

Издается с 1983 г.

2/2016

Выходит 12 раз в год

uftp.ru
URSS.ru/uftp

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЖУРНАЛ

Официальное издание

Международного научно-исследовательского института проблем управления

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИЗДАТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ

Юрий ЕМЕЛЬЯНОВ,

председатель совета, д.э.н.,
генеральный директор МНИИПУ

Тибор АШБОТ,

д.э.н., профессор, руководитель
секретариата МАРЕБ ВАН

Евгений ВЕЛИХОВ,

академик, академик-секретарь
Отделения нанотехнологий
и информационных технологий РАН

Ангел ИВАНОВ,

постоянный представитель Болгарии
в Совете МНИИПУ

Санзбэгзийн ТУМУР-ОЧИР,

вице-министр образования,
культуры и науки Монголии

Д. САРАСА МИКЕЛИ,

постоянный представитель
Республики Куба в Совете МНИИПУ

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ ЖУРНАЛА

Ашот Ардавасович ХАЧАТУРЯН,

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

Станислав Васильевич ЕМЕЛЬЯНОВ,

академик РАН, д.т.н., профессор,
научный руководитель МНИИПУ

Олег Самуилович ВИХАНСКИЙ,

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

Сергей Александрович КРАСИЛЬНИКОВ,

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

Александр Петрович КУЛЕШОВ,

академик РАН, д.т.н., профессор,
директор Института передачи информации РАН

Сергей Павлович МЯСОЕДОВ,

д.с.н., профессор, ректор Института бизнеса
и делового администрирования РАНХиГС
при Президенте РФ, президент Российской
ассоциации бизнес-образования

Борис Николаевич ПОРФИРЬЕВ,

член-корр. РАН, д.э.н., профессор, зам. директора
Института народнохозяйственного прогнозирования РАН

Дмитрий Евгеньевич СОРОКИН,

член-корр. РАН, д.э.н., профессор, проректор по научной
работе Финансового университета при Правительстве РФ

Александр Иванович ТАТАРКИН,

академик РАН, д.э.н., профессор, директор
Института экономики Уральского отделения РАН

Сергей Ростиславович ФИЛОНОВИЧ,

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

Валерий Анатольевич ЦВЕТКОВ,

член-корр. РАН, д.э.н., профессор,
директор Института проблем рынка РАН

Александр Николаевич ШВЕЦОВ,

д.э.н., профессор, зам. директора
ФИЦ «Информатика и управление» РАН

Юлия Викторовна НАУМОВА,

ответственный секретарь журнала, к.э.н.,
в.н.с. ФИЦ «Информатика и управление» РАН

АССОЦИИРОВАННЫЕ ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИИ

Институт экономики Национальной академии наук Республики Армения

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Международная кадровая академия (Украина)

Институт Европы, России и стран Центральной Азии (КНР)

Союз немецкой экономики в РФ

Представительство немецкой экономики в РФ

Журнал «Проблемы теории и практики управления»
входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендуемых ВАК для публикации основных научных результатов диссертаций
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

8 Елена Ленчук

Национальная технологическая инициатива как стратегический вектор промышленной политики России

Обосновывается целесообразность актуализации технологического аспекта промышленной политики России. Анализируются основные концептуальные подходы к формированию национальной технологической инициативы как инструмента обеспечения технологического лидерства страны. Рассматриваются методические, организационные и институциональные вопросы реализации политики обеспечения технологической независимости.

20 Владимир Осейчук

О необходимости новой финансово-экономической политики в России

Обосновывается необходимость разработки и реализации новой финансово-экономической политики в современной России. Предлагается комплекс первоочередных мер в финансово-экономической сфере, необходимых для обеспечения национальной безопасности, достойной жизни народа, физического, интеллектуального и духовного развития личности.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

26 Юлия Рагулина

Мониторинг выполнения государственных программ с использованием индикаторных функций

Представлены предложения по совершенствованию аудита государственных программ, подразумевающие переход на программный метод исполнения государственного бюджета. По мнению автора, переосмысление методологии аудита позволит осуществлять контроль не только за целевым характером использования бюджетных средств, но и за полнотой реализации мероприятий программы и достижения индикаторов и показателей государственных программ.

