финансов.

**Ключевые слова:** стратегия; Арктика; инвестиционный проект; инвестиционная деятельность; приоритетные отраслевые проекты; эффективность инвестиций

**Для цитирования:** Цветков В.А., Дудин М.Н., Ермилина Д.А. Управление развитием Арктики: финансовое обеспечение региона и выбор критериев оценки эффективности инвестиционных проектов для его освоения. *Управленческие науки*. 2019;9(2):62-77. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-62-77

## ORIGINAL PAPER

# Managing of the Arctic Development: Financial Support of the Region and the Criteria Choice for Evaluating the Effectiveness of Investment Projects

V.A. Tsvetkov<sup>a</sup>, M.N. Dudin<sup>b</sup>, D.A. Ermilina<sup>c</sup><sup>a, b, c</sup> Market Economy Institute (MEI RAS);<sup>b</sup> Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation<sup>a</sup> <http://orcid.org/0000-0002-7674-4802>; <sup>b</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6317-2916>;<sup>c</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9619-5882>

## ABSTRACT

The article highlights the current problems of financial support for investment projects for the development of the Arctic. There is one of the most important factors in the implementation of such projects significant for the national economy should be a focus on the systematic development of the Arctic territories and the optimal development of its scientific and industrial potential. The full-scale implementation of such projects will provide a cargo flow increase across the Northern Sea Route, that will affect positively on strategic positions of the Russian economy, have being possessed one more perspective transit transport corridor. A research purpose is comprehensive study of the existing and perspective investment projects of the Arctic region development, to working-out on recommendations about the priority projects selection and assessment of their efficiency. The analysis of various federal programs and initiatives of the executive power of the Arctic shows the efficiency evaluation of investment projects of the region development and their selection should be based on indicators as commercial and budgetary, as well as the socio-economic efficiency of each project. Evaluation of each type of efficiency involves the use of a number of indicators from which the authors single out the most significant. Besides, the selection of the development investment projects of the Arctic region should consider the following criteria: coordination of project parameters, their consistency with the priorities of the Arctic state policy; specification of deadlines, amounts of funding, resources support and the presence of targeting in each project; definition of the target results of the project providing for the special (basic) zones formation in the Arctic development. Such approach provides a comprehensive assessment of each project from the point of feasibility view of implementing and obtaining the required results, which is going to be expressed in the sustainable scientific, industrial, economic and technological development of the Russian Arctic. It is revealed that the assessment of the effectiveness of projects for the development of the Arctic region should be based on a set of indicators of commercial, socio-economic and budgetary efficiency. Regulatory base assessment: methodological documents approved by the federal executive authorities, taking into account the peculiarities of the implementation of infrastructure projects based on various forms of public-private partnership. The stated above application assessment criteria for each individual Arctic project will allow optimal allocation of budget funding in the context of a shortage of public finances.

**Keywords:** strategy; Arctic; investment project; investment activities; priority industry projects; investment efficiency

**For citation:** Tsvetkov V.A., Dudin M.N., Ermilina D.A. Managing of the Arctic development: Financial support of the region and the criteria choice for evaluating the effectiveness of investment projects. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):62-77. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-62-77

## Введение

Согласно оценкам геологической службы США (USGS), в Арктическом регионе находится около 30% мирового неразведанного газа и 13% запасов нефти. Но показания, стоящие за этой оценкой, далеко не окончательные. Сейсмическое исследование, которое USGS использовала для оценки, дает лишь приблизительное представление о том, где могут быть спрятаны нефть и газ [1]. Более точные данные можно будет получить только по-

сле бурения. Однако, учитывая то, что большая часть залежей находится на глубине от 2 до 4 км и покрыта льдом толщиной до 20 м [2], на выяснение их точного расположения необходимы значительные временные и финансовые ресурсы.

Инвестиционная привлекательность Арктики повышается с глобальным потеплением. За последние полвека ледяной покров Арктики уменьшился на 40% [3]. Изменение климатических условий, о которых в научном сообществе идет дискуссия уже более

десяти лет [4], в будущем облегчит деятельность, связанную с ловлей рыбы, разработкой и исследований нефтегазовых шельфов. Предполагается, что при освоении арктических территорий, протяженность маршрута из Европы в Азию за счет освоения Северного Морского пути сократится на 30%.

Перечень запланированных, строящихся, построенных и отмененных объектов инфраструктуры в Арктике был составлен Международной финансовой компанией «Гуггенхайм Партнерс» (Guggenheim Partners)<sup>1</sup>. Этот список содержит 900 проектов. На их реализацию, по приблизительным оценкам, необходимо около 1 трлн долл. США.

В реализации проектов по освоению Арктики и развитию ее инфраструктуры Россия занимает лидирующие позиции. По оценке Министерства экономического развития Российской Федерации, отечественные инвестиции по развитию Арктического региона в ближайшие 20 лет могут составить до 600 млрд долл. США<sup>2</sup>. Если России удастся реализовать существующие планы развития и инвестиционные проекты в Арктике, то это даст ей большие геополитические возможности и финансовые перспективы. В Послании Президента Российской Федерации В. В. Путина от 01.03.2018. было заявлено, что Арктическая зона является стратегическим объектом нашей страны. Арктика — территория базирования Северного флота и геополитически важный макрорегион<sup>3</sup>. Комиссия ООН от 22.03.2019 г. рассмотрела российскую заявку по расширению арктического шельфа. По оценкам экспертов, интерес к проектам по освоению арктического шельфа заключается в том, что на данной территории сосредоточено приблизительно 4,9 млрд т неосвоенного топлива [5]. Есть надежда, что международная комиссия уже летом озвучит свое решение, и оно будет положительным<sup>4</sup>. Среди всех стран — членов

Арктического совета, в который входят Россия, США, Канада, Дания, Норвегия, Исландия, Швеция и Финляндия, Российская Федерация наиболее обоснованно причисляет освоение Арктического региона к приоритетам своей экономической политики и политики обеспечения безопасности: Арктика имеет очень длинную береговую линию вдоль Крайнего севера страны, а российская часть Арктического региона гораздо лучше промышленно развита, чем полярные регионы других соседних стран. Кроме того, Российская Федерация обладает крупнейшим в мире ледокольным флотом. В то же время такие проблемы, как сложные климатические условия, введение западных санкций и ограничение доступа к инвестиционным ресурсам, дефицит технологий арктического бурения, колебания цен на углеводородные энергоресурсы, диспропорции развития макрорегиона и экологические риски, становятся серьезными барьерами на пути реализации крупных арктических проектов<sup>5</sup>.

Экономические, экологические и геополитические вопросы освоения Арктического региона становятся предметом обсуждения научных форумов и конференций в России и за рубежом. В частности, в последнее время состоялись многочисленные слушания в США и Российской Федерации. В Санкт-Петербурге 9–10 апреля 2019 г. на Международном арктическом форуме активно обсуждали проблемы и перспективы развития арктической зоны. Эта площадка собрала рекордно большое количество стран-участниц (52), среди которых ключевая роль отводилась России.

Основными вопросами для обсуждения форума стали: оценка запасов твердых полезных ископаемых Арктической зоны, комплексное освоение месторождений твердых полезных ископаемых Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ), перспективные арктические проекты освоения месторождений твердых полезных ископаемых, инновационные технологии разработки месторождений твердых полезных ископаемых. В частности, на рабочей сессии были рассмотрены актуальные проблемы разведки, добычи и переработки твердых полезных ископаемых, вопросы привлечения инвестиций в капиталоемкие проекты разработки арктических месторождений.

<sup>1</sup> Dillow C. Russia and China vie to beat the US in the trillion-dollar race to control the Arctic. CNBC, 06.02.2018. URL: <https://www.cnbc.com/2018/02/06/russia-and-china-battle-us-in-race-to-control-arctic.html> (дата обращения: 15.03.2019).

<sup>2</sup> Инвестиции в Арктику в ближайшие 20 лет оцениваются в \$ 400–600 млрд. Интерфакс, 29.03.2017. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2017/03/29/683242-investitsii> (дата обращения: 15.03.2019).

<sup>3</sup> Официальный сайт Кремля. URL: <http://kremlin.ru/> (дата обращения: 05.04.2019).

<sup>4</sup> Газета «Коммерсантъ». URL: <https://www.kommersant.ru/theme/607> (дата обращения: 01.04.2019).

<sup>5</sup> Climate Change and Arctic Development. UNESCO Publishing. 2009. 373 p.



В научную литературу современные эксперты ввели термин «новая Арктика», объясняя целесообразность его применения тем, что происходящие климатические изменения Арктической зоны привели к значительному повышению температуры океана. По словам экспертов, «Арктика не демонстрирует ни малейших признаков того, что она может вернуться в то состояние, в котором пребывала в прежние времена». В Российской Федерации вопросам финансового обеспечения и оценки эффективности инвестиционных проектов освоения Арктических регионов посвящены исследования многих авторов. В рамках статьи рассматривались работы М. Н. Дудина [6], Л. М. Болсуновской [7], А. И. Татаркина [8], Ю. Ф. Лукина [9] и др.

### Постановка проблемы исследования

Нормативно-правовое обеспечение вопросов развития территорий Арктической зоны осуществляется с помощью комплекта документов, среди которых наиболее значимыми являются следующие:

1. Указ Президента Российской Федерации от 02.05.2014 № 296 «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации» (в ред. от 27.06.2017).

2. «Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года» (утв. Президентом Российской Федерации 08.02.2013 Пр-232).

3. Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации на период до 2020 года». Согласно данной стратегии развитие инфраструктуры арктической транспортной системы с использованием инновационных технологий современной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры является одним из ключевых элементов комплексного социально-экономического развития российской Арктики.

Ключевые векторы развития арктических территорий, представляющие максимальный финансово-экономический интерес для Российской Федерации, отражены в *табл. 1*.

К моменту настоящего исследования в российской Арктике уже реализуются порядка 160 различных инвестиционных проектов, общая стоимость которых оценивается в 1 трлн руб. Распределение

источников финансирования этих инвестиционных проектов представлено на *рис. 1*.

Очевидно, что основная финансовая нагрузка распределена между федеральным центром, который инвестирует в Арктику порядка 40% (или порядка 400 млрд руб.) от общей стоимости затрат, и внебюджетными источниками (внебюджетные инвестиции в Арктику составляют порядка 580 млрд руб.)<sup>6</sup>.

Стоит отметить, что в среднем 90% всего объема финансирования арктических инвестиционных проектов приходится на четыре ключевых направления<sup>7</sup>, описание которых представлено в *табл. 2*.

В рамках оценки эффективности инвестиционной деятельности и инвестиционных проектов АЗРФ следует рассмотреть динамику инвестиций в основной капитал региона.

Согласно документу<sup>8</sup> в состав Арктической зоны включены территории 8 субъектов Российской Федерации, одни из которых полностью входят в состав АЗРФ, другие — частично. Этот нюанс учитывался при оценке объема инвестиционных ресурсов.

Анализ инвестиций в основной капитал АЗРФ наглядно демонстрирует устойчивую положительную динамику. Незначительный приток инвестиционных ресурсов в регион в 2010 г. (по сравнению с последующими годами) объясняется глобальным экономическим кризисом 2008–2010 гг. и следующим за этим снижением мирового уровня цен на нефть. В 2011–2012 гг. начинается оживление посткризисной инвестиционной активности, которое охарактеризовалось значительным притоком инвестиций в Арктическую зону. Это вызвано повышением цен на нефть и, как следствие, обеспечило рост выручки от продажи нефти и ее производных. Несмотря на введение международных экономических санкций, в период 2015–2017 гг. в регионе наблюдается повышение инвестиционной активности.

<sup>6</sup> О перечне приоритетных проектов, реализуемых на территории Арктической зоны Российской Федерации. Госкомиссия по развитию Арктики. URL: <https://www.arctic.gov.ru/FilePreview/9053275b-7821-e611-80cc-e672fe4e8e4e?nodeId=4370391e-a84c-e511-825f-10604b797c23> (дата обращения: 18.03.2019).

<sup>7</sup> Участники Арктического экономического совета обсудят в Петербурге инвестирование в Арктику. URL: <http://tass.ru/ekonomika/4004660> (дата обращения: 20.03.2019).

<sup>8</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.05.2014 № 296 «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации» (в ред. от 27.06.2017).

Таблица 1 / Table 1

## Ключевые векторы развития Арктического региона / Key vectors of development of the Arctic region

Вектор развития / Development vector	Лицензионные участки и месторождения. Базы и проекты / Licensed areas and fields. Bases and projects
Нефтегазовые шельфы Западной Арктики / Oil and gas shelves of the Western Arctic	Альбановский; Варнекский; Западно-Привоземельский; Восточно-Привоземельский; Поморский; Северо-Поморский 1 и 2; Русский и Южно-Русский; Южно-Приновоземельский; Западно-Матвеевский; Гусиноземельский. <b>Суммарные оценочные запасы:</b> 24,4 млрд баррелей нефти; 3,65 трлн куб. м газа
Добыча цинка, свинца, золота и серебра / Zinc, lead, gold and silver mining	<b>Павловское месторождение, оценочные запасы:</b> 1,96 млн т цинковой руды; 0,5 млн т свинцовой руды; 0,672 млрд т руды с содержанием серебра. <b>Проектируемый комплекс (карьер и обогатительная фабрика), оценочный потенциал:</b> переработка 2,5 млн т руды ежегодно (карьер); 0,22 млн т цинкового концентрата и 50 тыс. т концентрата свинца (фабрика)
Северный морской путь / Northern Sea Route	Оборонительные базы и климатические (геофизические) станции научно-практического назначения. Порт Сабетта – новый узел СМП (для захода пассажирских, военных кораблей и сухогрузов)
Малые и средние атомные электростанции / Small and Medium Nuclear Power Plants	Ледокольный реактор КЛТ-40С (установлен на плавающей АЭС «Ломоносов»). Реактор и парогенераторная установка в одном корпусе АССМ «Шельф», разработанном НИКИЭТ им. Доллежала

Источник / Source: составлено авторами на основе [10] / compiled by the authors based on [10].

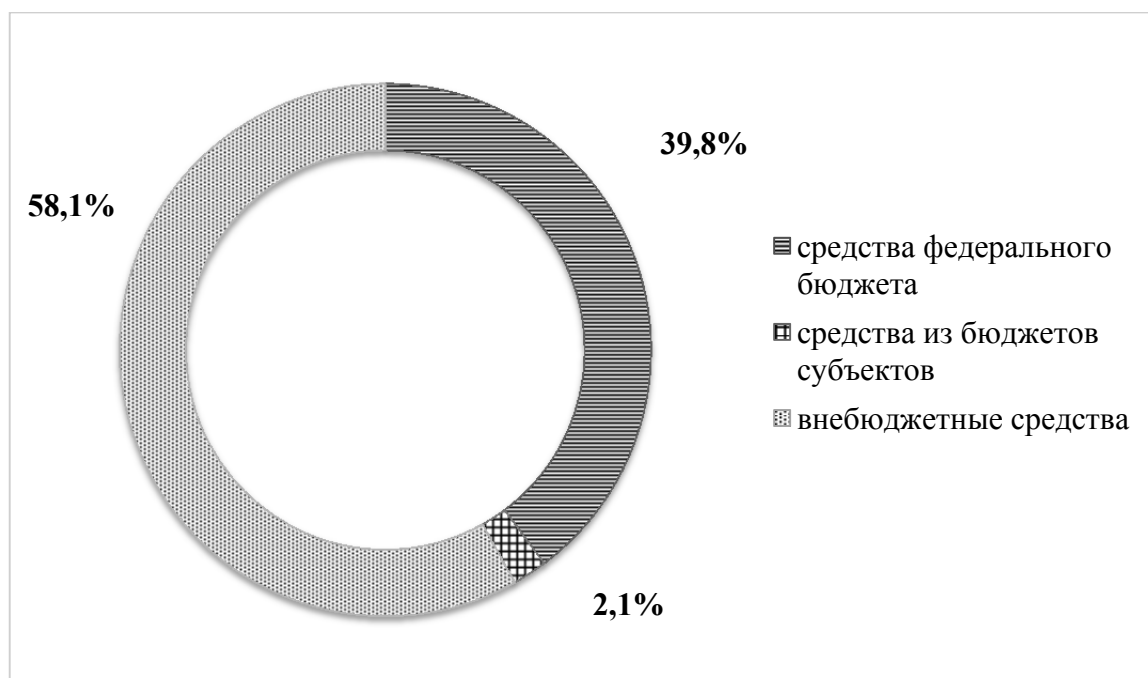


Рис. 1 / Fig. 1. Структура финансирования инвестиционных арктических проектов (2017) / Structure of financing investment projects in the Arctic (2017)

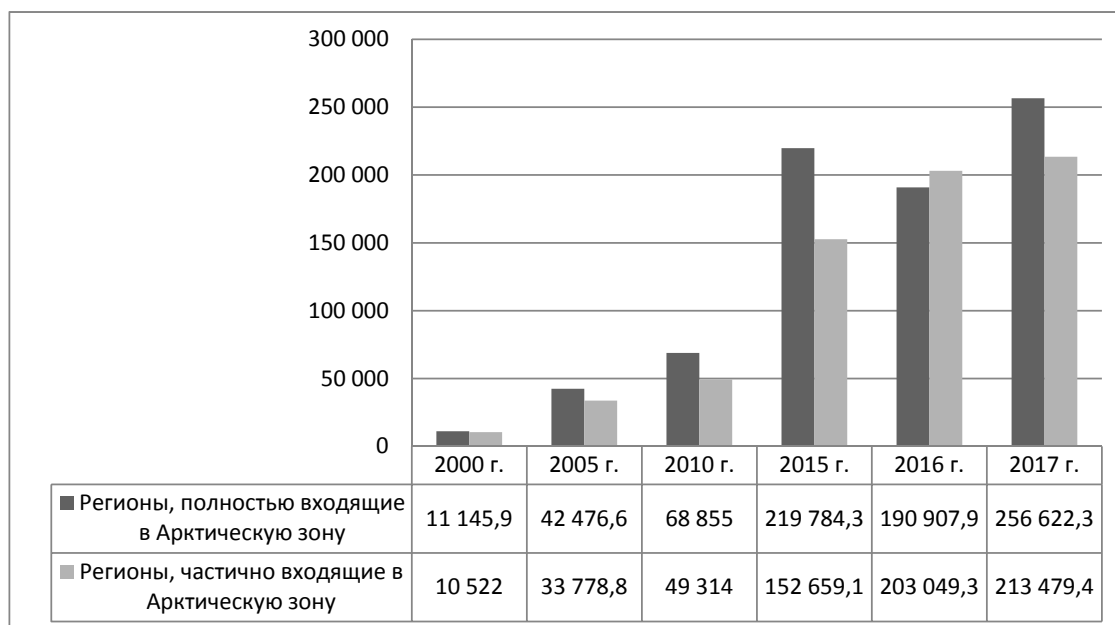
Источник / Source: составлено авторами на основе [10, 11] / compiled by the authors based on [10, 11].

Таблица 2 / Table 2

**Основные направления инвестиций в арктических проектах (2017) /  
The main areas of investment in Arctic projects (2017)**

Направление инвестирования / Investment areas	Основные параметры инвестирования / Basic investment options
Развитие транспортной инфраструктуры / Development of transport infrastructure	Общий объем финансирования составляет 512 млрд руб., по состоянию на 2017 г. реализуется 36 мероприятий по данному направлению / The total amount of funding is 512 billion rubles, as of 2017, 36 events are being implemented in this area
Развитие энергетики / Energy development	Общий объем финансирования составляет 198 млрд руб., по состоянию на 2017 г. реализуется 12 мероприятий по данному направлению / The total amount of financing is 198 billion rubles, as of 2017, 12 events are being implemented in this area
Развитие добывающей и перерабатывающей промышленности / Development of the extractive and processing industry	Общий объем финансирования составляет 145 млрд руб., по состоянию на 2017 г. реализуется 12 мероприятий по данному направлению / The total amount of funding is 145 billion rubles, as of 2017, 12 events are being implemented in this area
Развитие судостроения / Development of shipbuilding	Общий объем финансирования составляет 120 млрд руб. / The total amount of financing is 120 billion rubles

*Источник / Source:* составлено авторами на основе перечня приоритетных проектов, реализуемых на территории Арктической зоны Российской Федерации. Госкомиссия по развитию Арктики. URL: <https://www.arctic.gov.ru/FilePreview/9053275b-7821-e611-80cc-e672fe4e8e4e?nodeId=4370391e-a84c-e511-825f-10604b797c23> (дата обращения: 18.03.2019) / compiled by the authors based on list of priority projects realized in the territory of the Arctic zone of the Russian Federation. State Commission for the development of the Arctic. URL: <https://www.arctic.gov.ru/FilePreview/9053275b-7821-e611-80cc-e672fe4e8e4e?nodeId=4370391e-a84c-e511-825f-10604b797c23> (accessed on 18.03.2019).