33 Аркадий Соловьев, Светлана Донцова

Актуарный анализ развития пенсионной системы: информационные и статистические проблемы обеспечения

Анализируются причины серьезных расхождений в результатах актуарной оценки применительно к различиям в методологии актуарных расчетов и в используемых для этой оценки информационно-статистических ресурсах Пенсионного фонда России и Росстата. Приводятся методические предложения, позволяющие принципиально решить данную проблему.

РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

42 Борис Жихаревич, Тарас Прибышин

Анализ согласованности стратегий субъекта федерации и его столицы: апробация подхода

Представлены результаты апробации подхода к анализу согласованности между стратегиями различных административно-территориальных уровней. Проведен анализ согласованности десяти пар городских и региональных стратегий, который показал, что в целом стратегические документы крупнейших городов не противоречат стратегиям регионов.

ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ

51 Анна Прудникова, Ольга Игнатова, Ольга Горбунова

Инвестиционный процесс в России: влияние геополитических и геоэкономических рисков

Раскрываются проблемы привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику. Проведен анализ инвестиционного сотрудничества в современных условиях. Предложены механизмы активизации инвестиционного процесса на национальном и региональном уровне. Определены перспективные рынки вложения капитала для отечественных инвесторов.

60 Наталья Малых

Анализ рисков инвестиционных проектов

Исследуются методы анализа рисков инвестиционных проектов. Обоснована целесообразность использования имитационного моделирования, которое позволяет обеспечить потенциального инвестора полным набором показателей, характеризующих риск проекта.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

71 Екатерина Авдеева

Стратегическая культура управления как инструмент развития предприятия

Рассматривается новый уровень развития корпоративной культуры — стратегическая культура управления, которая является необходимым инструментом стратегического развития предприятия в условиях инновационной экономики. Предложен алгоритм расчета эффективности стратегической культуры управления.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

77 Теймураз Вашакмадзе, Эмиль Мартиросян, Анастасия Сергеева

Модель управления стейкхолдерами в сделках M&A на базе стандарта взаимодействия со стейкхолдерами AA1000SES

Анализируется стандарт по взаимодействию со стейкхолдерами (AA1000SES) и предлагается его использование в сделках слияний и поглощений (M&A). На основе стандарта AA1000SES и руководства к стандарту разработан алгоритм по созданию процесса взаимодействия со стейкхолдерами в процессе сделок M&A.

89 Елена Миронова

Корпоративное предпринимательство: формирование концептуальной основы

Раскрываются основные элементы корпоративного предпринимательства и определяются наиболее важные факторы, необходимые для развития предпринимательского поведения внутри корпорации. Анализируются основные подходы к определению сущности внутрифирменного предпринимательства.

97 Виктор Суйц, Дмитрий Волошин

Информационная прозрачность как ключевой фактор стоимости компании

Показано, что информационная прозрачность и открытость рынка ценных бумаг выступает в качестве одной из основных гарантий прав инвесторов. По мнению авторов, право на информацию действительных акционеров и потенциальных инвесторов в соответствии с их корпоративным статусом выступает в качестве приоритетного преимущества. Главная проблема состоит в наличии доброй воли руководства в предоставлении заинтересованным пользователям оперативного доступа к релевантной информации.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

105 Дмитрий Кузин

Духовный менеджмент

Рассматриваются причины появления и развития концепции духовного менеджмента в теории управления, его конкретные проявления в практике зарубежных компаний, влияние на результаты их деятельности. Подчеркивается важность обучения духовному менеджменту как в самих организациях, так и в системе высшего образования.

114 Ольга Макеева

Опционы как средство достижения гибкости при планировании программы

Выявлена необходимость создания гибкости при планировании программы компании. Рассмотрены варианты опционов в планировании программы, проведена аналогия между реальными опционами и опционами в планировании программы.

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

121 Иосиф Дзялошинский, Мария Пильгун

Медийная популярность способствует имиджу, но портит репутацию: результаты эмпирического исследования

Показано, что основным фактором, определяющим репутацию банкира, является его профессионализм. Основным коммуникационным каналом, определяющим формирование репутации, является личное знакомство с банкиром. Масс-медиа играют в этом процессе незначительную роль.

131 Павел Шило, Елена Корчагина

Специфика семейного бизнеса в контексте организационной культуры фирмы

Обобщаются проблемы и особенности развития семейного бизнеса в современной России. Выявлены неоднозначность определений семейного бизнеса, а также специфичность данного феномена с точки зрения институциональной теории. Предложено авторское определение семейного бизнеса, описаны проблемы взаимодействия семейной культуры и организационной культуры семейной фирмы.

ECONOMIC POLICY: STRATEGY AND TACTICS

8 Elena Lenchuk

National Technology Initiative — Strategic Vector of Russia's Industrial Policy

The expediency of updating the technology aspect of Russia's industrial policy is substantiated. Main conceptual approaches to shaping the National Technology Initiative as a tool ensuring the country's technology leadership are analyzed. Methodical, organizational and institutional issues aiming at policy implementation for the country's technological independence are addressed.

Keywords: industrial policy, national innovation system, R&D and manufacturing consortia, priority directions.

20 Vladimir Oseychuk

Russia Needs a New Financial and Economic Policy

The article affirms the need to develop and implement a new financial and economic policy in modern Russia. A set of priority measures in the financial and economic areas is proposed to provide national security, decent living standards of the people, intellectual and spiritual development of individuals.

Keywords: financial and economic policy, changes, public weal, personnel.

STATE GOVERNANCE

26 Yulia Ragulina

The Monitoring of Government Programs Execution by Using Indicator Functions

Proposals aiming at improving audit of government programs and implying the transition to a program method of state budget execution are presented. The author holds that rethinking the audit methodology will allow not only to monitor the target-oriented use of budgetary funds but also to control full implementation of program measures, to equal the performance and to achieve government programs indicators.

Keywords: government program, audit of government programs, audit technique of government programs, targets of government programs, achievement of targets.

33 Arkady Solovyev, Svetlana Dontsova

Actuarial Analysis of Pension System Development: Information and Statistical Problems

The article analyzes the causes of serious discrepancies in actuarial valuation results in relation to differences in the methodology of actuarial calculations and the statistical resources of Russia's Pension Fund and Russian Federal State Statistics Service used for assessing information. Methodological proposals that enable to solve the problem fundamentally are formulated.

Keywords: pension system, information and statistical resources, individual (personalized) record, actuarial database.

REGIONAL DEVELOPMENT

42 Boris Zhikharevich, Taras Pribyshin

Analyzing the Coherence of Constituent Entity's and Its Capital's Strategies: Approach Testing

The article presents the outcomes of testing the approach to coherence analysis of various administrative-territorial level strategies. The results mirror the degree of coherence between ten pairs of municipal- and regional-level strategies. These results show that, in general, strategical documents of major cities are not in contradiction with regional strategies.

Keywords: strategic planning, municipal management, regional development, socioeconomic development.

INVESTMENTS AND INNOVATIONS

51 Anna Prudnikova, Olga Ignatova, Olga Gorbunova

The Investment Process in Russia: Impact of Geopolitical and Geoeconomic Risks

Problems related to attracting foreign investment to the Russian economy are unveiled. The investment cooperation under today's conditions is researched. Mechanisms of activating the investment process at national and regional levels are proposed. Promising markets of capital placement for national investors are specified.

Keywords: foreign direct investments, sanctions, investment cooperation, export, geopolitical and geoeconomic risks, import substitution.