**Рис. 2 / Fig. 2. Динамика инвестиций в основной капитал в Арктической зоне Российской Федерации (без субъектов малого предпринимательства), млн руб. / Dynamics of investments in fixed assets in the Arctic zone of the Russian Federation (without small businesses) entities, mln rub.**

*Источник / Source:* составлено авторами на основе статистического бюллетеня «Экономические и социальные показатели районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей в 2000–2017 гг.». Вып. 2018 г. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1140096401359](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140096401359) (дата обращения: 20.03.2019) / compiled by the authors based on statistical Bulletin "Economic and social indicators of Far North and equated areas in 2000–2017". Vol. 2018. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1140096401359](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1140096401359) (accessed on 20.03.2019).

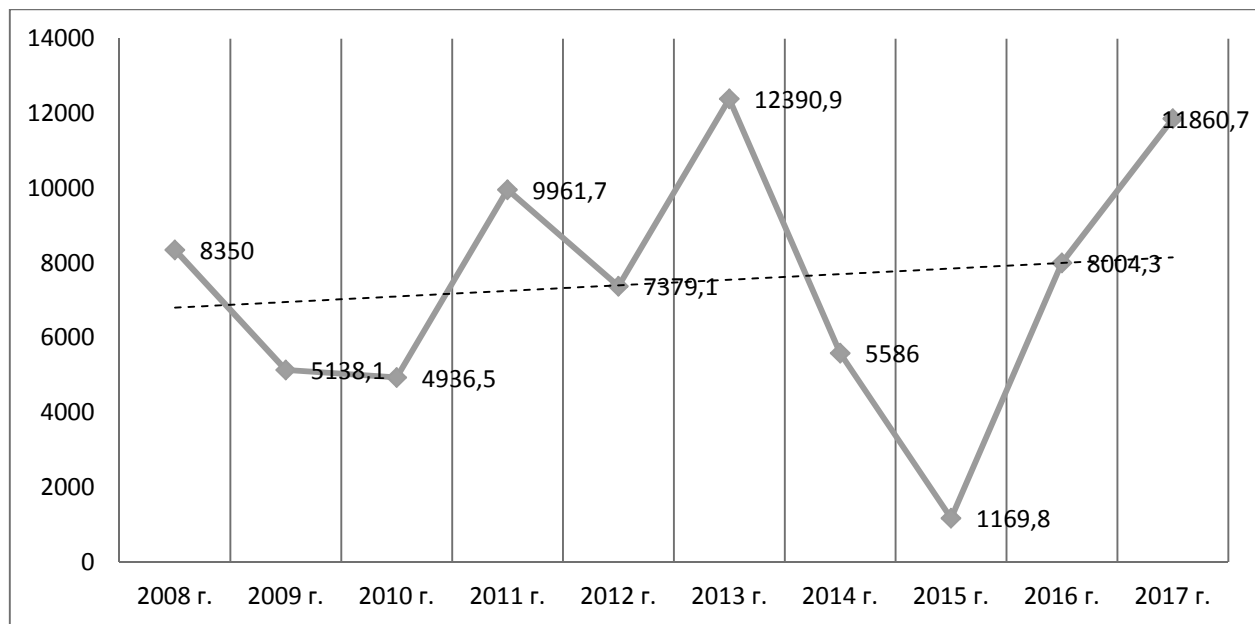


Рис. 3 / Fig. 3. Прямые иностранные инвестиции в Арктическую зону Российской Федерации, млн долл. США / Foreign direct investment in the Arctic zone of the Russian Federation, mln dollars.

Источник / Source: данные официальной статистики Росстат. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 21.03.2019) / official statistics Rosstat. URL: <http://www.gks.ru> (accessed on 21.03.2019).

Средний общий темп роста инвестиций в 2016 г. по отношению к предыдущему периоду составил 105,8%, в 2017 г. — уже 119,4%. В целом по российской экономике этот показатель составил 99,8 и 104,4% в 2016 и 2017 гг. соответственно<sup>9</sup>. Для полноты оценки на рис. 3 представлена динамика прямых иностранных инвестиций в АЗРФ.

Снижение притока прямых иностранных инвестиций в арктические проекты в период 2013–2015 гг. связано с применением экономических санкций по отношению в России. В связи с этим многие иностранные компании были вынуждены приостановить свое участие в проектах по освоению арктического шельфа [12]. Начиная с середины 2016 г. наблюдается повышение инвестиционной активности со стороны иностранных партнеров.

При негативном сценарии развития российской экономики присутствие иностранных партнеров будет сокращаться, что приведет к невозможности реализации крупномасштабных инфраструктурных проектов, в которые в настоящий момент вовлечены представители нескольких стран. Если посмотреть на линию тренда, отражающую динамику прямых иностранных инвестиций в Арктику, то для нее

<sup>9</sup> Россия в цифрах. 2018. Статистический сборник. М.: Росстат; 2006. 522 с.

характерна повышательная тенденция на протяжении всего анализируемого периода. Министерство экономического развития в конце 2017 г. представило следующие данные о влиянии реализуемых инвестиционных проектов на социально-экономическое развитие Арктики:

- к началу 2018 г. порядка 97% (от всей стоимости инвестиций в Арктику) приходилось на стимулирование развития четырех субъектов, расположенных в Арктической зоне Ямало-Ненецкого АО, Мурманской Архангельской областей, Красноярского края;

- основные затраты на социально-экономическое развитие приходятся на Ямало-Ненецкий АО (418,2 млрд руб.), в целом практически аналогичные по сумме затраты инвестированы в социально-экономическое развитие Мурманской области (410,9 млрд руб.). На социально-экономическое развитие Красноярского края и Архангельской области приходится порядка 109 и 72 млрд руб. от всего объема инвестиций в Арктику.

По данным Госкомиссии по развитию Арктической зоны Российской Федерации, изложенным в статье о перечне приоритетных проектов основополагающим направлением в настоящее время является разработка системы мер, направленных на адаптацию региональных экономик, а также на

Таблица 3 / Table 3

**Проекты, реализуемые в Арктике (по состоянию на 01.01.2017) /  
Projects implemented in the Arctic (as of 01.01.2017)**

Название проекта / Project name	Удельный вес проектов по направлению в их общем количестве, % / The proportion of projects in the direction of their total, %
Добыча и переработка полезных ископаемых / Extraction and processing of minerals	38,9
Транспорт / Transport	18
Добыча и переработка алмазов / Extraction and processing of diamonds	Более 15
Геологоразведка / Geological prospecting	7
Промышленность / Industry	5
Энергетика / Power Engineering	5
Рыбная промышленность и сельское хозяйство / Fisheries and agriculture	Более 4
Экология / Ecology	2
Телекоммуникации / Telecommunications	1,5
Туризм / Tourism	Менее 1
Социальная сфера / Social sphere	Менее 1
Прочее / Others	2

*Источник / Source:* составлено авторами на основе проведенного заседания участников Арктического экономического совета в Петербурге. URL: <https://tass.ru/ekonomika/4004660> (дата обращения: 20.03.2019) / compiled by the authors based on meeting of the Arctic Economic Council in Saint-Petersburg. URL: <https://tass.ru/ekonomika/4004660> (accessed on 20.03.2019).

приспособление ряда уже реализуемых проектов к последствиям, связанным с изменением глобальной конъюнктуры (финансовой, экономической, технологической)<sup>10</sup>.

Кроме этого, актуальным направлением стоит считать и проблематику, которая связана с пересмотром перечня проектов, относимых к приоритетным и обладающим значительным потенциальным (в том числе мультипликативным) эффектом. Ключевые проекты «опорных зон» в Арктических регионах по новой версии госпрограммы развития Арктической зоны до 2025 г., разработанной Минэкономки Российской Федерации, преимущественно будут касаться военной инфраструктуры и минерально-сырьевых центров. С учетом имею-

щейся информации следует структурировать перечень тех проектов, которые уже реализуются или запланированы к реализации в Арктике (табл. 3).

Ряд авторов считает, что основные проекты Арктической зоны призваны решать две основные задачи региона: освоение нефтегазовых месторождений и формирование транспортной системы [13, 14]. Большинство зарубежных исследователей также утверждают, что без развития Севера невозможно дальнейшее эффективное международное взаимодействие [15]. В настоящее время в условиях нестабильности мировой финансовой системы и санкционных ограничений инвестиционные возможности государства по освоению Арктической зоны, а также частного бизнеса значительно снизились. Финансирование многих проектов остановлено или подвергается секвестированию, что негативно сказывается на выполнении заявленных задач и способствует рискам недостижения заявленных целей [16]. На это обращают внимание многие заинтересованные субъекты государствен-

<sup>10</sup> О перечне приоритетных проектов, реализуемых на территории Арктической зоны Российской Федерации. Госкомиссия по развитию Арктики. URL: <https://www.arctic.gov.ru/FilePreview/9053275b-7821-e611-80cc-e672fe4e8e4e?nodeId=4370391e-a84c-e511-825f-10604b797c23> (дата обращения: 18.03.2019).

ной политики Российской Федерации в Арктике. Среди отмеченных наиболее значимыми являются следующие:

- сложность финансирования проектов (недостаточность финансовых ресурсов);
- сложность привлечения заемных средств из внешних источников;
- риск невыполнения условий лицензионного соглашения и потеря лицензий (для добывающих предприятий);
- слабость нормативно-правового регулирования;
- отсутствие необходимой транспортной инфраструктуры, что приводит к увеличению периода доставки оборудования, материалов и пр.;
- суровые климатические условия (этим объясняется короткий строительный сезон);
- дефицит квалифицированных кадров;
- вероятность вывоза полезных ископаемых за пределы Российской Федерации (при условии привлечения иностранных инвесторов).

В целях минимизации перечисленных выше рисков были предложены следующие механизмы поддержки проектов:

- прямая поддержка капитальных вложений из федерального и регионального бюджетов;
- помощь в привлечении стратегического инвестора;
- предоставление налоговых льгот хозяйствующим субъектам (в том числе предоставление льготы по НДС);
- предоставление субсидии на возмещение части процентной ставки по кредитам на осуществление инвестиций в основной капитал или инвестиционные цели;
- предоставление субсидий на транспортировку рыбной продукции и энергоносителей;
- софинансирование части затрат на научно-исследовательские работы;
- использование права государства на выкуп земельных участков под государственные нужды (для реализации инфраструктурных проектов);
- включение проектов по геологоразведке в План геологоразведочных работ, финансируемый за счет средств федерального бюджета на очередной финансовый год<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Проект федерального закона «О развитии Арктической зоны Российской Федерации Проект» (подготовлен Минэкономразвития России 03.08.2016). Система ГАРАНТ. URL:

Анализ мероприятий действующих программ, инфраструктурных и промышленных проектов, реализуемых на территории Арктической зоны, а также перспективных планов показал, что задачи, определенные Стратегией<sup>12</sup>, в настоящее время решаются разрозненно, фрагментарно и не системно.

Так, не в полной мере обеспечивается достижение таких целей и задач, как:

- а) развитие национальной морской магистрали Российской Федерации в единой арктической транспортной системе;
- г) совершенствование и модернизация механизмов, связанных с организацией «северного завоза», в том числе за счет перехода на возобновляемые и альтернативные источники энергии;
- в) дифференциация схем электроснабжения;
- г) переход на новые виды техники, разработка и внедрение новых технологий, ориентированных на рациональное природопользование, освоение морских месторождений полезных ископаемых, а также на рациональную эксплуатацию водных биологических ресурсов и т.д.

В условиях дефицита кредитной массы следует диверсифицировать источники финансирования приоритетных проектов освоения Арктики и комплексных проектов, в которых содержатся задачи развития Арктической зоны. Здесь целесообразно переходить на адаптивные формы финансирования арктических проектов, например государственно-частное партнерство, использование потенциала государственных институтов развития, а также иностранных инвестиций.

В табл. 4 представлены формы государственно-частного партнерства, на основе которых рекомендуется реализация инвестиционных проектов в Российской Федерации. К таким формам следует отнести формирование специальных (целевых) инвестиционных фондов, инструментарий концессионных соглашений, экономические зоны с особым (специальным) статусом. Кроме этого, следует предусмотреть целевую и адресную поддержку приоритетных направлений развития, а также создание интегрированных структур (холдингов)<sup>13</sup>.

<http://base.garant.ru/56678380/#ixzz4t62Bfj2f> (дата обращения: 15.03.2019).

<sup>12</sup> Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года (утв. Президентом РФ 08.02.2013 № Пр-232).

<sup>13</sup> Основные аспекты экономического развития и управления Арктической зоной Российской Федерации. Ску-

Таблица 4 / Table 4

**Рекомендуемые формы государственно-частного партнерства /  
Recommended forms of public-private partnership**

Инструменты / Instruments	Особенности использования / Features of use
1. Особые экономические зоны: промышленно-производственные, технико-внедренческие, портовые / Special economic zones: industrial-production, technical-promotional, port	Создание в Арктике точек ускоренного роста за счет привлечения инвестиций на льготных условиях / Formation of growth points in the Arctic Territories by attracting investments on preferential terms: 1. Развитие добывающей и перерабатывающей промышленности / Development of the extractive and processing industry. 2. Развитие судостроения / Development of shipbuilding
2. Инвестиционный фонд Российской Федерации / Investment Fund of the Russian Federation	Для реализации инвестиционных проектов, имеющих общегосударственное значение и осуществляемых на условиях государственно-частного партнерства на конкурсной основе / For the implementation of investment projects of national importance and carried out on the basis of public-private partnership on a competitive basis: 1. Развитие добывающей и перерабатывающей промышленности / Development of the extractive and processing industry. 2. Развитие транспортной инфраструктуры / Development of transport infrastructure. 3. Развитие энергетики / Energy development
3. Концессия / Concession	Передача объектов, составляющих государственную или муниципальную собственность, в целях создания новых активов (строительство) / The transfer of objects that constitute state or municipal property in order to create new assets (construction)
4. Национальные проекты / National projects	Целевая и адресная поддержка развития ключевых направлений / Targeted support for the development of key areas: 1. Развитие транспортной инфраструктуры / Development of transport infrastructure. 2. Развитие энергетики / Energy development
5. Формирование интегрированных структур / Formation of integrated structures	Создание или расширение холдингов и других интегрированных структур, (например, развитие Северного морского пути и строительство атомных ледокольных реакторов) / Creation or expansion of holdings and other integrated structures (for example, the development of the Northern Sea Route and the construction of nuclear icebreaking reactors): 1. Развитие добывающей и перерабатывающей промышленности / Development of the extractive and processing industry. 2. Развитие транспортной инфраструктуры / Development of transport infrastructure. 3. Развитие энергетики / Energy development. 4. Развитие судостроения / Development of shipbuilding

*Источник / Source:* составлено авторами на основе анализа проблем и перспектив развития государственно-частного партнерства в России. URL: [www.pppinrussia.ru/userfiles/upload/files/Analitika/IEPP\\_PPP.doc](http://www.pppinrussia.ru/userfiles/upload/files/Analitika/IEPP_PPP.doc) (дата обращения: 22.03.2019) / compiled by the authors based on analysis of problems and prospects of development of public-private partnership in Russia. URL: [www.pppinrussia.ru/userfiles/upload/files/Analitika/IEPP\\_PPP.doc](http://www.pppinrussia.ru/userfiles/upload/files/Analitika/IEPP_PPP.doc) (accessed on 22.03.2019).

Оценку эффективности проектов с использованием государственно-частного партнерства необходимо осуществлять по следующим основным направлениям, важным для государства и инвестора:

- направление коммерческой (финансово-экономической) эффективности;
- направление общественной (социально-экономической) эффективности;
- направление бюджетной эффективности.

фьина Т. П., Серова Н. А., ред. М.: Научный консультант; 2018. 214 с.

В сформировавшейся мировой и отечественной практике различают два основных методических подхода к оценке коммерческой эффективности

инфраструктурного проекта: статический и динамический, основанный на экономической неравноценности одновременных затрат и результатов.

Вместе с тем, как справедливо отмечает С. С. Литвяков, «варианты реализации проекта с привлечением внебюджетных источников (контракт жизненного цикла с внебюджетным финансированием и концессия) характеризуются наличием заемного финансирования (в проектах транспортной инфраструктуры зачастую составляют более 80% от внебюджетных средств), и поэтому анализ кредитной устойчивости является неотъемлемой частью анализа финансовой эффективности, что не учтено в действующих в отечественной практике методических документах» [17]. Соответственно, порядок оценки эффективности инвестиционных проектов с использованием механизма государственно-частного партнерства целесообразно дополнить параметрами, применяемыми в международной практике:

- Debt Service Cover Ratio, DSCR — коэффициент покрытия обслуживания долга;
- Loan Life Coverage Ratio, LLCR — коэффициент покрытия выплат по долгу на срок кредита;
- Project Life Coverage Ratio, PLCR — коэффициент покрытия выплат по долгу на срок проекта [18].

Параметры социально-экономической (общественной) эффективности инвестиционного проекта с использованием механизма государственно-частного партнерства могут иметь значительное отличие от параметров коммерческой эффективности. В частности, в качестве ключевых критериев социально-экономической эффективности, например, могут применяться:

- экономическая чистая приведенная стоимость (Economic NPV, ENPV);
- экономическая внутренняя норма доходности (Economic IRR, EIRR);
- дисконтированный период окупаемости для экономических денежных потоков (Economic PBP, EPBP) [18].

Методика оценки бюджетной эффективности инвестиционных проектов с использованием механизма государственно-частного партнерства также уже обозначена в утвержденных методических документах. В частности, «бюджетная эффективность проекта оценивается через сопоставление объема государственной поддержки проекта и налоговых поступлений в бюджеты бюджетной системы Рос-

сийской Федерации, обусловленных его реализацией. В рамках оценки бюджетной эффективности целесообразно рассчитывать показатели для бюджетных потоков, аналогичные применяемым для оценки коммерческой и социально-экономической эффективности, а именно:

- бюджетная чистая приведенная стоимость (Budget NPV, BNPV);
- бюджетная внутренняя норма доходности (Budget IRR, BIRR);
- дисконтированный период окупаемости для бюджетных денежных потоков (Budget PBP, BPBP).

На основе изложенных тезисов алгоритм по отбору и оценке эффективности арктических проектов (в том числе в целях определения формы финансирования) будет представлять собой схему, изображенную на *рис. 4*.