60 Natalya Malykh

Analysis of Investment Project Risks

The author addresses methods of analyzing investment projects risks. She substantiates the expediency of applying simulation modelling, which allows to provide the potential investor with a full range of indicators for project risk measurement.

Keywords: SWOT analysis, probability and impact matrix, sensitivity analysis, scenario analysis, Monte Carlo technique.

STRATEGIC MANAGEMENT

71 Ekaterina Avdeeva

Strategic Management Culture as an Enterprise Development Tool

Strategic management culture, being a new level in corporate culture development, is researched and treated as an indispensable instrument of strategic enterprise development amid innovation economy. The algorithm of efficiency calculations for strategic culture management is examined.

Keywords: strategy, corporate culture, development, innovation, strategic culture of management.

CORPORATE MANAGEMENT

77 Teimuraz Vashakmadze, Emil Martirosyan, Anastasia Sergeeva

Stakeholder Management Model for M&A Deals Based on the Stakeholder Engagement Standard AA1000SES

The authors discuss the Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) and propose to implement it in M&A deals. Based on the AA1000SES and guidance to the standard, they present an algorithm for interaction with stakeholders in the process of M&A.

Keywords: AA1000SES, stakeholders, mergers and acquisitions (M&A), integration.

89 Elena Mironova

Corporate Entrepreneurship: Building the Conceptual Framework

Basic elements of corporate entrepreneurship are addressed, and major factors indispensable for entrepreneurial behaviour development inside the corporation are defined. Main approaches to determine the essence of intra-firm entrepreneurship are investigated.

Keywords: corporate entrepreneurship (intrapreneurship), content analysis.

97 Victor Suyts, Dmitry Voloshin

Information Transparency as Key Factor of Firm Value

The article shows that information transparency and securities market openness act as part of main guarantees of investors' rights. According to the authors, the right to information of actual shareholders and potential investors — in line with their corporate status — is a priority advantage. The main problem lies in good will of management to provide interested users with operational access to relevant information.

Keywords: information transparency, securities market, investors, corporate management.

MANAGEMENT AND MARKETING

105 Dmitry Kuzin

Spiritual Management

The reasons of emergence and development of spiritual management concept in the framework of management theory, its specific manifestation in managerial practice of foreign companies, the impact on their performance are reviewed. The importance of spiritual management training within organizations and also in the system of higher learning is stressed.

Keywords: spirituality, spirituality at the workplace, emotional intelligence, spiritual leadership, spiritual capital, value-oriented management.

114 Olga Makeeva

Options as Means to Achieve Flexibility in Program Planning

The need to introduce flexibility in company program planning is identified. Variants of options in program planning are examined, an analogy is drawn between real options and options in program planning.

Keywords: program planning, flexibility in scheduling, options.

COMMUNICATIONS MANAGEMENT

121 **Iosif Dzyaloshinsky, Maria Pilgun**

Popularity in the Media Promotes Image, but Spoils Reputation: Findings of Empirical Research

It is shown that the principal factor defining the banker's reputation is his professionalism. The main communication channel to shape reputation is making one's personal acquaintance with the banker. Mass media play an insignificant role in the process.

Keywords: reputation, image, banking sector.

131 **Pavel Shilo, Elena Korchagina**

The Specificity of Family Business in the Context of Company Organizational Culture

The article gives a general review of problems and specific features of family business development in modern Russia. The ambiguity of definitions for family business is identified as well as the specifics of this phenomenon from the perspective of institutional theory. The authors propose their definition for family business, and feature problems connected with the interaction between family culture and organizational culture of the family firm.

Keywords: family business, organizational culture, values.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

Национальная технологическая инициатива как стратегический вектор промышленной политики России*

Об авторе



Елена Ленчук

*доктор экономических наук,
директор*

Институт экономики РАН

*117218, г. Москва,
Нахимовский пр-т, 32*

lenalenchuk@ya.ru

Ключевые слова

промышленная политика, национальная инновационная система,
научно-производственные консорциумы, приоритетные направления

Основные тезисы



* Статья подготовлена при поддержке РГНФ (грант № 15-02-00226).