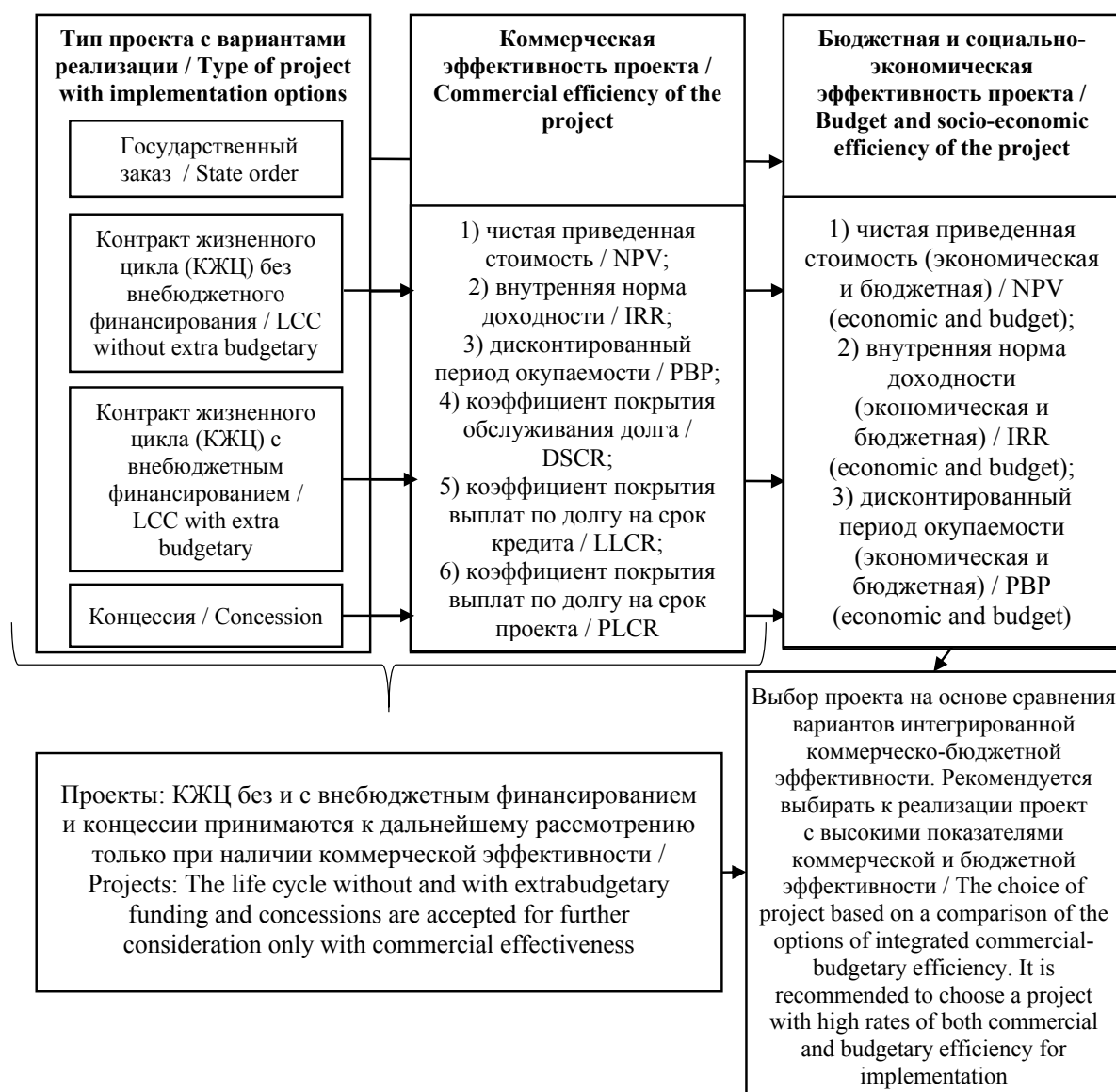
## Заключение

В статье были изложены ключевые моменты, связанные с отбором и оценкой инвестиционных арктических проектов, ориентированных на системное развитие региона. Следует отметить, что в настоящее время в нормативных актах уже нашли закрепление отдельные положения по оценке инвестиционных проектов, реализуемых в Арктической зоне. Однако стоит отметить, что следует не только отдельные положения, но комплексный подход содержательно закрепить в документах по стратегическому планированию, соотнести с комплексом планируемых мероприятий, которые должны быть взаимосвязаны в контексте решаемых задач, сроков реализации, исполнителей, ресурсов и инструментов государственной политики.

При разработке новой редакции Государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации на период до 2020 года» (с пролонгацией программы до 2025 г.)<sup>14</sup> представляется необходимым существенно дополнить подпрограмму, связанную с координацией деятельности властных органов (от федерального центра к региональному уровню), предусмотреть обратную

<sup>14</sup> Постановление Правительства от 21.04.2014 № 366 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу”». URL: <http://government.ru/docs/11967/> (дата обращения: 17.03.2019).





**Рис. 4 / Fig. 4. Алгоритм отбора и оценки эффективности инфраструктурных проектов с использованием государственно-частного партнерства / Algorithm of the selection and efficiency evaluation of infrastructure projects with public-private partnership**

Источник / Source: составлено авторами на основе [18–20] / compiled by the authors based on [18–20].

связь от организаций, занятых в реализации инвестиционных проектов, в первую очередь ориентированных на социально-экономическое развитие Арктики. Сводные документы, интегрирующие перечень инвестиционных проектов, а также их ключевые параметры следует дополнить доступной для общественного контроля интерактивной картой, которая будет отражать ход реализации каждого отдельно взятого проекта.

В настоящее время уже заявлено, что проекты, максимально способствующие социально-эконо-

мическому развитию Арктики, будут отбираться и оцениваться Министерством экономического развития и одобряться Государственной комиссией по вопросам развития Арктики или ее президиумом. При этом окончательное решение о целесообразности реализации того или иного проекта будет приниматься Правительством Российской Федерации. Следует дополнить данное положение вовлечением в работу по отбору и оценке проектов независимых экспертных организаций, представляющих интересы деловых кругов (например, это могут быть различные

профильные отраслевые союзы: промышленные, предпринимательские, венчурные и т.п.).

Такой подход обеспечит не только отбор наиболее эффективных приоритетных проектов, которые будут создавать опорные зоны в российском Арктике для эффективного освоения ее научного и промышленного потенциала, но, кроме этого, такой подход позволит вовлечь в реализацию проектов малое предпринимательство, которое может выступать субподрядчиком или обеспечивать специальный сервис для крупных промышленных компаний, реализующих инвестиционные проекты. При отборе проектов целесообразно использовать следующие основные критерии:

- значимость проекта для решения задач в государственной программе «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»;
- высокий вклад проекта в социально-экономическое развитие и развитие специальных опорных зон в Арктике;
- потенциал использования в инвестиционных проектах институционального инструментария, заложенного в государственную программу развития Арктики.

В целом, оценка эффективности проектов освоения Арктики должна быть основана на расчете совокупности показателей коммерческой, социально-экономической и бюджетной эффективности, а нормативной базой должны служить методические документы, утвержденные федеральной исполнительной властью. При этом следует принимать во внимание особенности реализации инфраструктурных проектов с использованием различных форм государственно-частного партнерства:

- Для оценки коммерческой эффективности проектов необходимо использовать расширенный аналитический инструментарий оценки рисков.

В частности, для этого оптимально может быть использована модель CAPM, которая интегрирует такие рискованные параметры, как: ставка альтернативного вложения капитала (безрисковая ставка); уровень систематического риска; премии за риск (среднерыночные для России и установленные внутри компании, реализующей инвестиционный проект в Арктике).

- При расчете показателей коммерческой эффективности надлежит применять показатели долговой устойчивости проекта (здесь важно рассчитывать значение коэффициента покрытия обслуживания долга и коэффициента покрытия выплат по основному долгу на срок кредита). При расчете социально-экономической эффективности стоит учитывать монетизацию внешних эффектов с последующим включением этих эффектов в финансовую модель.

- Учитывать степень чувствительности проекта к изменениям внешней и внутренней среды с использованием инструментов количественного анализа: измерения значений колебания критических параметров; подстановка этих значений в финансовую модель проекта; расчет показателей эффективности проекта при каждом таком колебании.

Комплексный подход к оценке эффективности инвестиционных арктических проектов позволит наиболее оптимально на федеральном и региональном уровне планировать стратегию развития Арктической зоны Российской Федерации, что, в свою очередь, позволит обеспечить прирост положительных синергетических эффектов, которые, в том числе, будут обусловлены расширением использования различных форм государственно-частного партнерства и вовлечением в процессы освоения арктического потенциала малого и среднего предпринимательства.

## БЛАГОДАРНОСТЬ

Статья подготовлена в рамках государственного задания и выполнения фундаментальных научных исследований ИПР РАН «Социально-экономическое и научно-технологическое развитие на различных уровнях управления в отраслях, комплексах и сферах деятельности национального хозяйства России».

## ACKNOWLEDGEMENTS

The paper was prepared within the state assignment and implementation of the basic scientific research of the Institute of Applied Sciences of the Russian Academy of Sciences “Social-economic and scientific technology development at various levels of management in the industries, complexes and activity areas of the national economy of Russia”.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Chater J. Last frontier: Arctic oil and gas. *Valve World*. 2012;(March):66–68.
2. Winzer C. Conceptualizing energy security. University of Cambridge. Electricity Policy Research Group. EPRG Working Paper. 2011;(1123). DOI: 10.17863/CAM.5563
3. Zheng W., Pritchard M., Willis M., Tepes P., Gourmelen N., Benham T., Dowdeswell J. Accelerating glacier mass loss on Franz Josef Land, Russian Arctic. *Remote Sensing of Environment*. 2018;211:357–375. DOI: 10.1016/J.RSE.2018.04.004
4. Barber D., Lukovich J., Keogak J., Baryluk S., Fortier L., Henry G. The changing climate of the Arctic. *Arctic*. 2008;61(5):7–26. DOI: 10.14430/arctic98
5. Florini A., Sovacool B.K. Who governs energy? The challenges facing global energy governance. *Energy Policy*. 2009;37(12):5239–5248. DOI: 10.1016/j.enpol.2009.07.039
6. Дудин М. Н. Стратегические приоритеты России в сфере институционально-инновационного недропользования в Арктическом регионе. *Региональная экономика: Теория и практика*. 2015;(26):2–12.
7. Болсуновская Л. М., Болсуновская Ю. А. Влияние рисков на инвестиционный потенциал арктического континентального шельфа Российской Федерации. *Известия Томского политехнического университета*. 2012;321(6):44–47.
8. Татаркин А. И. Полянская И. Г., Игнатъева М. Н., Юрак В. В. Методологическая оценка состояния и перспектив институционально-инновационного недропользования в арктической зоне. *Экономика региона*. 2014;(3):146–158. DOI: 10.17059/2014–3–14
9. Лукин Ю. Ф. Российская Арктика в изменяющемся мире. Архангельск: ИПЦ САФУ; 2013. 281 с.
10. Либерова А. Арктика. Приоритетные проекты развития. *Нефть и газ Сибири*. 2015;(4):18–22.
11. Марцинкевич Б. Арктика — территория развития. Геоэнергетика.ru. 2017. URL: <http://geoenergetics.ru/2017/10/31/arktika-territoriya-razvitiya/> (дата обращения: 20.03.2019).
12. Chai J., Yang, Y., Xing L. Oil price and economic growth: An improved asymmetric co-integration approach. *International Journal of Global Energy Issues*. 2015;38(4–5–6):278–285. DOI: 10.1504/IJGEI.2015.070269
13. Вякина И. В. Воспроизводство основного капитала в условиях инвестиционного кризиса: институциональные факторы и ограничения. *Проблемы современной экономики*. 2017;(1):44–48.
14. Серова Н. А., Серова В. А. Транспортная инфраструктура российской Арктики: современное состояние и перспективы развития. *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. 2017;(12):1269–1272.
15. Биев А. А. Региональные инвестиционные проекты в Арктической зоне России: формирование территориальной инфраструктуры. *Север и рынок: формирование экономического порядка*. 2018;(3):61–69. DOI: 10.25702/KSC.2220–802X.3.2018.59.61–69
16. Smith L. C. *The New North: The world in 2050*. London: Profile Books; 2012. 322 p.
17. Сайфиева С. Н. Совершенствование налоговой политики с целью стимулирования инвестиционной и инновационной деятельности. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2013;(10):17–28.
18. Литвяков С. С. Государственно-частное партнерство в финансировании транспортной инфраструктуры в Российской Федерации. М.: Финансовый ун-т при Правительстве РФ; 2014. 197 с.
19. Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре. Практическое руководство для органов государственной власти. Пер. с англ. Астана: ИЦ «Апельсин»; 2010. 261 с.
20. Hrytsenko L. L., Boyarko I. M. Expert evaluation of concession projects. *Economics for ecology (ISCS'2010)*. Proc. 16<sup>th</sup> Int. sci. conf. (Sumy, 5–8 May, 2010). Sumy: Sumy State Univ.; 2010:52–54.

## REFERENCES

1. Chater J. Last frontier: Arctic oil and gas. *Valve World*. 2012;(March):66–68.
2. Winzer C. Conceptualizing energy security. University of Cambridge. Electricity Policy Research Group. EPRG Working Paper. 2011;(1123). DOI: 10.17863/CAM.5563

3. Zheng W., Pritchard M., Willis M., Tepes P., Gourmelen N., Benham T., Dowdeswell J. Accelerating glacier mass loss on Franz Josef Land, Russian Arctic. *Remote Sensing of Environment*. 2018;211:357–375. DOI: 10.1016/J.RSE.2018.04.004
4. Barber D., Lukovich J., Keogak J., Baryluk S., Fortier L., Henry G. The changing climate of the Arctic. *Arctic*. 2008;61(5):7–26. DOI: 10.14430/arctic98
5. Florini A., Sovacool B.K. Who governs energy? The challenges facing global energy governance. *Energy Policy*. 2009;37(12):5239–5248. DOI: 10.1016/j.enpol.2009.07.039
6. Dudin M.N. Russia's strategic priorities in the field of institutional and innovative subsoil use in the Arctic region. *Regional'naya ekonomika: Teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*. 2015;(26):2–12. (In Russ.).
7. Bolsunovskaya L.M., Bolsunovskaya Yu.A. The impact of risks on the investment potential of the Arctic continental shelf of the Russian Federation. *Izvestiya Tomskogo politekhnicheskogo universiteta = Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*. 2012;321(6):44–47. (In Russ.).
8. Tatarkin A.I., Polyanskaya I.G., Ignat'eva M.N., Yurak V.V. Consistent assessment of the status and prospects of institutional and innovational subsurface resources management in the Arctic zone. *Ekonomika regiona = Economy of Region*. 2014;(3):146–158. (In Russ.).
9. Lukin Yu.F. Russian Arctic in a changing world. Arkhangelsk: NArFU; 2013. 281 p. (In Russ.).
10. Liberova A. Arctic. Priority development projects *Neft' i gaz Sibiri*. 2015;(4):18–22. (In Russ.).
11. Martsinkevich B. Arctic — the territory of development. *Geoenergetika.ru*. 2017. URL: <http://geoenergetics.ru/2017/10/31/arktika-territoriya-razvitiya> (accessed on 20.03.2019). (In Russ.).
12. Chai J., Yang, Y., Xing L. Oil price and economic growth: An improved asymmetric co-integration approach. *International Journal of Global Energy Issues*. 2015;38(4–5–6):278–285. DOI: 10.1504/IJGEI.2015.070269
13. Vyakina I.V. Reproduction of the fixed capital in the context of investment crisis: Institutional factors and limitations. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2017;(1):44–48. (In Russ.).
14. Serova N.A., Serova V.A. Transport infrastructure of the Russian Arctic: Current state and development prospects. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii = Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology*. 2017;(12):1269–1272. (In Russ.).
15. Biev A.A. Regional investment projects in the Arctic zone of Russia: The formation of territorial infrastructure. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka*. 2018;(3):61–69. DOI: 10.25702/KSC.2220–802X.3.2018.59.61–69 (In Russ.).
16. Smith L.C. *The New North: The world in 2050*. London: Profile Books; 2012. 322 p.
17. Saifieva S.N. Improving tax policy in order to stimulate investment and innovation. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2013;(10):17–28. (In Russ.).
18. Litvyakov S.S. Public-private partnership in financing transport infrastructure in the Russian Federation. Moscow: Financial Univ. under the Government of RF; 2014. 197 p. (In Russ.).
19. Delmon J. Public-private partnership projects in infrastructure: An essential guide for policy makers. Transl. from Eng. Astana: Apel'sin Publ.; 2010. 261 p. (In Russ.).
20. Hrytsenko L.L., Boyarko I.M. Expert evaluation of concession projects. *Economics for ecology (ISCS'2010)*. Proc. 16<sup>th</sup> Int. sci. conf. (Sumy, 5–8 May, 2010). Sumy: Sumy State Univ.; 2010:52–54.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Валерий Анатольевич Цветков** — член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор, директор ИПР РАН, Москва, Россия  
tsvetkov@ipr-ras.ru

**Михаил Николаевич Дудин** — доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по научной работе ИПР РАН, главный научный сотрудник (Институт управления и регионального развития), Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия  
dudinmn@mail.ru

**Ермилина Диана Александровна** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Лаборатории финансово-денежного регулирования национальной экономики ИПР РАН, Москва, Россия  
diana.ermilina@mail.ru

## ABOUT THE AUTHORS

**Valerii A. Tsvetkov** — Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Director of the Market Economy Institute (MEI RAS), Moscow, Russia  
tsvetkov@ipr-ras.ru

**Mikhail N. Dudin** — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Scientific Work of the Market Economy Institute (MEI RAS), Chief Researcher (Institute of Management and Regional Development), Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, Russia  
dudinmn@mail.ru

**Diana A. Ermilina** — Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher of the Laboratory for Financial and Monetary Regulation of the National Economy of the Market Economy Institute (MEI RAS), Moscow, Russia  
diana.ermilina@mail.ru

### **Заявленный вклад авторов:**

Цветков В. А. — изучение степени разработанности заявленной проблематики в российских и зарубежных исследованиях, разработка методологического подхода исследования и обоснование приоритетных направлений развития и финансирования Арктического региона.

Дудин М. Н. — определение позитивных и негативных последствий воздействия действующего законодательства, экономических и политических факторов на развитие Арктической зоны. Анализ показателей, с помощью которых следует осуществлять отбор инвестиционных проектов, направленных на развитие арктических территорий.

Ермилина Д. А. — сбор первичной информации, необходимой для раскрытия темы и обоснование приоритетных направлений развития российской Арктики.

### **The declared contribution of the authors:**

Tsvetkov V. A. — studying of the degree of elaboration of the stated problems in Russian and foreign studies, the development of a methodological approach to the study and the justification of the priority areas for the development and financing of the Arctic region.

Dudin M. N. — determination of positive and negative consequences of the impact of the current legislation, economic and political factors on the development of the Arctic zone. The analysis of indicators by means of that is necessary to perform selection of the investment projects aimed at the Arctic territory development.

Ermilina D. A. — collecting of primary information necessary for the disclosure of the topic and justification of the priority directions of the Russian Arctic development.

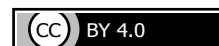
*Статья поступила 22.04.2019; принята к публикации 21.05.2019.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 22.04.2019; accepted for publication 21.05.2019.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-78-93

УДК 338.2(075.8)(045)

JEL D22, I21, L25, M14, O12, P51

## Жизненный цикл образовательной организации: эмпирический подход

С.А. Михеева<sup>а</sup>, Е.В. Потина<sup>б</sup><sup>а,б</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия;<sup>б</sup> ГБОУ СОШ № 147, Санкт-Петербург, Россия<sup>а</sup> <http://orcid.org/0000-0002-8929-9007>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5475-1649>

### АННОТАЦИЯ

Руководителю школы так же, как и собственнику бизнеса, важно понимать динамику развития организации. Действующие в настоящее время формальные процедуры оценки школ и различные рейтинги фиксируют текущее состояние организации, но не позволяют определить, на каком этапе своего развития она находится. Анализ существующих подходов к определению стадий жизненного цикла организаций показал, что существующие методики ориентированы на бизнес и не могут быть использованы для образовательной организации. В статье предложена методика определения стадии жизненного цикла школы на основе агрегированного показателя, рассчитанного с учетом весовых коэффициентов количественных показателей деятельности школы. Все показатели анализируются в динамике (за пять лет), определяются их средние значения по выборке школ в двух периодах, рассчитываются процентные изменения показателей за анализируемый период. Эмпирические данные для расчета показателей получены из отчетов школ по результатам самообследования. Представлены результаты апробации методики. Основным качественным параметром диагностики являлся доминирующий тип организационной культуры школы, который определялся на основе методики К. Камерона и Р. Куинна (OCAI). Качественные данные получены в результате анкетирования учителей и руководителей школ. Окончательная диагностика стадии жизненного цикла школы проводилась на основе сравнения результатов, полученных на основе количественных и качественных методов. Предложенная в данном исследовании методика определения стадии жизненного цикла может быть использована в управленческой практике руководителей школ.

**Ключевые слова:** жизненный цикл организации; модель жизненного цикла; стадии жизненного цикла; организационная культура; образовательная организация; школа; агрегированные показатели; управление школой

*Для цитирования:* Михеева С.А., Потина Е.В. Жизненный цикл образовательной организации: эмпирический подход. *Управленческие науки.* 2019;9(2):78-93. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-78-93

## ORIGINAL PAPER

## The Life cycle of an Educational Organization: An Empirical Approach

S.A. Mikheeva<sup>а</sup>, E.V. Potina<sup>б</sup><sup>а,б</sup> National Research University Higher School of Economics, St. Petersburg, Russia<sup>б</sup> Public Secondary School No. 147, St. Petersburg, Russia<sup>а</sup> <http://orcid.org/0000-0002-8929-9007>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5475-1649>

### ABSTRACT

The head of the school, as well as the business owner, it is important to understand the dynamics of the organization's development. The current formal assessment procedures for schools and various ratings fix the current state of the organization, but do not allow to define at what stage of the development it is. Analysis of existing approaches to determining the stages of the life cycle of organizations has shown that existing methodologies are business-oriented

and is not able to be used for educational organizations. The paper describes the school lifecycle model, proposed the methodology of a determining the stage of the school lifecycle using quantitative and qualitative parameters. Assessment the stages of the life cycle of four schools that are identical in their characteristics (status, age, size, location) and providing practical solutions are important result of the research. At first, the authors examined the position of the schools in the model of the lifecycle by quantitative indicators using three criteria: education quality, educational process resource supply, competitiveness of educational services. School reports based on self-examination provided the empirical evidence for indicators' calculation. All the indicators are analyzed in a five-year dynamics, their averages for sample schools are defined over two time periods and percentile changes over a given period are calculated. The life cycle stage of a school is determined based on an aggregate indicator (final school evaluation), which is calculated considering weight coefficients. At second, we determined a dominant organizational culture type, which based on the Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's OCAI method, for verification the primary quantitative diagnostics results. Qualitative data was obtained from a teachers and school managers' poll. The life cycle determination method that has been proposed in this study can be used in management and practice by the school principal.

**Keywords:** organizational lifecycle; lifecycle model; lifecycle stages; organizational culture; the educational organization; school; aggregated indicators; school management

**For citation:** Mikheeva S.A., Potina E.V. The life cycle of an educational organization: An empirical approach. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):78-93. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-78-93

## Введение

Общемировой тенденцией развития школы сегодня является ее превращение в “learning organization”, которая готова «быстро реагировать на изменение внешних условий, внедрять инновации в свою внутреннюю организацию и в конечном итоге улучшать результаты обучения»<sup>1</sup>. Для эффективного функционирования школа, как любая организация, должна основывать свою деятельность на современных научных принципах управления. В последние годы появилось большое число публикаций, в которых авторы применяют классические теории менеджмента к управлению образовательными организациями [1–10].

Широкое распространение среди современных теорий управления организационными изменениями получила концепция жизненного цикла организаций (далее — ЖЦО). Использование модели ЖЦО в управлении школой может стать важным управленческим инструментом, позволяющим определить, на какой ветви своего развития (восходящей или нисходящей) находится школа в данное время, своевременно принять правильные управленческие решения, способствующие эффективному развитию школы.

Несмотря на большое число публикаций, описывающих различные модели жизненного цикла организации, работ, описывающих эмпирические методы диагностики стадий, немного. Анализ существующих подходов к определению стадий ЖЦО

показал, что данные методики ориентированы на бизнес и не могут быть использованы для общеобразовательной школы. Действующие в настоящее время формальные процедуры оценки школ и различные рейтинги фиксируют текущее состояние организации, но не позволяют определить, на каком этапе своего развития она находится.

Цель статьи — разработка методики определения стадии жизненного цикла общеобразовательной организации на основе системы количественных и качественных показателей.

Работа ориентирована в первую очередь на прикладное значение методики, доступность и возможность ее использования в управленческой практике директором школы. Статья состоит из пяти разделов. В первом разделе представлены теоретические основы исследования. Он включает в два подраздела: краткий обзор публикаций по теме исследования и теоретическое обоснование модели жизненного цикла школы. Второй раздел содержит описание методологии, в третьем — описываются результаты эмпирического исследования, в четвертом — приводится их обсуждение, в последнем разделе предложено заключение.

## Теоретические основы исследования

Концепция ЖЦО построена на предположении, что организации как живые организмы проходят через схожие стадии жизненного цикла. Поэтому в некоторых моделях ЖЦО в описании стадий используются понятия, характерные для биологических организмов: рождение, юность, зрелость,

<sup>1</sup> URL: <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf> (дата обращения: 20.05.2019).

смерть и т.п. Многие исследователи отмечают, что логика развития организаций отличается от развития живых организмов. Организации могут «не проходить через одни и те же этапы в линейной последовательности» [11], при этом «стадия смерти (закрытия) не является неизбежной стадией жизненного цикла организации, а спад может наступить после любой из стадий» [12]. Цикличность в данном контексте предполагает волнообразный характер развития организации с этапами роста и снижения (спада).

К настоящему времени разработано более 20 моделей жизненного цикла организации. Наибольшую известность в нашей стране получили модели Л. Грейнера и И. Адизеса. Обе модели достаточно подробно описаны в работах отечественных исследователей [13–16].

В эмпирических исследованиях жизненного цикла различных компаний, опубликованных в последние годы, как правило, рассматривается *обобщенная модель* ЖЦО, содержащая от трех до пяти стадий. Так, например, К. Смит, Т. Митчелл и С. Саммер предложили трехэтапную модель (начало, высокий рост и зрелость) [17].

Модель Д. Миллера и П. Фризена включает в себя пять стадий жизненного цикла (рождение, рост, зрелость, возрождение и упадок) [11].

К. Камерон и Р. Куинн разработали модель из четырех стадий: стадия предпринимательства, коллективности, формализации и развития [18]. Позднее С. Роббинс ввел в модель пятую стадию жизненного цикла — стадию упадка [6].

Для диагностики стадии ЖЦО в бизнесе наиболее часто анализируются следующие количественные показатели деятельности фирм: стоимость и оборот активов [19–21], уровень дивидендных выплат [21, 22], объем капиталовложений [21], объем продаж, изменение доли рынка [16], доля прибыли, реинвестируемой в предприятие [20].

Среди качественных параметров учитываются тип организационной структуры, стиль принятия решений [11], уровень формализации, степень централизации управления, количество иерархических уровней [16] и др.

Модели жизненного цикла *некоммерческих* организаций чаще всего содержат 5–7 стадий. Так, модель Т. Донована и Дж. Шаркена включает в себя пять стадий: зарождение (есть идея, но организация еще не формализована); формализация (начальная фаза развития организации, когда она получает

официальный статус); рост (создание систем отчетности и расширение видов деятельности); зрелость (производство находится на пике, организация стабильна) и обновление (организация заново формирует себя) [12].

В исследовании С. Стивенс рассматриваются семь стадий жизни некоммерческой организации: идея, запуск, рост, зрелость, упадок, поворот и окончание [23].

Представленные в зарубежных публикациях модели жизненного цикла некоммерческих организаций в значительной степени ориентированы на поддержание их финансовой основы и привлечение инвесторов. Для определения стадии жизненного цикла *некоммерческих* организаций чаще всего авторы предлагают методы опроса руководителей и сотрудников этих компаний. Так, например, на сайте института “Nonprofit Lifecycles Institute”<sup>2</sup> приводится анкета для самодиагностики.

Публикаций, посвященных жизненному циклу общеобразовательных организаций, немного. В одной из таких работ проводится анализ жизненного цикла частных школ. В своем исследовании авторы предлагают «модель непредвиденных обстоятельств» (*a model of contingency*) [24, с. 326] для анализа причин закрытия 217 частных школ в республике Конго в период 2007–2012 гг. Среди основных факторов, способствующих закрытию школ, названы: организационная культура (внутренний климат) школ — 22% и проблемы менеджмента (качество управления человеческими и материальными ресурсами) — 68%, что, по мнению авторов, хорошо коррелирует с причинами банкротства коммерческих фирм [24, с. 334].

Среди работ российских исследователей в этой области следует назвать серию статей К.М. Ушакова, в которых развитие школы рассматривается на основе модели И. Адизеса [25, 26]. Основную цель этих публикаций автор формулирует как попытку «дать руководителю возможность хотя бы качественно оценить, на каком этапе находится его организация, какие проблемы ожидают его в будущем» [26, с. 21].

В ряде публикаций проводится анализ особенностей структуры управления и корпоративной культуры на разных этапах жизненного цикла образовательной организации [27–29].

<sup>2</sup> URL: <http://nonprofitlifecycles.com/institute/> (дата обращения: 20.05.2019).



## Модель жизненного цикла школы

При разработке модели жизненного цикла школы ориентир построен на обобщенные модели ЖЦО, а также на этапы развития школ, описанные в монографии «Управление развитием школы» [30].

Авторы монографии выделяют четыре этапа *жизнедеятельности* школы: становление, стабильное функционирование, развитие и упадок (застой) [30, с. 86]. Этап становления, по мнению авторов, «продолжается от создания проекта общеобразовательного учреждения до начала работы по реализации базисных идей, заложенных в проект». Но для того, чтобы школа смогла полноценно функционировать и перейти в стадию стабильности, необходим определенный переходный период. В модель жизненного цикла школы была включена стадия роста по аналогии с моделью Д. Миллера и П. Фризена, которые характеризуют ее как «расширение деятельности и ассортимента выпускаемой продукции» [11]. Таким образом, модель жизненного цикла школы включает пять стадий: становление, рост, стабильность, развитие и спад. При этом стадия спада может наступить на любом этапе организационного развития. Рассмотрим данные стадии подробнее.

На стадии *становления* назначается директор, формируются кадровые и материальные ресурсы школы, задаются ориентиры деятельности. На этом этапе организационная культура находится в процессе формирования, процессы не формализованы. Стадия становления может продолжаться, на наш взгляд, от одного до трех лет. Следующий этап — стадия *роста*, предполагающая рост численности персонала и увеличение контингента учащихся (количества классов), рост количества программ основного и дополнительного образования, расширение библиотечного фонда, закупку спортивного инвентаря для открытия новых спортивных секций и т.п. Продолжительность данной стадии трудно определить в количестве лет, поскольку на данном этапе важную роль играют не только внутренние факторы развития организации, значительное влияние оказывает внешняя среда (количество детей школьного возраста и школ в районе, наличие на рынке труда квалифицированных учителей и педагогов дополнительного образования и др.).

Стадия *стабильного функционирования* начинается, когда количественные показатели, описанные ранее, перестают расти. Управление школой на данном этапе предполагает создание условий для

стабильной реализации цели и миссии образовательного учреждения, поддержание ее потенциала и качества результатов деятельности. Организация не может долго существовать на стадии стабильности: она должна начать развиваться, чтобы не перейти к стадии спада.

Стадия *развития*, в отличие от стадии роста, предполагает не количественные, а качественные изменения: создание более высокого образовательного потенциала школы, внедрение инноваций и пр. Переход к стадии развития начинается, «когда образовательное учреждение ставит перед собой новые цели, соответствующие прогнозируемому будущему — цели, требующие новых средств и способов их достижения» [30]. Повышается конкурентоспособность образовательных услуг. *Стадия спада* характеризуется уменьшающейся результативностью и нестабильностью. Образовательная организация перестает эффективно функционировать: снижается качество обучения, начинается отток учащихся в другие школы.

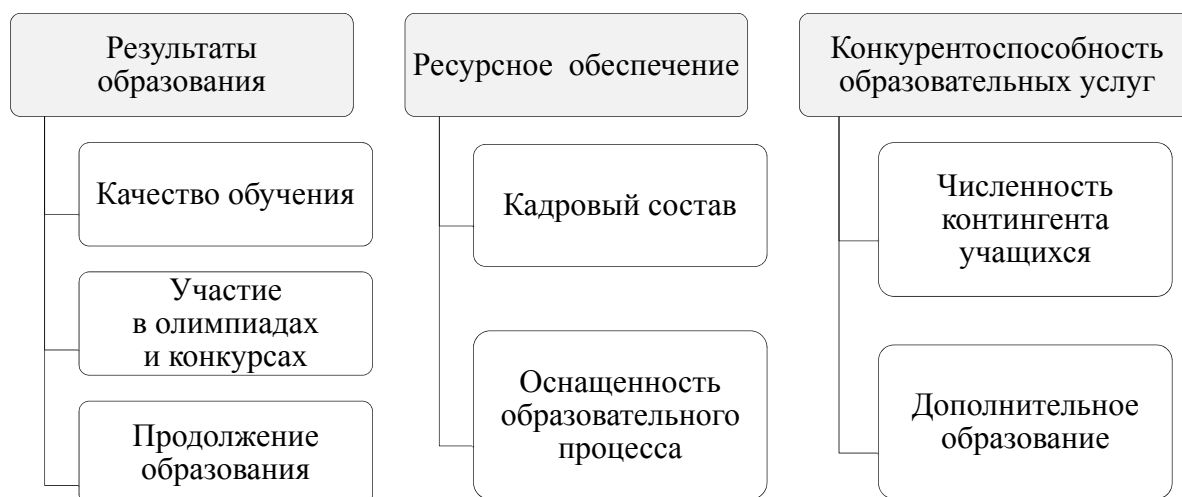
## Методология исследования

В работе используется методологическая триангуляция, основанная на использовании количественных и качественных методов исследования [31, с. 195]. Количественные методы исследования являются первичными для определения стадии жизненного цикла, качественные используются для валидации результатов количественного анализа и разработки управленческих решений по результатам диагностики.

Эмпирические данные получены из отчетов организаций по результатам самообследования, размещенных на официальных сайтах школ. Согласно нормативным документам<sup>3</sup> самообследование проводится организацией ежегодно. Оценка деятельности осуществляется по 40 показателям, сгруппированным в два раздела: «Образовательная деятельность» (34 показателя) и «Инфраструктура» (6 показателей). Таким образом, используемые в предлагаемой методике количественные данные являются достоверными и находятся в открытом доступе.

Для определения стадии жизненного цикла была разработана система из 18 показателей, объеди-

<sup>3</sup> Приказ Минобрнауки России от 14.06.2013 № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией» (ред. от 14.12.2017).



### Критерии диагностики стадии жизненного цикла школы / Criteria for diagnosing a school life cycle stage

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

ненных в три группы (см. рисунок): результаты образования ( $R_1$ ), ресурсное обеспечение образовательного процесса ( $R_2$ ) и конкурентоспособность образовательных услуг ( $R_3$ ).

Качественные данные получены в результате анкетирования учителей и руководителей школ (объем выборки — 107 человек). Окончательная диагностика стадии жизненного цикла школы проводилась на основе сравнения результатов, полученных на основе количественных и качественных методов.

### Обоснование количественных показателей

Первый критерий «Результаты образования» содержит три подкритерия: качество обучения, участие в олимпиадах и продолжение образования. В рамках данной работы под *качеством* обучения будем понимать результаты промежуточной и итоговой аттестации, т.е. только те результаты, которые оцениваются в баллах. Результаты участия в олимпиадах и процент выпускников, продолживших образование в высших профессиональных учебных заведениях, в значительной степени определяются качеством обучения в школе. Таким образом, в первую группу вошли шесть показателей (табл. 1).

В критерий «Ресурсное обеспечение» вошли два подкритерия: оценка педагогического состава и оценка оснащенности образовательного процесса. «Качество работы учителя признано сегодня во всем мире одним из определяющих факторов качества образования обучающихся, эффективности образо-

вательных организаций и систем» [32, с. 4]. Уровень квалификации учителя формально фиксируется аттестационными процедурами. Поэтому в качестве показателя был использован процент учителей высшей категории в их общей численности.

Приход в школу молодых учителей и высокий удельный вес учителей высшей категории являются позитивными факторами, однако эти показатели находятся в обратной зависимости. Здесь необходимо найти оптимальное соотношение «между молодостью и опытом». Средний возраст российских учителей общеобразовательных организаций составляет сегодня 45,5 лет [33]. Поэтому в этой оценке построен ориентир на данное значение.

Высокий уровень текучести кадров может свидетельствовать о существующих проблемах и конфликтах в коллективе. Поэтому определение данного параметра тоже включено в диагностику. В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего общего образования (ФГОС СОО) «образовательные учреждения самостоятельно за счет выделяемых бюджетных средств и привлеченных в установленном порядке дополнительных финансовых средств должны обеспечивать оснащение образовательного процесса»<sup>4</sup>.

Оценка показателей, характеризующих материально-техническую оснащенность школы, может свидетельствовать о способности руководителя

<sup>4</sup> Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования. URL: <https://минобрнауки.рф/документы/543> (дата обращения: 20.05.2019).

Таблица 1 / Table 1

## Показатели группы «Результаты образования» / Indicators in the group “Education Results”

Критерий / Criteria	Показатель / Indicator
Качество обучения	$P_1$ – удельный вес численности учащихся, успевающих на «4» и «5» по результатам промежуточной аттестации
	$P_2$ – средний балл ГИА по русскому языку и по математике (9-й класс)
	$P_3$ – средний балл ЕГЭ по русскому языку и по математике (11-й класс)
Участие в олимпиадах и конкурсах	$P_4$ – удельный вес численности учащихся – участников различных олимпиад, смотров, конкурсов, в общей численности учащихся
	$P_5$ – удельный вес численности учащихся – победителей и призеров олимпиад общей численности учащихся
Продолжение образования	$P_6$ – коэффициент поступления в вузы

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 2 / Table 2

## Показатели группы «Ресурсное обеспечение» / Indicators in the group “Resource provision”

Критерий / Criteria	Показатель / Indicator
Кадровый состав	$P_7$ – удельный вес учителей в возрасте до 30 лет
	$P_8$ – средний возраст педагогов
	$P_9$ – удельный вес учителей высшей категории
	$P_{10}$ – коэффициент текучести кадров
Материально-техническая оснащенность	$P_{11}$ – количество компьютеров в расчете на одного учащегося
	$P_{12}$ – количество экземпляров учебной литературы в расчете на одного учащегося

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

школы обеспечить необходимые условия для реализации образовательной программы. Шесть показателей второй группы представлены в табл. 2.

В критерий «Конкурентоспособность образовательных услуг» вошли два подкритерия: оценка численности учащихся и оценка дополнительных образовательных услуг. В качестве параметров количественной оценки контингента обучающихся нельзя использовать абсолютные значения численности учащихся, поскольку они определяются целым рядом факторов, несвязанных с эффективностью деятельности самой школы (размер школы, количество школ в микрорайоне, демографическая ситуация в стране и в отдельных городах и др.). Выбор учащимися (родителями) при переходе на следующую ступень продолжения обучения в прежней школе

может служить доказательством их удовлетворенности качеством образования и свидетельствовать о высокой конкурентоспособности образовательных услуг. Выбор другой школы для продолжения (завершения) школьного образования является сигналом для руководства о необходимости изменений. Для диагностики используются относительные показатели, отражающие соотношения численности учащихся первой и второй, второй и третьей ступеней школы, а также коэффициенты выбытия при переходе на следующую ступень обучения (табл. 3).

Чем больше у учащихся возможностей для занятий во внеурочное время, тем выше образовательный потенциал школы. Диапазон такого выбора и доля учащихся, посещающих дополнительные формы образования, могут служить индикатора-

Таблица 3 / Table 3

**Показатели группы «Конкурентоспособность образовательных услуг» /  
Indicators in the group “Competitiveness of educational services”**

Критерий / Criteria	Показатель / Indicator
Численность контингента учащихся	$P_{13}$ – соотношение численности учащихся начальной и основной ступеней
	$P_{14}$ – коэффициент выбытия 1 (отношение численности учащихся 5-х классов к численности учащихся 4-х классов)
	$P_{15}$ – соотношение численности учащихся основной и старшей ступеней школы
	$P_{16}$ – коэффициент выбытия 2 (отношение численности учащихся 10-х классов к численности учащихся 9-х классов)
Дополнительное образование	$P_{17}$ – доля учеников, занимающихся в секциях и студиях дополнительного образования, в общей численности учащихся
	$P_{18}$ – количество программ дополнительного образования в школе

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

ми конкурентоспособности школы. Рост значений данных показателей свидетельствует о том, что школа развивается, а руководство и педагогический коллектив школы анализируют актуальные образовательные потребности учащихся и стараются их удовлетворить.

Школа как любая организация функционирует в определенной *внешней среде*, на результаты ее деятельности оказывают влияние внешние факторы, поэтому на основании роста абсолютных значений выбранных показателей нельзя сделать однозначный вывод о том, что организация находится на стадии роста. Для повышения объективности оценки необходимо проанализировать ситуацию в «соседних» школах, определить общую тенденцию изменения тех или иных показателей. На необходимость такого сравнения указывает М.Л. Агранович: «Анализ динамики показателей по отдельным образовательным системам сам по себе лишь дает информацию о векторе и скорости их изменения, но без сравнений с другими системами не позволяет ответить на вопрос, насколько хороши или плохи результаты деятельности образовательной системы». Поэтому «основным методом оценки результатов деятельности образовательных систем становится сравнение с другими системами и сравнение со значениями показателей той же системы за предыдущие периоды (анализ динамики)» [32, с. 25]. Таким образом, общий алгоритм расчетов был следующий:

1) определение значений 18 показателей по каждой школе и расчет их средних значений по выборке школ в двух периодах;

2) определение процентных изменений всех показателей в каждой школе и процентных изменений средних значений каждого показателя по выборке школ за тот же период;

3) сравнение процентных изменений показателей в каждой школе с изменениями средних значений каждого показателя по выборке школ и расчет величины отклонения по каждому показателю.