Курс на реализацию неоллиберальной политики, проводимый Правительством РФ на протяжении последних двух десятилетий, обернулся для страны снижением устойчивости экономики, падением ее конкурентоспособности, сокращением инвестиционной и промышленной активности, повышением уровня зависимости от иностранных капиталов, технологий и продукции. В 2013 г. объем промышленного производства в сопоставимых

ценах так и не достиг позднесоветского максимума 1989 г. Российской экономике не удалось восстановить масштабы деятельности как по обрабатывающей промышленности в целом, так и по видам деятельности, относящимся к современному машиностроению. Все это создает серьезные препятствия для формирования инновационной экономики, которая базируется, прежде всего, на высоком уровне индустриального развития.

В настоящее время основные угрозы для развития промышленного сектора создают следующие процессы.

1. *Масштабная деиндустриализация и примитивизация национальной экономики.* Так, в 2013 г. доля материального производства в ВВП составила 39 % (при пороговом значении экономической безопасности (ЭБ) — 66 %), доля машиностроения в промышленном производстве составила 14 % (при пороговом значении ЭБ — 25 %) [1]. В составе продукции машиностроения на 20 % уменьшилась доля четвертого и пятого технологических укладов. В структуре технологий машиностроения преобладают базовые устаревшие технологии, доля прогрессивных технологий составляет лишь 15–17 % [2].
2. *Старение производственной базы.* Инвестиции в основной капитал в 2013 г. опустились до 18,8 % ВВП (при пороговых значениях ЭБ 25 %), что обеспечивало обновление производственного аппарата машиностроения на уровне 4–5 %. В 2013 г. степень износа основных фондов по экономике достигла — 46,4 %, в обрабатывающих производствах — 43,6 %, в высокотехнологичных производствах — 48,1 % [3].
3. *Падение конкурентоспособности российской промышленности на мировых рынках,* в том числе высокотехнологичных. Так, доля России на мировом высокотехнологичном рынке устойчиво сохраняется на уровне 0,3 %. По отдельным видам высокотехнологичной продукции ее доля в 2013 г. составляла: в производстве авиакосмической продукции — 1,7 %, в производстве электроники и офисного оборудования — 0,16 %, в фармацевтике — 0,1 % [4].
4. *Высокая степень импортозависимости от зарубежных материалов, продукции и технологий.* За последние четверть века произошла переориентация отечественного машиностроения с обеспечения собственным оборудованием воспроизвод-

ственных процессов на удовлетворение текущего спроса на соответствующие виды оборудования за счет зарубежных производителей (см. табл. 1). Усложнившаяся геополитическая обстановка, введенные санкции со стороны Запада в связи с российско-украинским кризисом, выразившиеся в ограничении доступа России как к инвестициям, так и новым технологиям, создают серьезную угрозу для российской экономики. Если ее не удастся нейтрализовать, то через несколько лет наша экономика останется в состоянии необратимого отставания в освоении производств передовых технологических укладов.

5. *Разрушение научно-технического потенциала промышленности.* За годы рыночных трансформаций Россия практически потеряла отраслевую прикладную науку. Количество научно-исследовательских организаций, конструкторских бюро, проектных организаций на протяжении последнего десятилетия сокращалось. Практически не увеличилось за этот период и число промышленных организаций, имеющих научные подразделения (см. табл. 2). При этом потери в отраслевой науке практически не удалось компенсировать развитием корпоративной науки.
6. *Отсутствие эффективно действующей национальной инновационной системы.* Об этом свидетельствуют основные показатели инновационной деятельности, которые на протяжении десятилетий практически остаются на том же уровне, намного уступая аналогичным показателям развитых стран мира.