Определение стадии жизненного цикла проводилось на основе агрегированного показателя ( $R$ ), который рассчитывался как сумма трех показателей:

$$R = R_1 + R_2 + R_3 \quad (1)$$

Для расчета количественной оценки по каждой группе показателей ( $R_1, R_2, R_3$ ) показателям были присвоены весовые коэффициенты ( $W_i$ ). Для определения весовых коэффициентов был использован метод экспертных оценок и метод рангов [34]. В число экспертов вошли четыре преподавателя университета «Высшая школа экономики», работающие в программе «Управление образованием», четыре руководителя школ, два сотрудника региональных органов управления образованием. Критерии отбора экспертов — их профессиональная компетентность и заинтересованность в объективных результатах экспертной работы. Экспертов опрашивали независимо друг от друга. Им было предложено проранжировать показатели каждой группы от 1 до 6 в зависимости от их относительной значимости. Наиболее предпочтительному показателю

присваивался ранг 1, а наименее предпочтительному, соответственно, — 6. Были сформированы матрицы предпочтений, а потом на основе метода рангов — рассчитаны весовые коэффициенты всех показателей ( $W_i$ ). Итоговое значение ( $R_n$ ) по каждой группе показателей определялось по формуле

$$R_n = \sum_{i=1}^6 W_i \times \Delta T_i^j, \quad (2)$$

где  $n$  — от 1 до 3;  $i$  — номер показателя (от 1 до 6 в каждой из трех групп);  $j$  — номер школы (от 1 до  $k$ );

$$\Delta T_i^j = T_i^j - T_i, \quad (3)$$

$T_i^j$  — процентное изменение показателя  $P_i$  в школе  $j$  за период;

$$T_i^j = ((P_i^{2016} - P_i^{2011}) / P_i^{2011}) \times 100\%, \quad (4)$$

$\bar{T}_i$  — процентное изменение  $\bar{P}_i$  (среднего значения  $P_i$  по выборке школ);

$$\bar{T}_i = \frac{\left(\sum_m^k T_i^j\right)}{k}, \quad (5)$$

$k$  — количество школ в выборке.

### Качественные параметры

В работе рассматриваются два качественных параметра: тип организационной культуры и оценки стадий учителями и руководителями школ, полученные методом опроса. Наличие связи между типами организационной культуры и стадиями ЖЦО отмечается многими зарубежными и отечественными учеными [35–40].

К. Камерон и Р. Куинн выделяют четыре типа организационной культуры: иерархия, клан, рынок и адхократия [38]. Бюрократия (иерархическая культура) «характеризуется как формализованное место работы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика» [38, с. 69]. Рыночная культура ориентирована на потребителей. «Стержневыми целями в организациях рыночного типа являются конкурентоспособность и продуктивность, ориентация на результат» [38, с. 71–72]. Клановая культура «напоминает организацию

семейного типа. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях» [38, с. 75]. Адхократическая культура предполагает «высокую адаптивность, гибкость организации и творческий подход к делу. Успех означает производство уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг» [38, с. 76; 77].

Предпринимательство начинается с новой идеи, поэтому стадии становления соответствует тип «адхократия», затем компания обретает черты клановой культуры, с ростом фирмы культура становится более формализованной (бюрократия), к которой позднее добавляются черты «рынка» [38, с. 92].

Последовательность типов организационной культуры в школе, на наш взгляд, будет другой. Причины различий мы видим в принципиально разной логике организационного развития бизнеса и государственной школы.

На этапе становления организационная культура школы находится в процессе формирования, доминирующий тип выделить трудно. На стадии *роста* устанавливается бюрократическая культура, появляются черты рыночной культуры (ориентация на результат), поскольку школа должна заявить о своей состоятельности. Стадия *стабильности* предполагает четкое распределение полномочий в управлении (бюрократия) и одновременно комфортность работы в уже сложившемся коллективе (клан). Стадия *стабильности* может привести к спаду, если своевременно не ввести черты «адхократии» и «рынка», характерных для стадии *развития*. На стадии *спада* преобладающим будет клановый тип культуры: в организации поддерживается благоприятный психологический климат, но при этом руководитель больше заботится о коллективе, чем о результатах. Соотношение типов организационной культуры стадиям жизненного цикла в бизнесе и в школе приведено в *табл. 4*.

Доминирующий тип организационной культуры в школах определялся по методике Камерона и Куинна, поскольку диагностический инструмент OCAI (Рамочная конструкция конкурирующих ценностей) позволяет соотнести типы культур со стадиями жизненного цикла организации. Был использован адаптированный опросник К. Камерона и Р. Куинна. В качестве дополнительного блока в анкете был вопрос, в котором респондентам предлагалось определить стадию жизненного цикла по их *субъективному* мнению на основе приведенного в анкете краткого описания каждой из пяти стадий и оценки реальной ситуации в своей школе.

Таблица 4 / Table 4

**Последовательность доминирующих типов культур на восходящей ветви ЖЦ  
бизнес-фирмы и школы / The sequence of the dominant types of cultures on the  
ascending branch of the business center of a business firm and school**

Стадия ЖЦ / Life cycle Stages	Становление / Formation	Рост / Growth	Стабильность / Stability	Развитие / Progress
Бизнес-фирма	Адхократия	Адхократия + клан	Бюрократия	Бюрократия + рынок
Школа	Нет доминирующего типа	Бюрократия + рынок	Клан + бюрократия	Адхократия + рынок

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

### Описание выборки исследования

Поскольку некорректно сравнивать результаты образования школ без учета их специфических характеристик и факторов, оказывающих влияние на результаты работы, в выборку должны быть включены школы, идентичные по следующим параметрам:

1. *Статус и направленность образовательных программ.* Выборка не может содержать одновременно гимназии, лицеи, школы с углубленным изучением предметов и обычные общеобразовательные школы.

2. *Территориальное расположение.* В условиях мегаполиса некорректно сравнивать школы, расположенные в центральных районах, со школами, расположенными на окраинах города. В центре города находится значительно больше учреждений дополнительного образования, что расширяет образовательные возможности детей. Стоимость жилья в центральных районах выше, поэтому существует сильная дифференциация семей, как по доходам, так и по социальному статусу. И. А. Прахов и М. М. Юдкевич доказали, что «материальное положение семьи является значимым фактором, определяющим успеваемость (результативность абитуриента в терминах ЕГЭ) [41, с. 145].

С учетом вышеизложенных требований для апробации предложенной методики были выбраны четыре общеобразовательные школы одного из административных районов Санкт-Петербурга. Данные школы являются типовыми государственными бюджетными учреждениями примерно одного возраста, имеющими универсальный профиль. Ни одна из четырех школ не входит в первую сотню в рейтингах школ города, а в районном рейтинге школ по результатам ЕГЭ данные школы занимают близкие позиции.

### Результаты исследования

В процессе апробации методики для каждой школы была составлена сводная таблица, содержащая значения всех рассчитанных показателей. Далее по формуле (3) были определены отклонения темпов роста показателей от их средних значений по выборке (табл. 5).

Значения  $R_1$ ,  $R_2$  и  $R_3$  для четырех школ рассчитаны по формуле (2). Агрегированные показатели по школам (итоговые баллы) — по формуле (1). Результаты расчетов представлены в табл. 6.

Из табл. 6 видно, что, несмотря на то, что мы анализировали четыре однотипных школы по одним и тем же показателям за одинаковый период, были получены разные результаты, которые позволили сделать выводы.

Отрицательный балл у школы 1 (–23,5) показывает, что школа находится на нисходящей ветви жизненного цикла (спад). Школа 2 получила положительный, но невысокий балл (8,7). Можно допустить, что данная школа находится на этапе перехода от стабильности к спаду. У школы 3 положительный результат (13,9), позволяющий предположить, что данная школа находится на стадии стабильности. Школа 4 получила самый высокий положительный результат (55,6), что может свидетельствовать о стадии развития.

Результаты диагностики стадий жизненного цикла школ по типу доминирующей культуры показали, что в школе 1 доминирующим типом является клановый (32%), в школе 2 преобладают элементы клана (38%) и бюрократии (27%), в школе 3 — сочетание трех типов организационной культуры бюрократии (29%), адхократии (28%) и клана (27%). Наименее выраженным является рыночный тип культуры (16%), в школе 4 доминируют

Таблица 5 / Table 5

## Данные для расчета итоговых показателей по школам / Data for calculating school totals

$\Delta T_i^1$	$\Delta T_i^2$	$\Delta T_i^3$	$\Delta T_i^4$	$W_i$
12,1	14,1	-21,5	-21,5	0,20
2,7	-13,1	-8,7	-8,7	0,15
6,0	11,9	-5,6	-5,6	0,21
10,8	-9,9	-12,9	-12,9	0,18
-0,6	-28,4	44,8	44,8	0,19
0,1	3,6	-4,6	-4,6	0,07
33,0	-6,2	46,0	46,0	0,18
1,6	-4,0	9,5	9,5	0,13
6,3	6,6	42,4	42,4	0,26
3,9	10,6	-11,4	-11,4	0,17
36,4	6,5	85,9	85,9	0,17
14,2	14,2	-6,6	-6,6	0,09
-0,9	-4,4	15,0	15,0	0,11
-5,8	-1,8	-14,8	-14,8	0,14
26,4	-0,8	37,8	37,8	0,22
27,7	24,5	-28,8	-28,8	0,16
56,8	39,5	36,1	36,1	0,18
-67,0	-11,4	74,3	74,3	0,19

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 6 / Table 6

## Результаты диагностики по каждой школе / Diagnostic results for each school

	Школа 1 / School 1	Школа 2 / School 2	Школа 3 / School 3	Школа 4 / School 4
$R_1$	1,1	-3,6	15,3	-0,9
$R_2$	-11,0	4,3	-4,5	32,6
$R_3$	-13,6	8,0	3,2	23,9
$R = R_1 + R_2 + R_3$	-23,5	8,7	13,9	55,6

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

рыночный тип организационной культуры (35%) и адхократия (28%).

В табл. 7 представлены результаты диагностики стадии жизненного цикла школ по количественным данным и по доминирующему типу организационной культуры. Поскольку все четыре школы выборки

старше 20 лет, мы исключили из анализа стадию становления.

Данные показывают, что результаты определения стадии, полученные на основе количественных и качественных данных, совпадают, что подтверждает валидность предлагаемой диагностической методики.

Таблица 7 / Table 7

## Результаты диагностики стадий жизненного цикла / Results of diagnostics of life cycle stages

Школа / School	Общий балл / Aggregate figure	Стадия по количественным показателям / Stage by indicators	Стадия по типу организационной культуры / Stage by type of organizational culture
1	-23,5	Спад	Спад
2	8,7	Стабильность	Стабильность
3	13,9	Стабильность	Стабильность
4	55,6	Развитие	Развитие

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 8 / Table 8

## Результаты диагностики и оценка стадий представителями школ выборки / Diagnostic Results and Stage Evaluation by Sample School Representatives

Стадия ЖЦ / Life cycle stage	По результатам диагностики / According to the results of diagnosis	По мнению представителей школы / According to representatives of the school
Школа 1	Спад	Стабильность (86%), развитие (7%), спад (7%)
Школа 2	Стабильность (переход к спаду)	Стабильность (58%), спад (38%), развитие (4%)
Школа 3	Стабильность	Стабильность (39%), рост (19%), развитие (42%)
Школа 4	Развитие	Стабильность (62%), рост (10%), развитие (28%)

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

В эмпирической части исследования были также получены ответы учителей и руководителей школ, в которых они определяли стадию жизненного цикла по их субъективному мнению. В трех из четырех школ выборки (школы 2, 3, 4) были получены результаты, близкие к нашим оценкам. Однако мнения респондентов из школы 1 значительно отличаются от результатов диагностики по представленной методике (табл. 8).

В результате диагностики мы определили, что данная школа находится на стадии спада, при этом директор школы, 2 его заместителя и 21 учитель полагают, что школа находится на стадии стабильности, и только 2 учителя считают, что ситуация в школе больше соответствует описанию стадии спада. На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что наименее реалистично оценивают этап жизненного цикла учителя и руководители школ, находящихся на стадии спада.

## Обсуждение

Предложенная методика определения стадии жизненного цикла школ включает количественные и качественные методы диагностики. Сочетание методов используется в большинстве эмпирических исследований ЖЦО в бизнесе.

Обоснованная в работе эволюция организационной культуры школы практически совпадает с выводами Ф. Саджада с соавторами, которые на основе результатов эмпирического анализа жизненного цикла 24 вузов показали, что на первых стадиях доминирует бюрократический тип культуры, а стадия спада положительно связана с клановой культурой [42].

Результаты диагностики позволяют не только определить стадию жизненного цикла школы, но и выявить проблемные зоны в ее деятельности. Так, например, в результате диагностики было выявлено, что школа 1 находится на нисходящей ветви волны жизненного цикла. У нее невысокий балл



по первой группе показателей ( $R_1 = 1,1$ ) и отрицательные значения по второй ( $R_2 = -11,0$ ) и третьей ( $R_3 = -13,6$ ) группам. Все три группы показателей взаимосвязаны и во многом обусловлены доминирующим типом организационной культуры школы (клан). Для повышения эффективности деятельности школы и выхода на восходящую часть организационного развития руководству школы может быть рекомендовано развитие рыночных и адхократических (инновационных) элементов организационной культуры. Возможные управленческие решения — привлечение в школу молодых педагогов, внедрение новых программ дополнительного образования, повышение социальной активности школы в образовательном сообществе.

Высокий итоговый балл четвертой школы ( $R = 55,6$ ) обусловлен большим удельным весом учащихся — победителей и призеров олимпиад; ростом доли молодых учителей и значительным расширением числа программ дополнительного образования. Руководителю данной школы важно обратить внимание на три важных показателя первой группы ( $P_1, P_2$  и  $P_3$ ), абсолютные значения которых растут, но темпы их роста отстают от темпов роста их средних значений по выборке. В качестве управленческого решения можно предложить усиление бюрократической составляющей культуры школы, а именно: более четкое определение полномочий и должностных обязанностей сотрудников; регулярный мониторинг достижения поставленных образовательных целей и т.д.

К ограничениям исследования следует отнести небольшую выборку школ. Для повышения репрезентативности полученных результатов было бы интересно провести аналогичные эмпирические

исследования для других групп школ (гимназий, лицеев) с учетом описанных требований к формированию выборки.

## Заключение

В работе предложена модель жизненного цикла школы, включающая стадии становления, роста, стабильности, развития и спада. Авторами обоснована логика развития организационной культуры школы и определен ее доминирующий тип на каждой стадии жизненного цикла в соответствии с типологией К. Камерона и Р. Куинна (иерархия, клан, рынок и адхократия).

На основе анализа подходов к диагностике стадий жизненного цикла коммерческих организаций и оценке деятельности школы предложена система количественных показателей, описана методика ее использования для определения стадии жизненного цикла. Апробация предложенной методики показала, что школы, идентичные по статусу, возрасту и контингенту обучающихся, имеющие близкие значения по формальным результатам (итоговая аттестация, положение в рейтингах и т.п.), оказались на разных стадиях жизненного цикла.

Представленная методика позволила выявить проблемы, требующие принятия управленческих решений. В работе описаны возможные управленческие решения для разных типов выявленных проблем.

Среди направлений дальнейших исследований можно выделить изучение возможности использования дополнительных показателей для диагностики, а также эмпирическую проверку валидности предложенной методики для других типов образовательных организаций.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bush T. The National College for School Leadership: Purpose, power and prospects. *Educational Management Administration & Leadership*. 2004;32(3):243–249. DOI: 10.1177/1741143204044414
2. Bush T. School leadership development: Top-down or bottom-up? *Educational Management Administration & Leadership*. 2011;39(3):258–260. DOI: 10.1177/1741143211403372
3. Bush T. Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*. 2007;27(3):391–406.
4. Ribbins P. Leadership and management in education: What's in a field? *South African Journal of Education*. 2007;27(3):351–376.
5. Gunter H., Ribbins P. Leadership studies in education: Towards a map of the field. *Educational Management Administration & Leadership*. 2002;(30)4:359–387. DOI: 10.1177/0263211X020304003
6. Robbins S.P. Organization theory: Structure, design, and applications. Delhi: Pearson/Prentice-Hall; 2009. 380 p.
7. Miller T.W., Miller J.M. Educational leadership in the new millennium: A vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*. 2001;4(2):181–189. DOI: 10.1080/13603120120806

8. Ясвин В.А. Организационная культура педагогического коллектива. *Школьный психолог*. 2009;(14). URL: [http://psy.1september.ru/view\\_article.php?ID=200901410](http://psy.1september.ru/view_article.php?ID=200901410) (дата обращения: 20.05.2019).
9. Мельник О.Ф. Организационная культура средних школ с разной степенью инновационной активности. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2010;(5-1):396-403.
10. Шакурова А.В. Организационная культура образовательного учреждения как социально-психологический регулятор и инструмент формирования профессиональной идентичности учителей и трудовой мотивации выпускников школы. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2013;(6-1):457-462.
11. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*. 1984;30(10):1161-1183. DOI: 10.1287/mnsc.30.10.1161
12. Sharken Simon J., Donovan J. T. The five life stages of nonprofit organizations: Where you are, where you're going, and what to expect when you get there. Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation; 2001. 103 p.
13. Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации. *Российский журнал менеджмента*. 2004;2(4):19-34.
14. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. *Социологические исследования*. 2005;(4):53-64.
15. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы. *Российский журнал менеджмента*. 2007;5(3):85-90.
16. Широкова Г.В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии. Автореф. дис. д-ра экон. наук. СПб.: СПбГУ; 2010. 45 с.
17. Smith K., Mitchell T., Summer C. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *The Academy of Management Journal*. 1985;28(4):799-820. DOI: 10.2307/256238
18. Quinn R.E., Cameron K.S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*. 1983;29(1):33-51. DOI: 10.1287/mnsc.29.1.33
19. Ивашковская И.В. Жизненный цикл организации: взгляд финансиста. *Управление компанией*. 2006;(11). URL: <https://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-11/14.shtml> (дата обращения: 16.05.2019).
20. Шамрай А., Ермилова Г. и др. Жизненный цикл малого предприятия. М.: Фонд «Либеральная миссия»; 2010. 244 с.
21. Dickinson V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The Accounting Review*. 2011;86(6):1969-1994. DOI: 10.2308/accr-10130
22. Anthony J.H., Ramesh K. Association between accounting performance measures and stock price: A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*. 1992;15(2-3):203-227. DOI: 10.1016/0165-4101(92)90018-W
23. Stevens S.K. Nonprofit lifecycles: Stage-based wisdom for nonprofit capacity. Long Lake, MN: Stagewise Enterprises, Inc.; 2001. 140 p.
24. Tshiunza C.L., Batekele L.K., Yawidi J.P. Life cycle of private schools experiencing failure in Democratic Republic of Congo. *Open Journal of Social Sciences*. 2017;(5):318-342. DOI: 10.4236/jss.2017.510027
25. Ушаков К.М. Эволюция организации: зарождение и становление. *Директор школы*. 1997;(6):3-10.
26. Ушаков К.М. Эволюция организации: развитие, расцвет, спад. *Директор школы*. 1998;(2):18-22.
27. Храповицкая Е.М. Концепция жизненного цикла применительно к корпоративной культуре образовательной организации как сложной социально-экономической системе. *Современная наука*. 2014;(2):28-32.
28. Бурцев Ю.А., Храповицкая Е.М. Определение этапа жизненного цикла образовательной организации. *Транспортное дело России*. 2014;(3):86-88.
29. Антохина Ю.А., Колесников А.М., Храповицкая Е.М. Особенности организационной структуры управления на различных этапах жизненного цикла образовательной организации. *Вестник экономической безопасности*. 2016;(2):275-280.
30. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений. Поташник М.М., Лазарев В.С., ред. М.: Новая школа; 1995. 464 с.

31. Breitmayer B.J., Ayres L., Knafl K.A. Triangulation in qualitative research: Evaluation of completeness and confirmation purposes. *IMAGE: Journal of Nursing Scholarship*. 1993;25(3):235–243. DOI: 10.1111/j.1547-5069.1993.tb00788.x
32. Агранович М.Л. Оценка результатов деятельности общеобразовательных учреждений. *Журнал руководителя управления образованием*. 2009;(6):24–35.
33. Гохберг Л.М., Кузьминов Я.И. и др. Индикаторы образования: 2017. М.: НИУ ВШЭ; 2017. 319 с.
34. Постников В.М., Спиридонов С.Б. Методы выбора весовых коэффициентов локальных критериев. *Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э. Баумана*. 2015;(6):267–287. DOI: 10.7463/0615.0780334
35. Leithy W.E. Organizational culture and organizational life cycle. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 2017;6(3). URL: <https://www.omicsonline.org/open-access/organizational-culture-and-organizational-life-cycle-2162-6359-1000433.php?aid=90164> (дата обращения: 10.05.2019).
36. Gupta Y., Chin D. Organizational life cycle: A review and proposed directions for research. *The Mid-Atlantic Journal of Business*. 1994;30(3):269–294.
37. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2002. 330 с.
38. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2001. 320 с.
39. Зябриков В.В., Зябрикова А.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры. *Проблемы современной экономики*. 2015;(1):116–120.
40. Килимова Л.В., Пахомова О.А., Нишнианидзе О.О. Взаимосвязь жизненных циклов организации и трансформации организационной культуры. *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2015;(1):108–114.
41. Прахов И.А., Юдкевич М.М. Влияние дохода домохозяйств на результаты ЕГЭ и выбор вуза. *Вопросы образования*. 2012;(1):126–147. DOI: 10.17323/1814-9545-2012-1-126-147
42. Sajjad F., Hassan U., Shah B. et al. Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture. *Business and Management Review*. 2011;1(7):103–112.

## REFERENCES

1. Bush T. The National College for School Leadership: Purpose, power and prospects. *Educational Management Administration & Leadership*. 2004;32(3):243–249. DOI: 10.1177/1741143204044414
2. Bush T. School leadership development: Top-down or bottom-up? *Educational Management Administration & Leadership*. 2011;39(3):258–260. DOI: 10.1177/1741143211403372
3. Bush T. Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*. 2007;27(3):391–406.
4. Ribbins P. Leadership and management in education: What's in a field? *South African Journal of Education*. 2007;27(3): 351–376.
5. Gunter H., Ribbins P. Leadership studies in education: Towards a map of the field. *Educational Management Administration & Leadership*. 2002;(30)4:359–387. DOI: 10.1177/0263211X020304003
6. Robbins S.P. Organization theory: Structure, design, and applications. Delhi: Pearson/Prentice-Hall; 2009. 380 p.
7. Miller T.W., Miller J.M. Educational leadership in the new millennium: A vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*. 2001;4(2):181–189. DOI: 10.1080/13603120120806
8. Yasvin V.A. Organizational culture of the teaching staff. *Shkol'nyi psikholog*. 2009;(14). URL: [http://psy.1september.ru/view\\_article.php?ID=200901410](http://psy.1september.ru/view_article.php?ID=200901410). (accessed on 20.05.2019). (In Russ.).
9. Melnik O.F. Organizational culture of secondary schools with varying degrees of innovation activity. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo = Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*. 2010;(5-1):396–403. (In Russ.).
10. Shakurova A.V. Organizational culture of an educational institution as a socio-psychological control and a tool for shaping the professional identity of teachers and labor motivation of school graduates. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo = Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*. 2013;(6-1):457–462. (In Russ.).

11. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*. 1984;30(10):1161–1183. DOI: 10.1287/mnsc.30.10.1161
12. Sharken Simon J., Donovan J.T. The five life stages of nonprofit organizations: Where you are, where you're going, and what to expect when you get there. Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation; 2001. 103 p.
13. Ivashkovskaya I. V., Konstantinov G. N., Filonovich S. R. Formation of a corporation in the context of an organization's life cycle. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2004;2(4):19–34. (In Russ.).
14. Filonovich S. R. Using life-cycle models in organizational diagnostics. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Research*. 2005;(4):53–64. (In Russ.).
15. Shirokova G. V. Organization life cycle: Empirical research and theoretical approaches. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2007;5(3):85–90. (In Russ.).
16. Shirokova G. V. Life cycles of Russian entrepreneurial firms: Research methodology and main stages. Doct. econ. sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: SPbSU; 2010. 45 p. (In Russ.).
17. Smith K., Mitchell T., Summer C. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *The Academy of Management Journal*. 1985;28(4):799–820. DOI: 10.2307/256238
18. Quinn R. E., Cameron K. S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*. 1983;29(1):33–51. DOI: 10.1287/mnsc.29.1.33
19. Ivashkovskaya I. V. Organization life cycle: A financier's view. *Upravlenie kompaniei*. 2006;(11). URL: <https://www.cfn.ru/press/zhuk/2006-11/14.shtml> (accessed on 05.16.2019). (In Russ.).
20. Shamrai A., Ermilova G. et al. The life cycle of a small enterprise. Moscow: "Liberal Mission" Foundation; 2010. 244 p. (In Russ.).
21. Dickinson V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The Accounting Review*. 2011;86(6):1969–1994. DOI: 10.2308/accr-10130
22. Anthony J. H., Ramesh K. Association between accounting performance measures and stock price: A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*. 1992;15(2–3):203–227. DOI: 10.1016/0165-4101(92)90018-W
23. Stevens S. K. Nonprofit lifecycles: Stage-based wisdom for nonprofit capacity. Long Lake, MN: Stagewise Enterprises, Inc.; 2001. 140 p.
24. Tshianza C. L., Batekele L. K., Yawidi J. P. Life cycle of private schools experiencing failure in Democratic Republic of Congo. *Open Journal of Social Sciences*. 2017;(5):318–342. DOI: 10.4236/jss.2017.510027
25. Ushakov K. M. The evolution of the organization: The birth and formation. *Direktor shkoly*. 1997;(6):3–10. (In Russ.).
26. Ushakov K. M. The evolution of the organization: Development, flourishing, recession. *Direktor shkoly*. 1998;(2):18–22. (In Russ.).
27. Khrapovitskaya E. M. The concept of the life cycle in relation to corporate culture of the educational organization as a complex socio-economic system. *Sovremennaya nauka = Modern Science*. 2014;(2):28–32. (In Russ.).
28. Burtsev Yu. A., Khrapovitskaya E. M. Determining the stage of the life cycle of an educational organization. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*. 2014;(3):86–88. (In Russ.).
29. Antokhina Yu. A., Kolesnikov A. M., Khrapovitskaya E. M. Features of organizational structure of management at various stages of the life cycle of an educational organization. *Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti = Vestnik of Economic Security*. 2016;(2):275–280. (In Russ.).
30. Potashnik M. M., Lazarev V. S., eds. Managing school development: A Handbook for heads of educational institutions. Moscow: Novaya shkola; 1995. 464 p. (In Russ.).
31. Breitmayer B. J., Ayres L., Knafel K. A. Triangulation in qualitative research: Evaluation of completeness and confirmation purposes. *IMAGE: Journal of Nursing Scholarship*. 1993;25(3):235–243. DOI: 10.1111/j.1547-5069.1993.tb00788.x
32. Agranovich M. L. Evaluation of the performance of educational institutions. *Zhurnal rukovoditelya upravleniya obrazovaniem*. 2009;(6):24–35. (In Russ.).
33. Gokhberg L. M., Kuz'minov Ya. I. et al. Education indicators: 2017. Moscow: HSE Publ.; 2017. 319 p. (In Russ.).

34. Postnikov V.M., Spiridonov S.B. Methods for choosing weight coefficients of local criteria. *Nauka i obrazovanie: nauchnoe izdanie MGTU im. N.E. Baumana = Science and Education of Bauman MSTU*. 2015;(6):267–287. (In Russ.). DOI: 10.7463/0615.0780334
35. Leithy W.E. Organizational culture and organizational life cycle. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 2017;6(3). URL: <https://www.omicsonline.org/open-access/organizational-culture-and-organizational-life-cycle-2162-6359-1000433.php?aid=90164> (accessed on 10.05.2019).
36. Gupta Y., Chin D. Organizational life cycle: A review and proposed directions for research. *The Mid-Atlantic Journal of Business*. 1994;30(3):269–294.
37. Schein E. Organizational culture and leadership. Transl. from Eng. St. Petersburg: Piter Publ.; 2002. 330 p. (In Russ.).
38. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Transl. from Eng. St. Petersburg: Piter Publ.; 2001. 320p. (In Russ.).
39. Zyabrikov V.V., Zyabrikova A.V. Development of the life cycle theory on the basis of unified typology of business culture. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2015;(1):116–120. (In Russ.).
40. Kilimova L.V., Pakhomova O.A., Nishnianidze O.O. The relationship of the life cycles of the organization and transformation of organizational culture. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of South-West State University. Series: Economy. Sociology. Management*. 2015;(1):108–114. (In Russ.).
41. Prakhov I.A., Yudkevich M.M. The impact of household income on the USE results and the choice of university. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. 2012;(1):126–147. (In Russ.). DOI: 10.17323/1814-9545-2012-1-126-147
42. Sajjad F., Hassan U., Shah B. et al. Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture. *Business and Management Review*. 2011;1(7):103–112.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Светлана Александровна Михеева** — кандидат экономических наук, доцент, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия  
smik252@gmail.com;  
smikheeva@hse.ru

**Елена Владимировна Потина** — магистр программы «Управление образованием», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», заместитель директора ГБОУ СОШ № 147, Санкт-Петербург, Россия  
morozvenna@mail.ru

### ABOUT THE AUTHORS

**Svetlana A. Mikheeva** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, National Research University Higher School of Economics, St. Petersburg, Russia  
smik252@gmail.com;  
smikheeva@hse.ru

**Elena V. Potina** — Master Program Graduate, National Research University Higher School of Economics, Deputy director, Public Secondary School No 147, St. Petersburg, Russia  
morozvenna@mail.ru

*Статья поступила 22.04.2019; принята к публикации 21.05.2019.  
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.  
The article was received 22.04.2019; accepted for publication 21.05.2019.  
The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-94-106

УДК 338.24.01(045)

JEL M12

## Размышления о ролях менеджеров: прошлое и настоящее

В.И. Маршев<sup>а</sup>, Ж.Б. Отабоев<sup>б</sup>

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1808-2054>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0963-1568>

## АННОТАЦИЯ

История управления различными социальными объектами – семейными, частными, общественными, церковными, региональными, государственными, – насчитывает уже много тысячелетий. И одновременно объективно постоянно возникали вопросы: «Что должны делать руководители (менеджеры) этих объектов для обеспечения их выживания, роста и развития?», «Какие роли должны выполнять руководители социальных организаций?», «Какими компетенциями должны обладать руководители, чтобы эффективно и результативно исполнять свои роли?». В статье излагается эволюция взглядов на роли менеджеров социальных организаций с древнейших времен до сегодняшнего дня. Приводятся результаты исследований проблем «роли менеджеров», выявивших региональную, «национальную» и отраслевую специфику ролей менеджеров, и совершенно новые роли, а главное – значимость (рейтинг) ролей менеджера на различных этапах жизненного цикла социальных организаций.

**Ключевые слова:** социальный статус; социальная роль; управление; менеджер; роли менеджера

**Для цитирования:** Маршев В.И., Отабоев Ж.Б. Размышления о ролях менеджеров: прошлое и настоящее. *Управленческие науки*. 2019;9(2):94-106. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-94-106

## ORIGINAL PAPER

## Reflections on the Managerial Roles: Past and Present

V.I. Marshev<sup>а</sup>, J.B. Otaboev<sup>б</sup>

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1808-2054>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0963-1568>

## ABSTRACT

The history of management of various social objects – family, private, public, church, regional, state – has been around for many millennia. And at the same time objectively constantly there were questions “What should heads (managers) of these objects do for ensuring their survival, growth and development?”, “What roles should leaders of social organizations play?”, “What competencies should a leader have in order to effectively and efficiently perform their roles?”. The evolution of views on the role of managers of social organizations from ancient times up today is stated in the paper. There are given results of scientific research on the subject “the role of managers”, which have been revealed the “national”, regional and industrial specific of managerial roles, a completely new role, and above all – the rating of managerial roles at various stages of the social organizations lifecycle.

**Keywords:** social status; social roles; management; manager; managerial roles

**For citation:** Marshev V.I., Otaboev J.B. Reflections on the managerial roles: Past and present. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):94-106. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-94-106

Кто тщательно займется управлением, тот скоро поймет, что нет ни одной науки, которая равнялась бы этой по своему богатству и значению.

Лоренц фон Штейн<sup>1</sup>

## Введение

На протяжении многих тысячелетий существовала деятельность, которая сегодня носит название «управление» и смысл которой заключался (и заключается) в сознательном, целенаправленном, постоянном воздействии одного субъекта (физического или юридического лица) на другой субъект. О многих причинах и процессах зарождения и развития управленческих идей и управленческой мысли рассказано в трактатах по «истории управленческой мысли» отечественных и зарубежных авторов. В статье остановимся только на предметной области «роли руководителей (менеджеров) социальных организаций».

*Цель статьи* — ознакомить читателя с эволюцией взглядов на характеристики ролей в представлении руководителей социальных объектов с древнейших времен и с результатами исследований предметной области «роли менеджеров», в том числе новейших исследований как многочисленных попыток ответить на вопросы: «Чем должен и чем на самом деле занимается руководитель?».

Основные результаты новейших исследований заключаются в том, что 10 ролей, выявленных Генри Минцбергом (Mintzberg) в 1973 г. [1], во-первых, сегодня *недостаточны* для характеристики управленческой работы, и, во-вторых, в том, что эти и выявленные новые роли сильно зависят от множества статических и динамических факторов (в том числе от «стадии жизненного цикла социальной организации») и поэтому *не равнозначимы*.

## Роли менеджеров от Ахтоя до Лафлина и Минцберга

Вначале сформулируем определения, которые будут служить базисом наших дальнейших рассуждений. В 1936 г. Ральф Линтон привел такие определения статуса и роли личности: «Статус, в отличие от обладающей им личности, представляет собой просто-напросто совокупность прав и обязанностей». «Роль представляет собой динамический аспект статуса. Личность социально

наделяется статусом и обладает им по отношению к другим статусам. Осуществляя права и выполняя обязанности, составляющие ее статус, личность играет определенную роль» [2].

Приведем некоторые уточнения определений Линтона:

*Социальный статус индивида* — это совокупность прав, обязанностей и *привилегий* индивида в определенной социальной системе.

*Роль индивидуума в организации* — это характеристика *поведения* индивидуума организации в рамках его статуса в этой организации.

Существуют два типа социальных статусов индивида:

1. *Предписываемый* (обществом или группой) индивиду статус независимо от способностей и усилий индивида.

2. *Приобретенный* (достижимый) статус, который индивид достигает благодаря своим умственным и физическим усилиям.

Как писал в 1916 г. Анри Файоль: «В начальнике различают авторитет власти *на основе устава* и *личный авторитет*, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах и т.п.» [3, с. 22].

Во всех случаях надо осознавать, что социальный статус индивидуума представляет собой неисчерпаемый человеческий ресурс, потенциал, дающий человеку возможность оказывать влияние на коллег по организации или *управлять ими*, т.е. воздействовать на них, менять их поведение и получать посредством этого привилегированные позиции в организации, например в распределении ресурсов и результатов деятельности организации. Тем не менее статус — это ресурс, статика, а роль — это процесс, отображение статуса в динамике. Каждый человек исполняет в течение своей общественной практики (или жизни) большое количество ролей, осуществляет действия, *ожидаемые* от него другими людьми, с которыми он вступает в разного рода отношения, в том числе и в деловые отношения.

За много тысячелетий до новой эры появились трактаты в форме так называемых поучений, речений, наказов правителей своим наследникам, в которых излагались принципы успешного правления в большинстве своем как результат обобщения и систематизации своего личного позитивного и/или негативного опыта управления хозяйством (государственным на уровне полиса, города, страны, храмовым, личным и др.). В более поздние времена с появлением «со-

<sup>1</sup> Лоренц фон Штейн. Учение об управлении. Андреевский И. Пер. с нем. СПб.; 1874. 594 с.

ветов правителям», школ подготовки менеджеров (например, «камералистов»), творцов «учений об управлении» и исследователей управления (менеджмента) управленческий труд и роли стали результатами специально организованных исследований и последующей систематизацией полученных натур-экспериментальных результатов.

Одним из ключевых факторов возникновения обсуждаемой в статье пары «статус/роль» была и пока остается *приобретенная потребность* в разделении производительного, в том числе управленческого, труда. Как говорил Платон устами Сократа: «Люди рождаются не слишком похожими друг на друга, их природа бывает различна, так что они имеют различные способности к тому или иному делу. Можно сделать все в большем количестве, лучше и легче, если выполнять одну какую-нибудь работу соответственно своим природным задаткам, и притом вовремя, не отвлекаясь на другие работы» [4].

Следует отметить, что слово «роль» редко можно встретить в древней литературе, хотя по *смыслу* постоянно встречаются близкие к «роли» слова, как, например, *права и обязанности, требования и компетенции* управителей древнего мира, которые напоминают сегодняшние должностные инструкции и отраслевые профстандарты руководителей.

Приведем «крупными мазками» должности и функции руководителей хозяйств по хрестоматийным документам.

К примеру, гераклеопольский царь Ахтой III (XXII в. до н.э.) выражал требования к компетенциям своего сына Мерикара такими словами: «Будь искусным в речах, и сила твоя будет велика. Меч — это язык, слово сильнее, чем оружие»<sup>2</sup>. И далее: «Следуй отцам твоим, предкам твоим. Создается мудрость знанием. Смотри — слова их остаются записанными. Разворачивай свитки твои, следуй премудрости, тот, кто обучается, станет искусным. Не будь злым, будь доброжелательным, уважай твоих вельмож, охраняй твоих людей. Укрепляй твои границы и твои округа. Хорошо творить для будущего»<sup>3</sup>.

В XV в. до н.э. появилось «Предписание о служебных обязанностях верховного сановника» — общепризнанный образец бюрократического творчества древнего Египта эпохи Нового царства, содержащий подробное описание должностных обязанностей вер-

ховного сановника или визиера. Вот пример одной инструкции из упомянутого документа: «Это он будет назначать исполняющих должности сановников Верхнего и Нижнего Египта». И далее «Это он будет посылать окружных чиновников проводить обнесенные плотинами каналы по всей стране. Это он будет посылать князей и градоправителей по поводу урожая летом»<sup>4</sup>.

На другом континенте и в более позднем древнеиндийском трактате Артхашастра (автор Каутилья, IV в. до н.э.) изложена, пожалуй, первая в мире систематизированная таблица Табель о рангах, содержащая описание 17 должностей государственной администрации — надзирателей в промышленности, сельском хозяйстве, судоходном и военном делах, градоначальников и др. с рядом необходимых характеристик и размерами вознаграждения за выполненные работы. В трактате приводится набор требований к личным и деловым качествам высших руководителей — министров, главных советников, послов, домашнего жреца. Например, «Местный житель, развитый, легко руководимый, искусный в ремеслах, прозорливый, умный, с хорошей памятью, ловкий, красноречивый, самоуверенный, искусный в ответах, одаренный предприимчивостью и храбростью, выносливый, честный, преданный, доброжелательный, сильный, здоровый, стойкий, но не упрямый и не легкомысленный, с приятным обращением, не ссорящийся — это совершенный министр. Лишенные четверти и половины этих достоинств — это средний и плохой министры» [5, Глава 9]<sup>5</sup>.

Почти одновременно в Древнем Китае министр царства Хань, автор трактата «Шэнь-цзы» Шэнь Пухай (400–337 г. до н.э.) высказывался о «мудром правителе», его характеристиках и даже актерском мастерстве так:

«Чтобы стать мудрым правителем, необходимо овладеть технологией власти. Первое условие здесь — выдержка, непроницаемость, скрытность. Второе и главное — это *недеяние* т.е. внешняя непроницаемость и даже пассивность, за которыми скрывается информационная насыщенность и активная готовность, способность в любой момент вмешаться и дать

<sup>4</sup> Там же. С. 77.

<sup>5</sup> Обратим внимание читателей на то, что через 25 веков после Каутильи (точнее, в XXI в. н.э.) аналогичные характеристики «совершенного министра», но уже в терминах «принципы менеджера будущего», будут преподноситься современными исследователями (такими, как Якоб Морган) как «научное открытие».

<sup>2</sup> Хрестоматия по истории Древнего Востока. Часть 1. М.: Высшая школа; 1980. С. 31.

<sup>3</sup> Там же. С. 32.



нужное указание. Умный правитель может надеть на себя личину глупости, проявить неуверенность, робость. Он скрывает свои мотивы и демонстрирует миру недеяние. И тогда ближние любят его, а дальние стремятся к нему» [6].

Легист Шан Ян (390–338 гг. до н.э.) сформулировал, на наш взгляд, гениальную стратегическую идею, пригодную для руководителей всех времен и народов, и прообраз *мудрого правителя*: «Совершенно мудрый правитель добивается сосредоточения всех усилий народа на Едином, дабы объединить его помыслы. Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа на Едином хотя бы на один год, будет могущественно десять лет. Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа на Едином на десять лет, будет могущественно сто лет. Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа на Едином на сто лет, будет могущественно тысячу лет. А тот, кто могущественен тысячу лет, добьется владычества в Поднебесной» [7, с. 159]<sup>6</sup>.

Один из ведущих китайских идеологов легизма Хань Фэй-цзы (288–233 гг. до н.э.) в своем трактате «Искусство управления» успех в управлении государством обосновывает 8 принципами (основами) поведения правителя, по существу призывая выполнять следующими роли:

1. Не уступать власть другим.
2. Заставлять людей следить за настроениями друг друга.
3. Быть скрытным, не разоблачать себя.
4. Считать всех людей дурными.
5. Не считаться ни с какими моральными ценностями.
6. Поощрять политику одурманивания народа.
7. В наказаниях проявлять непреклонность и строгость, в поощрениях — умеренность и осторожность.
8. При необходимости быть неразборчивым в средствах [9, с. 277–289].