Более того, показатели науки и инновационного развития не просто остаются на низком уровне, а зачастую снижаются ниже пороговых значений технологической безопасности (см. табл. 3)!

В стране сложилась довольно парадоксальная ситуация, когда на протяжении длительного времени активно велась работа по формированию национальной инновационной системы при полном отрицании промышленной политики. А ведь

Добавлена ссылка на табл. 3

Таблица 1

Доля импорта в отдельных отраслях экономики России

Источник: [5, 6]

Производство	Доля импорта
Станкостроение	85–90 %
Радиоэлектроника	80–90 %
Офисное оборудование и вычислительная техника	80 %
Фармацевтическая продукция	70 %
Автомобили	46 %
Одежда	75 %
Продукты питания	60–80 %

именно в промышленном секторе формируется основной спрос на инновации.

В последние два-три года ситуация несколько изменилась. В условиях растущей технологической зависимости России, падении цен на энергоносители на мировых рынках, обострившейся геополитической обстановки, необходимость разработки государственной промышленной политики становится общепризнанной. В этом направлении работа активизировалась:

принят закон о промышленной политике, сформированы Государственная программа развития промышленности и повышения ее конкурентоспособности, государственные программы по 13 отраслям промышленности, создан фонд развития промышленности, формируются специальные инструменты поддержки отечественных производителей и т. п.

Особую актуальность приобретает выработка целей и задач государствен-

Таблица 2

Число организаций по типам, выполнявших научные исследования и разработки

Источник: [7]

	2000	2005	2010	2013
Число организаций (всего)	4099	3566	3492	3605
Научно-исследовательские организации	2686	2115	1840	1719
Конструкторские бюро	218	489	362	331
Проектные организации	85	61	36	33
Опытные заводы	33	30	47	53
Учреждения высшего образования	390	406	517	671
Промышленные организации, имеющие научные и опытно-конструкторские подразделения	284	231	238	266
Прочие организации	303	234	452	532



Динамика основных показателей инновационной деятельности



Рис. 1. Динамика основных показателей инновационной деятельности

Источник: составлено автором

ной промышленной политики, а также определение приоритетных направлений научно-технологического развития, которые бы реально могли противостоять растущей технологической зависимости России, обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции, выступить «точками роста» всей экономики.

Для решения этой задачи Советом при Президенте РФ по модернизации экономики и инновационному развитию [8], а далее и самим Президентом РФ в рамках послания Федеральному Собранию [9], было предложено разработать соответствующий документ по формированию национальной технологической инициативы в целях четкого определения технологического вектора промышленного развития России, на базе которого должны формироваться собственные воспроизводственные цепочки, концентрироваться ресурсы и кадры.

Следует отметить, что идея о формировании такой инициативы не нова. Она была позаимствована из опыта США, где за последние полтора десятилетия успешно реализовывались Национальная нанотехнологическая инициатива, Новая

инновационная оборонная инициатива. По сути — это соответствующие организационный инструмент в виде систематизированного плана действий, который позволил США решить проблему технологического лидерства в соответствующих областях.

В этой связи интересно проанализировать сложившиеся концептуальные подходы к формированию данного документа. Первый подход связан с концепцией Агентства стратегических инициатив (АСИ), на которое собственно и возложены основные функции по формированию этого документа. Суть национальной технологической инициативы АСИ связывает не столько с технологиями, сколько с формированием принципиально новых формирующихся рынков, на которых, по их мнению, у России есть шанс занять достойное место в ближайшие двадцать лет и обеспечить условия для выращивания национальных компаний, способных стать «глобальными чемпионами» на этих рынках.

В качестве основных критериев определения рынков предложены следующие [10]:

В табл. 3 к какой строке относится первая сноска (скорее всего, она должна быть с одной звездочкой)?