Что касается отражения характеристик функций и ролей руководителей хозяйств в России, то из множества хрестоматийных материалов следует упомянуть «Домострой» Сильвестровской редакции (XVI в.), в котором есть более 60 наставлений, отражающих актуальные и сегодня рекомендации о порядке и умениях управлять хозяйственными делами, способству-

<sup>6</sup> В XIX в. нашей эры подобную установку для правителя, но с другой стратегической целью, сформулировал юный (18-летний) русский поэт Михаил Лермонтов словами: «Легко народом править, если он одною общей страстью увлечен» [8, с. 344].

ющих «дворь строити», а по существу раскрывающих смысл ролей управителя домохозяйства. Приведем примеры:

«Ст. 21. Всякое дело править без волокиты и особенно не обижать в оплате работника.

Ст. 22. Людей у себя держать хороших, чтобы знали ремесло, кто какого достоин и какому ремеслу учен»<sup>7</sup>.

Характеристики и качества «хорошего администратора», «хорошего управляющего», «хорошего предпринимателя» в последующем получили развитие в трактатах представителей разных стран, отражавших актуальность этих категорий людей в контексте соответствующих конкретно-исторических условий.

Приведем два примера.

Самуэль Ньюмен в работе «Элементы политической экономии» (1835 г.) писал: «Чтобы быть хорошим предпринимателем, надо обладать рядом качеств, редко сочетающихся в одном человеке:

- Он должен обладать необычайно сильным даром предвидения и одновременно практической расчетливостью, чтобы его хорошие планы свершались.
- Он должен проявлять упорство и постоянство намерений в процессе реализации планов.
- От него часто требуется властвовать над другими и направлять усилия других.
- А для того чтобы все это вместе работало, он должен быть и осмотрительным, и решительным.
- От него также требуется умение успешно управлять разными отраслями производства, обладать глубокими знаниями как об общем состоянии дел в мире, так и о деталях в области найма работников и получения прибыли» [10].

Завершим исторический экскурс по теме «роли менеджера» до XX в. словами Лоуренса Лафлина, сказанные им в 1896 г. в трактате «Элементы политической экономии»: «Менеджер — это тот, кто выбирает место для фабрики, управляет финансами, покупает сырье, продает продукт, кто имеет дела с рабочими, распределяя их задания и оценивая их труд, кто следит за рынком, зная, когда продавать, а когда придержать товар, кто удачно узнает, что покупатели действительно хотят, и меняет характер своего товара в соответствии с этими желаниями, в общем — это *редкий зверь*» [11].

Из наиболее ярких творцов перечня, содержания и характеристик функций и ролей менеджеров первой

<sup>7</sup> Домострой. СПб.: Наука; 1994. 232 с.

половины XX в. следует отметить таких исследователей и практиков менеджмента, как Фредерик Тейлор, Анри Файоль и Честер Барнард.

Фредерик Тейлор в духе Л. Лафлина в 1911 г. так писал о ролях руководителя мастерской: «Он должен распределить работы для всей мастерской, наблюдать, чтобы каждая штука была пущена в нужную машину, чтобы каждый рабочий точно знал, что нужно сделать и как сделать. Он должен смотреть, чтобы работа спорилась и шла быстро, и в то же время заглядывать, по крайней мере, на месяц вперед, дабы обеспечить нужное количество людей для работы или нужное количество работы, чтобы занять людей. Он неослабно должен держать рабочих в дисциплине, менять их оклады и, сверх того, фиксировать сделанные цены и наблюдать за временем исполнения работы» [3, с. 273].

Анри Файоль в трактате «Общее и промышленное управление» (1916) выразил свои представления о «качествах и знаниях руководителей крупных предприятий:

1. Здоровье и физическая выносливость.
2. Ум и умственная работоспособность.
3. Нравственные качества: сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и, в известных случаях, отвага; мужество ответственности; чувство долга, забота об общем интересе.
4. Значительный круг общих познаний.
5. Административная установка.
- 5.1. Предвидение. Умение разрабатывать и организовывать разработку программы действия.
- 5.2. Организация. В особенности умение строить социальный организм.
- 5.3. Распорядительство. Искусство управлять людьми.
- 5.4. Координирование. Согласование действий, слияние усилий.
- 5.5. Контроль.
6. Общее знакомство со всем, что имеет отношение к существенным функциям.
7. Возможна более глубокая компетентность в специфически характерной для данного предприятия профессии» [3, с. 66].

Ч. Барнард в трактате «Функции руководителя», вышедшем в 1938 г., в разделе «Обеспечение коммуникации внутри организации» выделил *коммуникационные роли* руководителя. Кроме того, он утверждал следующее: «Самым главным, что требуется от руководителя, и его наиболее универсальной чертой является лояльность; в нем должна доминировать организационная личность. В светских организациях эта личная черта

называется „ответственностью“, в политических — „верностью“, в государственных — преданностью или лояльностью, в религиозных — „покорностью“ церковным догматам и иерархии объективной религиозной власти» [12, с. 218]. Именно таким образом Барнард выделяет особую роль руководителя — *«последователь культуры»*, основной характеристикой которой является *лояльность* своей организации и *вера* в то, что делает организация.

Среди исследователей второй половины XX в., кто искал ответ на вопросы «Чем должен и чем же на самом деле занимается менеджер?», следует отметить С. Карлсона и его работу 1951 г. [13]. Карлсон использовал метод дневника (или самофотографии) при исследовании топ-менеджеров одной шведской фирмы. Менеджеры вели дневники своей работы, фиксируя в них контакты с коллегами и клиентами, данные о своей фактической деятельности на рабочем месте и предпринимаемых действиях. Карлсон проанализировал собранный материал и пришел к выводу, что работа менеджера очень фрагментарна, что руководители должны уделять внимание огромному количеству информации и общению со многими людьми и потому практически не могут контролировать распределение времени на различные виды деятельности.

В 1956 г. Р. Гест проанализировал деятельность 56 руководителей (среднего и нижнего уровней), уделяя каждому по одному дню. Он обнаружил, что у них очень мало свободного времени, их постоянно отвлекают, они имеют множество срочных проблем и постоянно контактируют со многими людьми [14, с. 478–486].

В 1957 г. Г. Пондер сформировал выборку из 24 руководителей, уделив каждому по 16 часов. Автор сделал выводы, что у обследуемых руководителей огромное количество различных видов деятельности, точнее, они ежедневно выполняют от 200 до 300 видов работ [15, с. 41–54].

В 1958 г. и позже в 1967 г. Розмари Стюарт [16, 17] использовала тот же самый метод самофотографии рабочего дня для того, чтобы исследовать менеджеров среднего уровня. Она пришла к аналогичным результатам, что и предыдущие исследователи, в частности, что работа менеджера очень фрагментарна, что руководители должны уделять много времени общению с большим количеством коллег, подчиненных и других заинтересованных лиц, но при этом руководители не могут контролировать, как и с кем происходят коммуникации.

Данные исследования рисуют портрет менеджера в целом как человека занятого, которого постоянно отвлекают, у которого очень мало возможностей контролировать свое время и работу.

Всплеск в разработке темы «роли менеджера» был вызван Генри Минцбергом, опубликовавшим в 1973 г. результаты специальных исследований, в которых ему и его коллегами удалось получить два важных результата.

Во-первых, были сделаны следующие выводы о характеристиках работы менеджера:

1. Выполняют огромное количество работы в безостановочном темпе.
2. Предпринимают действия, которым характерны разнообразие, кратность и фрагментация.
3. Предпочитают задачи, которые являются текущими, конкретными и нестандартными.
4. Предпочитают словесные, а не письменные средства коммуникации.
5. Действуют внутри сети внутренних и внешних контактов.
6. Подвержены строгим ограничениям, но могут осуществлять некоторый контроль над работой.

Во-вторых, удалось выявить следующие 10 ролей менеджеров высшего звена:

1. Главный руководитель.
2. Лидер.
3. Связующее звено.
4. Приемник информации.
5. Распространитель информации.
6. Представитель.
7. Предприниматель.
8. Устраняющий нарушения.
9. Распределитель ресурсов.
10. Ведущий переговоры.

Минцберг разделил эти роли на три группы: межличностные роли (№ 1–3 из приведенного списка), информационные роли (№ 4–6) и роли по принятию решений (№ 7–10).

Как пример, приведем характеристики роли менеджера «Ведущий переговоры» (Negotiator) по Генри Минцбергу. «Эта роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций или отдельными людьми для того, чтобы отстаивать интересы собственной организации или подразделения» [1, с. 93–94].

Минцберг предположил, что роли могут варьироваться в зависимости от уровня менеджмента и функционала (департамента) организации. Так, CEO уделяет значительное внимание таким ролям, как

«Связующее звено», «Представитель», «Устраняющий нарушения». Для менеджера нижних уровней более важны роли «Распределитель ресурсов» и «Распространитель информации». Менеджерам продаж более важны межличностные роли, HR-менеджерам — информационные роли, а Production-менеджерам — роли по принятию решений [1].

После работы Минцберга появились новые вопросы: «Достаточно или избыточно 10 ролей, определенных Генри Минцбергом, для характеристики содержания всех видов работ управленцев?» «Являются ли эти роли одинаково важными в управлении всеми функционалами организаций?». К вопросу о содержании ролей менеджеров добавим историко-научные вопросы: «Почему менялись роли менеджеров?» «Какие основные причины и/или факторы порождали потребность в изменении ролей, в формировании и формулировании определенных правил, норм, трудовых функций, должностных инструкций, профессиональных стандартов менеджеров?».

### Краткий обзор исследований конца XX в.

Чтобы ответить на эти вопросы, кратко представим результаты более поздних исследований о ролях менеджера.

В 1974 г. Роберт Кац в статье об умениях и навыках эффективного менеджера предположил, что «эффективное управление» основано на трех навыках менеджера: технических, человеческих и концептуальных. Он утверждал, что на роли менеджера влияют занимаемая им должность в иерархической структуре организации и управляемый им функционал. Концептуальные навыки более важны на высшем уровне менеджмента, технические — на нижнем, а человеческие — на всех уровнях [18, с. 90–102].

В 1979 г. С. Роббинс выявил новую роль менеджера — «политическую», которая характеризуется ценностями менеджера, установлением «правильных» связей, развитием политической силы. Согласно Роббинсу данная роль более важна для среднего уровня менеджмента [19].

В 1979 г. Л. Александер [20, с. 186–189] и чуть позже Дж. Паолилло [21, с. 91–94] обнаружили, что важность ролей возрастает с повышением уровня менеджмента, т.е. чем выше уровень менеджмента, тем выше важность грамотного или компетентного исполнения ролей менеджера в связи с повышением ответственности менеджера.

На основе работы Минцберга в 1980 г. МакКолл и К. Сегрист провели исследование с целью выявления

зависимости роли менеджера от занимаемой должности и функционала в организации [22], а П. Аллан в 1981 г. с помощью вопросника Минцберга попытался понять поведение менеджеров в правительственных органах Нью-Йорка [23, с. 613–619].

Л. Кюрк и Х. Олдрих в 1983 г. провели исследование на выборке из 4 топ-менеджеров различных средних по показателям организаций Нью-Йорка. Менеджеры представляли разные сектора экономики: государственный госпиталь, школа, ИТ-компания и банк. Авторы в течение недели встречались с каждым менеджером отдельно, проводили интервью и получили доступ к необходимой информации. В целом методология исследования схожа с методологией Минцберга: такая же последовательность действий и этапов. Важно отметить, что Минцберг на основе исследования небольшой выборки топ-менеджеров экстраполировал результаты на управленцев всех уровней. Авторы же этой статьи пишут, что если и можно делать выводы, то максимум об управленцах высшего звена. Важный вывод, который делают авторы, заключается в том, что в будущем необходимо измерить влияние на результаты исследований таких факторов, как размер организации, индустрия (отрасль), степень стабильности внешней среды и степень участия государства [24, с. 975–984].

В 1983 г. С. Павеетт и А. Лау провели обширное исследование, эмпирической базой которого послужили результаты опроса 180 менеджеров различных уровней и функционалов организаций. В число респондентов входили 20 CEO, 121 менеджер среднего звена и 39 менеджеров нижнего звена. Из них 34 менеджера были из департаментов продаж и маркетинга, 37 из производства, 14 из бухгалтерии и финансов, 14 из НИОКР, 30 из кадров и 51 генеральный директор [25].

Результаты данного исследования несколько отличаются от ранее упомянутых исследований Александера и Паолилло, согласно которым роль «Лидер» одинаково важна на всех уровнях менеджмента, тогда как Павеетт и Лау выявили, что лидерство более важно на нижнем уровне менеджмента, чем на среднем и высшем.

Кроме того, Павеетт и Лау выявили зависимость ролей менеджера от функционала. Так, у менеджеров функционала R&D больше ценится роль технического эксперта, для управленцев по продажам более важны межличностные роли, а для руководителей финансами и бухгалтерией — информационные.

В ходе данного исследования авторы выявили новую роль «Технического эксперта», которой не

было у Минцберга, и отнесли ее к группе ролей по принятию решений.

Респонденты одинаково высоко оценили значимость для CEO способностей координировать и интегрировать деятельность работников организации. Неожиданными оказались результаты оценок роли «Технический эксперт»: на всех уровнях менеджмента данная роль важна в одинаковой степени [25, с. 170–177].

Обширное исследование Ф. Лютанса, Д. Уэлча и С. Розенкранца, проведенное в 1993 г., было посвящено сравнению основных характеристик работы менеджеров в России и США. Исследовательской базой в России явился опрос 66 руководителей крупного российского предприятия в Твери и 132 их подчиненных.

Авторы выделили 4 категории активностей, которые выполняют руководители:

1. Традиционные активности: включают в себя планирование, координацию, принятие решений, решение проблем, мониторинг и контроль.

2. Коммуникативные активности: обмен информацией и обработка документации.

3. HR-активности: мотивация, управление конфликтами, обучение, развитие.

4. Нетворкинг-активности: взаимодействие со стейкхолдерами, социализация/формализация во время выполнения работ.

В ходе исследования авторы выявили, что российские менеджеры тратят 76,7% своего времени и усилий на работу с традиционными и коммуникативными категориями активностей (42,5 и 34,2% соответственно), уделяя всего 14,8% времени на HR и 8,5% — на Нетворкинг. Распределение времени коллег из США несколько иное: 32, 29, 20 и 19%, соответственно. В качестве комментария отметим, что в России были обследованы 66 менеджеров одного предприятия, а в США — 248 менеджеров нескольких компаний [26, с. 741–761].

## Результаты новейших исследований ролей менеджеров

В работе А. В. Кравченко и И. О. Тюриной представлены выявленные ими новые роли менеджеров в контексте «роли vs. отношения» [27]. По мнению авторов, каждая роль в Ролевом наборе (РН) характеризуется совокупностью разных отношений, и в итоге РН формирует набор социальных отношений. Выявленные роли по существу отвечают на вопрос: «Что делает руководитель?». Таковых ролей три:

1. Роль «Руководитель-дисциплинатор» в двух формах проявления:

1.1. *Дисциплинатор-формалист*. Акцентирует внимание только на формальные моменты, прописанные в служебном уставе. Главным является присутствие на работе, проявление послушания и усердия.

1.2. *Дисциплинатор, нацеленный на результат*. Статус тот же — «руководитель», но модель поведения иная, более демократичная. Акцентирует внимание на конечный результат, инициативу и ответственность, проявляет гибкое руководство и умения учитывать привходящие обстоятельства.

2. Роль «Руководитель-кормилец». Эта роль совпадает с функцией кормильца в ролевой структуре семьи. Главе семейства приписывается роль «заботиться о пропитании семьи», руководитель должен делать то же в отношении своих подчиненных. В организациях эта роль руководителя не зафиксирована уставом, она относится к числу неформальных.

3. Роль «Руководитель — сам подчиненный». Начальник отдела является руководителем по отношению к своим подчиненным и одновременно подчиненным по отношению к вышестоящему начальству. Если начальник отдела на хорошем счету у своего начальства, это хорошо и для его подчиненных. Но когда непосредственный начальник не ладит с вышестоящими, гнев последних докатывается и до подчиненных. Не менее важная часть этой роли — налаживание отношений со своими подчиненными [27, с. 481].

Профессор О. С. Виханский предлагает «Модель 7С» характеристик руководителя для использования в бизнес-образовании и в подборе менеджеров:

1. Creativity (креативность).
2. Confidence (уверенность в себе).
3. Commitment (приверженность компании).
4. Communication (коммуникативность).
5. Critical thinking (критическое мышление).
6. Customer oriented (ориентация на клиента).
7. Curiosity (любопытство) [28, с. 37].

Несколько лет назад на престижной площадке TED появился Jacob Morgan с сообщениями о принципах, ролях и компетенциях менеджера будущего. Вот как представляет Jacob Morgan 10 принципов менеджера будущего:

1. Быть лидером.
2. Выступать передовым.
3. Понимать и воспринимать технологию.
4. Подавать пример.
5. Обнаруживать слабости и уязвимость коллег.

6. Верить в обмен и коллективный интеллект.

7. Поджигатель огня.

8. Осуществлять обратную связь.

9. Осознавать личные границы.

10. Адаптироваться под будущего сотрудника [29].

Кроме этого, Morgan сформулировал 12 навыков менеджера, необходимых для успеха:

1. Collaboration.

2. Communication.

3. Service Oriented.

4. Thinking Like an Entrepreneur.

5. Accountability and Speaking Up.

6. Being Friends with Technology.

7. Learning to Learn.

8. Having a Growth Mindset.

9. Disconnecting.

10. Learning to Say No.

11. Self-Awareness.

12. Empathy [30].

В завершение приведем некоторые результаты оригинального исследования, проведенного нами в 2017–2018 гг. Цель исследования — оценить важность ролей менеджеров в зависимости от трех факторов:

1. Уровень менеджера.

2. Функционал компании.

3. Этап жизненного цикла организации (ЖЦО) согласно модели Ицхака Адизеса [31].

Факторы были разделены на статические и динамические.

Статические включали в себя два первых фактора. Исследовалось их влияние на *время*, которое менеджер тратит на роль, и на мнение менеджера о *важности* роли.

В изучении влияния третьего *динамического* фактора (ЖЦО) оценивалась *важность ролей* на разных этапах ЖЦО.

Основным методом исследования было онлайн-анкетирование. В вопросник, помимо 10 ролей Минцберга, были включены 3 дополнительные роли, упомянутые выше: «Последователь культуры» [12], «Технический эксперт» [25] и «Руководитель-дисциплинатор» [27]. В опросе приняли участие 50 респондентов, которые представляли разные страны (Франция, Япония, Узбекистан, Россия и др.) и занимали руководящие позиции в таких компаниях, как Japan Tobacco International, Volvo, DHL, Deloitte, Новолипецкий металлургический комбинат, Сколково.

Из 50 респондентов — 4 менеджера низшего звена, 27 — среднего и 19 — высшего; руководители 9 различных функционалов (General Administration, HR,

**Часть 2. Все ли роли важны?**

Пожалуйста, проранжируйте, согласно вашему мнению и занимаемой позиции, на сколько Вы считаете важным выполнять ту или иную роль в организации. Если Вы считаете, что занимаемая Вами должность не подразумевает исполнение той или иной роли, то, пожалуйста, укажите, что данная роль "совсем не важна", и на нее Вы тратите 0% своего времени. Всего будет предложено описание 13 ролей. В опросе используется числовая шкала, где 5 - очень важно, а 1 - совсем не важно

**1. Роль "Главного Руководителя". \***

Описание: Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства). 5 - очень важно; 1 - совсем не важно.

5  
 4  
 3  
 2  
 1

Сколько процентов времени у Вас уходит на роль "Главного Руководителя" или на то, чтобы исполнять обязанности, предписываемые данной ролью? \*

Выбрать ▼

Рис. 1 / Fig. 1. Пример вопросника / Sample of the questionnaire

Источник / Source: разработано авторами / developed by authors.



Рис. 2 / Fig. 2. Этапы жизненного цикла организации по Адизесу / Stages of the organization's lifecycle by Adizes

Источник / Source: [31].

Таблица / Table

**Распределение важности ролей в зависимости от стадии жизненного цикла организации /  
The distribution of the importance of roles depending on the stage of the organization's lifecycle**

Важность / Importance	Этап 1 / Stage 1	Этап 4 / Stage 4	Этап 5 / Stage 5	Этап 6 / Stage 6	Этап 8 / Stage 8
	Ухаживание	Юность	Расцвет	Стабильность	Салем Сити
1	Лидер	Лидер	Главный руководитель	Лидер	Предприниматель
2	Распределитель ресурсов	Связующее звено	Связующее звено	Предприниматель	Ведущий переговоры
3	Ведущий переговоры	Предприниматель	Лидер	Приемник информации	Устраняющий нарушения
4	Предприниматель	Распределитель ресурсов	Ведущий переговоры	Связующее звено	Распределитель ресурсов
5	Устраняющий нарушения	Главный руководитель	Приемник информации	Распределитель ресурсов	Представитель
6	Связующее звено	Устраняющий нарушения	Представитель	Распространитель информации	Главный руководитель
7	Приемник информации	Ведущий переговоры	Предприниматель	Главный руководитель	Распространитель информации
8	Распространитель информации	Приемник информации	Распространитель информации	Представитель	Приемник информации
9	Главный руководитель	Распространитель информации	Распределитель ресурсов	Устраняющий нарушения	Лидер
10	Представитель	Представитель	Устраняющий нарушения	Ведущий переговоры	Связующее звено

Источник / Source: разработано авторами / developed by authors.

Маркетинг, Финансы, Производство, Продажи, R&D, Инфраструктура).

Онлайн-опрос состоял из трех частей. В первой части респонденты указывали персональные данные. Во второй части было собрано мнение респондентов о том, насколько важна та или иная роль и сколько времени (в процентах) они ей уделяют. Вопросник был построен по аналогии с работой [32], часть которого представлена на рис. 1.

Распределение оценок респондентов по критериям «затрачиваемое время» и «важность» подтвердило гипотезу о том, что на всех трех уровнях управления наблюдается главенство роли «Лидер», хотя выявлена тенденция *увеличения важности* роли «Лидер» (от высшего к низшему уровню) и одновременно *уменьшение «затрачиваемого времени»*. Причина последнего заключается, скорее всего, в норме управляемости.

Самыми важными ролями менеджерами высшего звена признаны роли «Лидер», «Технический эксперт» и «Предприниматель» (именно в таком порядке), на которые они в совокупности тратят 35,13% своего времени.

Среднее и нижнее звено менеджеров по важности выделили роли «Лидер», «Связующее звено» и «Предприниматель». На исполнение данных ролей они тратят 35,85 и 26,39% своего времени соответственно.

Результаты исследования выявили тенденцию *снижения важности* роли «Технического эксперта» и одновременно *увеличения «затрачиваемого времени»* (от высшего уровня к низшему).

Третья часть исследования была посвящена оценке зависимости *важности ролей менеджера* от этапа жизненного цикла организации (ЖЦО) согласно модели Ицхака Адизеса [31]. Для сбора данных менеджерам-респондентам было предложено вначале пройти онлайн-тест Адизеса<sup>8</sup>, а затем оценить важность той или иной роли Минцберга на различных этапах ЖЦО Адизеса (см. рис. 2), расставив баллы от 1 до 10 (1 балл – наибольшая важность/значимость).

В итоге были получены результаты опроса менеджеров, компании которых находились на одних и тех же *пяти* из 10 этапов ЖЦО по Адизесу (см. таблицу).

<sup>8</sup> URL: <http://adizes.ru/professional-services/tests-and-research/test-life-cycle-stage/> (дата обращения: 15.02.2018).

Результаты демонстрируют существенное влияние этапа ЖЦО на важность выполняемые роли, что, в частности, позволяет сформулировать рекомендации о том, на какие роли следует фокусироваться менеджерам на различных этапах ЖЦО. Данное исследование продолжается.

### Заключение

1. Сравнивая приведенные в статье характеристики, принципы, навыки и роли менеджеров, легко заметить, что они не сильно отличились за прошедшие тысячелетия, что позволяет рассчитывать на признаки выявленной закономерности в данной предметной научно-практической области.

2. При всей многочисленности, разнообразии и достигнутым результатам исследований, представленных в статье, следует их продолжать, усилив историко-научную направленность в части выявления и измерения влияния на роли менеджеров таких причин/факторов, как конкретно-исторический период, всевозможные статические и динамические характеристики организаций — организационно-правовые формы, размер организации, региональная и отраслевая принадлежность, организационная, кадровая и продуктовая структура организаций, стадии жизненного цикла, а также характеристики внешней макро- и микросреды организаций.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Mintzberg H. The nature of managerial work. New York: Harper and Row; 1973. 288 p.
2. Linton R. The study of man: An introduction. New York: Appleton-Century Crofts, Inc.; 1936. 523 p.
3. Файоль А. и др. Управление — это наука и искусство. Пер. с франц., англ. М.: Республика; 1992. 350 с.
4. Платон. Собрание сочинений в 4 т. Т. 3 (Ч. 2). Государство. Пер. с древнегреч. М.: Мысль; 1994. 654 с.
5. Каутилья. Архашастра или наука политики. Пер. с санскрита. М., Л.: Изд-во АН СССР; 1959. 802 с.
6. Шэнь Бухай. Политические фрагменты. Искусство управления. Пер. с кит. М.: Астрель; 2003. 431 с.
7. Переломов Л.С. (пер.). Книга правителя области Шан (Шан цзюнь шу). Пер. с кит. М.: Ладомир; 1993. 392 с.
8. Лермонтов М.Ю. Сочинения. Т. 1. Ч. 2. Поэма Измаил-Бей. М.: Правда; 1988. 713 с.
9. Иванов А.И. Материалы по китайской философии. СПб.: ИСПБУ; 1912. 424 с.
10. Newman S.P. Elements of political economy. Andover, MA: Gould and Newman Publ.; New York: H. Griffin & Co.; 1835. 336 p.
11. Laughlin J.L. The elements of political economy: With some applications to questions of the day. New York: American Book Co.; 1896. 386 p.
12. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум; 2009. 333 с.
13. Carlson S. Executive behavior: A study of the work load and the working methods of managing director. Stockholm: Arno Press; 1951. 122 p.
14. Guest R.H. Of time and the foreman. *Personnel*. 1956;32:478–486.
15. Ponder Q.D. The effective manufacturing foreman, In: E. Young, ed. Industrial Relations Research Association. Proc. 10<sup>th</sup> Annual Meet. Madison, WI: IRRRA; 1957:41–54.
16. Stewart R., Lewis R. The boss: The life and times of the British business man. London: Phoenix House; 1958. 287 p.
17. Stewart R. Managers and their jobs. London: Palgrave Macmillan; 1967. 213 p.
18. Katz R.L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1974;52(5):90–102.
19. Robbins S.P. Organizational behavior: Concepts and controversies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.; 1979. 554 p.
20. Alexander L.D. The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs. *Academy of Management Proceedings*. 1979;(1):186–189. DOI: 10.5465/ambpp.1979.4975967
21. Paolillo G.L. Role profiles for managers at different hierarchical levels. *Academy of Management Proceedings*. 1981;(1):91–94. DOI: 10.5465/ambpp.1981.4976613
22. McCall M.W., Segrist C.A. In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; 1980. 30 p.
23. Allan P. Managers at work: A large-scale study of the managerial job in New York City government. *Academy of Management Journal*. 1981;24(3):613–619. DOI: 10.5465/255579



24. Kurke L., Aldrich H. Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*. 1983;29(8):975–984. DOI: 10.1287/mnsc.29.8.975
25. Pavett C.M., Lau A.W. Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal*. 1983;26(1):170–177. DOI: 10.5465/256144
26. Luthans F., Welsh D., Rosenkrantz S. What do Russian managers really do? An observational study with comparison to U.S. managers. *Journal of International Business Studies*. 1993;24(4):741–761. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490253
27. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М.: Академический проект; 2005. 1136 с.
28. Виханский О.С. Концептуальное изменение бизнес-образования. *Проблемы теории и практики управления*. 2014;(10):33–40.
29. Morgan J. 10 Principles of the future manager. 2014. URL: <https://thefutureorganization.com/10-principles-future-manager/> (дата обращения: 06.05.2019).
30. Morgan J. The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.; 2014. 256 p.
31. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2007. 476 с.
32. Muma R.D., Smith B., Somers P.A. Use of Mintzberg's model of managerial roles to evaluate academic administrators. *Journal of Allied Health*. 2006;35(2):65–74.

## REFERENCES

1. Mintzberg H. The nature of managerial work. New York: Harper and Row; 1973. 288 p.
2. Linton R. The study of man: An introduction. New York: Appleton-Century Crofts, Inc.; 1936. 523 p.
3. Fayol H. et al. Management is science and art. Transl. from French, Eng. Moscow: Respublika; 1992. 350 p. (In Russ.).
4. Plato. Collected works in 4 vols. Vol. 3 (Pt. 2). The State. Transl. from ancient Greek. Moscow: Mysl'; 1994. 654 p. (In Russ.).
5. Kauṭilya. Arthashastra or the science of politics. Transl. from Sanskrit. Moscow, Leningrad: Academy of Sciences of the USSR Publ.; 1959. 802 p. (In Russ.).
6. Shen Pu-hai. Political fragments. The art of management. Transl. from Chin. Moscow: Astrel; 2003. 431 p. (In Russ.).
7. Perelomov L.S. (transl.). The book of the ruler of Shang area (Shang Jun Shu). Transl. from Chin. Moscow: Ladomir; 1993. 932 p. (In Russ.).
8. Lermontov M. Yu. Writings. Vol. 1. Pt. 2. Poem Ishmael Bay. Moscow: Pravda; 1988. 713 p. (In Russ.).
9. Ivanov A.I. Materials on Chinese philosophy. St. Petersburg; Imperial St. Petersburg University; 1912. 424 c. (In Russ.).
10. Newman S.P. Elements of political economy. Andover, MA: Gould and Newman Publ.; New York: H. Griffin & Co.; 1835. 336 p.
11. Laughlin J.L. The elements of political economy: With some applications to questions of the day. New York: American Book Co.; 1896. 386 p.
12. Barnard Ch. The functions of the executive. Moscow: Sotsium; 2009. 333 p. (In Russ.).
13. Carlson S. Executive behavior: A study of the work load and the working methods of managing director. Stockholm: Arno Press; 1951. 122 p.
14. Guest R.H. Of time and the foreman. *Personnel*. 1956;32:478–486.
15. Ponder Q.D. The effective manufacturing foreman, In: E. Young, ed. Industrial Relations Research Association. Proc. 10<sup>th</sup> Annual Meet. Madison, WI: IRRA; 1957:41–54.
16. Stewart R., Lewis R. The boss: The life and times of the British business man. London: Phoenix House; 1958. 287 p.
17. Stewart R. Managers and their jobs. London: Palgrave Macmillan; 1967. 213 p.
18. Katz R.L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1974;52(5):90–102.
19. Robbins S.P. Organizational behavior: Concepts and controversies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.; 1979. 554 p.

20. Alexander L.D. The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs. *Academy of Management Proceedings*. 1979;(1):186–189. DOI: 10.5465/ambpp.1979.4975967
21. Paolillo G.L. Role profiles for managers at different hierarchical levels. *Academy of Management Proceedings*. 1981;(1):91–94. DOI: 10.5465/ambpp.1981.4976613
22. McCall M.W., Segrist C.A. In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; 1980. 30 p.
23. Allan P. Managers at work: A large-scale study of the managerial job in New York City government. *Academy of Management Journal*. 1981;24(3):613–619. DOI: 10.5465/255579
24. Kurke L., Aldrich H. Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*. 1983;29(8):975–984. DOI: 10.1287/mnsc.29.8.975
25. Pavett C.M., Lau A.W. Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal*. 1983;26(1):170–177. DOI: 10.5465/256144
26. Luthans F., Welsh D., Rosenkrantz S. What do Russian managers really do? An observational study with comparison to U.S. managers. *Journal of International Business Studies*. 1993;24(4):741–761. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490253
27. Kravchenko A.I., Tyurina I.O. Sociology of management. Moscow: Akademicheskii proekt; 2005. 1136 p. (In Russ.).
28. Vikhanskii O.S. Conceptual change of business training. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*. 2014;(10):33–40. (In Russ.).
29. Morgan J. 10 Principles of the future manager. 2014. URL: <https://thefutureorganization.com/10-principles-future-manager/> (accessed on 06.05.2019).
30. Morgan J. The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.; 2014. 256 p.
31. Adizes I. Managing corporate lifecycles. Transl. from Eng. St. Petersburg: Piter; 2007. 476 p.
32. Muma R.D., Smith B., Somers P.A. Use of Mintzberg's model of managerial roles to evaluate academic administrators. *Journal of Allied Health*. 2006;35(2):65–74.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Вадим Иванович Маршев** — доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией экономического факультета, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия  
vmarshev@mail.ru

**Жамол Боходир оглы Отабоев** — независимый руководитель по развитию, ООО «ГФ Торг-Сервис», Москва, Россия  
ozhamol@ya.ru

### ABOUT THE AUTHORS

**Vadim I. Marshev** — Dr. Sci. (Econ.), Professor, the Department of Organization Management, the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
vmarshev@mail.ru

**Zhamol B. Otaboev** — Independent Development Manager, GF Torg-Service LLC, Moscow, Russia  
ozhamol@ya.ru

*Статья поступила 22.04.2019; принята к публикации 21.05.2019.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 22.04.2019; accepted for publication 21.05.2019.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## XX Международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса

*Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра*

**МОСКВА, МГУ**

**28–30 июня 2019 г.**

Уважаемые коллеги!

Уже стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса для обсуждения актуальных проблем управления.

За эти годы были проведены конференции по следующим темам:

- «Развитие концепций управления» (1996 г.);
- «Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика» (1998 г.);
- «Государство и предпринимательство» (2000 г.);
- «Развитие кадров управления» (2001 г.);
- «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002, 2003 гг.);
- «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004, 2005 гг.);
- «Российская модель управления» (2008 г.);
- «Национальные модели управления» (2009 г.);
- «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010 г.);
- «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011 г.);
- «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей» (2012 г.);
- «От стратегаем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 г.);
- «Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра» (2014 г.);
- «Национальные модели подготовки кадров управления» (2015 г.);
- «Сценарный менеджмент и лидерство» (2016 г.);
- «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения» (2017 г.);
- «Управленческий труд и роли менеджеров (2018 г.).

На последней конференции участники выдвигали несколько идей о теме очередной конференции, но в большинстве случаев предлагалось продолжить исследования тематики ИУМ-2018, расширив контекст, и обсудить не только изменения управленческого труда, но и проблемы парадигмального развития менеджмента и соответствующих изменений ролей менеджеров. При обсуждении темы ИУМ-2019 предлагалось продолжить исследование

имевших место в истории управления и управленческой мысли последствий и последствий появления, влияния и внедрения новых технических, информационных и иных средств на содержание управленческого труда, менеджмент в целом, менеджеров и на их роли в прошлом, настоящем и в надвигающихся сценариях.

Именно поэтому Оргкомитет конференций принял решение провести в 2019 г. очередную конференцию по истории управленческой мысли и бизнеса на тему «Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра». Подобного рода оценки возникновения и развития управленческой мысли на парадигмальном уровне уже обсуждались на наших конференциях в 1996, 2004 и 2005 гг. Придерживаясь нашей формулы: «Новое – это новая комбинация старого в новых условиях», мы призываем коллег принять участие в конференции ИУМ-2019 не только, и не столько в связи с актуальными вопросами цифровой экономики, сколько в обмене мнениями по исследованиям развития управленческой мысли в связи с появлением новых технических и любых иных средств, проявляющих себя как причины изменений взглядов теоретиков на управление и как форм проявления в реальном управлении.

Как и в прошлом году, ждем сообщения об оценках инвариантности атрибутов управления (менеджмента) как системы на различных уровнях управления организациями конкретных регионов, отраслей, на разных стадиях их жизненного цикла в различных конкретно-исторических условиях.

Для обсуждения на конференции ИУМ-2019 выносятся как вопросы ИУМ-2018, так и новые вопросы:

1. Почему и как на протяжении тысячелетий существования менеджмента менялись идеи и взгляды на управление социальными объектами, понимаемого сегодня как осознанное, осмысленное, целенаправленное, системное воздействие некоего субъекта на социальный объект?

2. Существует ли конечный (или бесконечный) список причин, предопределяющих парадигмальные изменения в управлении социальными объектами? Если «Да», то можно ли и как его структурировать?

3. Как звучат ответы на вечно актуальные три вопроса о состоянии истории управленческой мысли: где «мы» были, где «мы» есть, где «мы» будем?

4. Является ли «управление» только видом *всеобщей* человеческой деятельности?

5. Существовал, существует и будет ли существовать такой вид *профессиональной* трудовой деятельности, как «управление (менеджмент) социальными объектами»?

6. Если да (и тем более, если нет), то какой был смысл в древних предписаниях, наставлениях, поручениях, инструкциях правителей полисов, государств, империй, семейных компаний своим наследникам? Какой смысл в должностных инструкциях современных компаний и российских профессиональных стандартах, содержащих от трех и более уровней «управленцев» с прописанными «трудовыми функциями»?

7. Что делали, делают и будут делать менеджеры разных уровней, функционалов на разных стадиях ЖЦО, разных отраслей и размеров бизнеса? Почему?

8. Какие роли исполняли, исполняют и будут исполнять менеджеры?

9. Какие компетенции (знания, умения, навыки) для выполнения управленческого труда были нужны менеджерам в древности? Требуются в настоящем? Понадобятся в будущем? Почему?

10. Все ли уровни менеджеров (точнее, содержание и формы их деятельности) будут роботизированы в эпоху модной цифровой экономики? Почему?

11. Появятся ли среди роботизированных менеджеров новые луддиты? Когда? Почему? Как тогда бороться с движением новых луддитов? Какие этические проблемы возникнут в процессе роботизации менеджеров? Почему?

12. Как и кто обучал и/или научал менеджеров в прошлом? Обучает/научает в настоящем? Будут обучать/научать в эпоху цифровой экономики?

#### ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ ИУМ-2019

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова*

*Экономический факультет МГУ*

*Ассоциация выпускников ЭФ МГУ*

*Некоммерческое партнерство «НКЦ Обучение в течение всей жизни»*

*Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»*

*Журнал «Управленческие науки»*

#### ОРГКОМИТЕТ

А.А. АУЗАН (сопредседатель) — д.э.н., проф., декан экономического ф-та МГУ

В.П. КОЛЕСОВ (сопредседатель) — д.э.н., проф., президент экономического ф-та МГУ В.И. МАРШЕВ (сопредседатель) — д.э.н., проф. экономического ф-та МГУ

А.А. КУРДИН (зам. председателя) — к.э.н., доцент, зам. декана экономического ф-та МГУ

#### ЧЛЕНЫ ОРГКОМИТЕТА

О.С. ВИХАНСКИЙ — д.э.н., проф., зав. кафедрой экономического ф-та МГУ, декан Высшей школы бизнеса МГУ

Н.П. ИВАЩЕНКО — д.э.н., проф., зав. кафедрой, зам. декана экономического ф-та МГУ В.В. КРАСКОВ — зам. декана экономического ф-та МГУ

С.В. ЩЕЛОКОВА — к.э.н., старший преподаватель кафедры управления организацией экономического ф-та МГУ

И.В. ДВОЛУЧАНСКИЙ — м.н.с. кафедры управления организацией экономического ф-та МГУ

Н.И. РОЗЕНБЕРГ — м.н.с. кафедры управления организацией экономического ф-та МГУ Г.К. РАЕВСКИЙ — инженер кафедры управления организацией экономического ф-та МГУ

**Приглашаем вас принять участие в 20-й конференции по ИУМБ,  
которая пройдет 28–30 июня 2019 г. на экономическом факультете Московского  
государственного университета имени М.В. Ломоносова**

*С уважением, сопредседатель Оргкомитета, доктор экономических наук, заслуженный  
профессор Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова*

**Маршев Вадим Иванович**

Оргкомитет: тел. 8–495–939–28–87; 8–495–939–29–17

e-mails: [dvoluchansky@gmail.com](mailto:dvoluchansky@gmail.com); [shcholokova@gmail.com](mailto:shcholokova@gmail.com); [rozennat@gmail.com](mailto:rozennat@gmail.com); [raevskiygk@gmail.com](mailto:raevskiygk@gmail.com); [vmarshev@mail.ru](mailto:vmarshev@mail.ru)

Подробную информацию о конференции вы можете найти на сайте ЭФ МГУ по адресу: <http://www.econ.msu.ru> в разделе «Научная работа/Конференции».

**Для участия в конференции необходима регистрация.**

**РЕГИСТРАЦИЯ НА КОНФЕРЕНЦИЮ** на сайте экономического факультета МГУ:

[https://www.econ.msu.ru/science/conferences/mciumb/Article.20190207205447\\_9128/](https://www.econ.msu.ru/science/conferences/mciumb/Article.20190207205447_9128/)

Место проведения конференции — Экономический факультет МГУ, аудитория П-6.