Таблица 3

Индикаторы научно-технологической безопасности

Источник: составлено автором на основе:

Угрозы и риски технологической безопасности России. М.: ИЭ РАН, 2009. С. 47;
Наука России в цифрах 2012 г. М.: ЦИСН, 2012

	Критическое значение индикатора	Уровень индикатора 2005–2006	Уровень индикатора 2012–2013
Доля внутренних затрат на науку в ВВП, %	2	1,08	1,12
Доля ассигнований на гражданскую науку из средств федерального бюджета, в %	4	1,9	2,76
Средний возраст исследователей	48	53	48
Индекс постарения исследователей	0,2–0,3	0,47	0,56
Уровень инновационной активности предприятий** в %	25	8,6	9,9
Удельный вес инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции, в %	15	5,5	8,9
Удельный вес затрат на инновации в общем объеме промышленной продукции, в %	3,5	1,4	2,9
Число патентных заявок, поданных отечественными заявителями на 10 тыс. чел.	2,5	1,96	2,0
Доля передовых производственных технологий, используемых менее трех лет в общем числе промышленных технологий, в %	65	30	35,7

* отношение численности кадров свыше 60 лет и старше к численности кадров до 40 лет;

** доля инновационно активных предприятий в их общей численности по промышленности.

- выбранный рынок станет значимым и заметным в глобальном масштабе: будет «весить» более \$100 млрд к 2035 г.;
- на текущий момент рынка нет, либо на нем отсутствуют общепринятые/устоявшиеся технологические стандарты;
- рынок в первую очередь ориентирован на потребности людей как конечного потребителя;
- рынок будет представлять из себя сеть, в котором посредники заменяются на управляющее программное обеспечение;



- рынок важен для России с точки зрения обеспечения базовых потребностей и безопасности;
- в России есть условия для достижения конкурентных преимуществ и занятия значимой доли рынка;
- в России есть технологические предприниматели с амбициями создать компании-лидеры на данном высокотехнологичном новом рынке.

Опираясь на эти критерии, было выбрано 9 перспективных рынков, которые, через 15–20 лет будут иметь объем 100 млрд долл. и выше [9], и 13 ключевых технологий, которые укладываются в три крупных направления — нейротехнологии, квантовые технологии и фотоника, передовые производственные технологии (см. табл. 4).

В рамках этих направлений предполагалось сформировать «дорожные карты» по выводу российских технологических компаний на эти рынки и превращение их в мировых лидеров. Эти карты должны включать в себя, во-первых, обоснование выбора конкретных рынков и групп технологий, во-вторых, целевые параметры этих рынков к 2035 году, третье — это необходимое для успеха технологическое, ресурсное, кадровое и инфраструктурное обеспечение, четвертое — те институциональные преобразования, которые требуется провести, и, наконец, пятое — это ожидаемые результаты работы — система ключевых событий проектов и программ со сроками их осуществления, естественно, ответственными.

Для реализации отдельных инициатив предполагается использование инструментов государственно-частного партнерства и формирования консорциумов, в рамках которых будут объединяться усилия исследовательских организаций, университетов, промышленных компаний и т. д. Планируется также широкое привлечение институтов развития. При этом предполагается за Российской венчурной компанией закрепить функцию проектного офиса инициативы.

Особое внимание в рамках данного концептуального подхода к формированию национальной технологической инициативы отводится ускоренному, интен-

сивному формированию человеческого капитала по целому ряду новых направлений.

В целом, предлагаемый концептуальный подход АСИ к формированию национальной технологической инициативы исходит из современных тенденций реализации курса «новой индустриализации», реализуемого технологическими лидерами стран Запада, в основе которых лежит процесс повсеместного распространения прорывных производственных технологий, принципиально изменяющих производственный аппарат и структуру производства, создающих новые рынки и отрасли, способствующих качественному росту производительности труда, значительно повышающих конкурентоспособность экономики и ускоряющих экономический рост.

Безусловно, закрепить свои позиции на новых формирующихся высокотехнологичных рынках к 2035 г. было бы прекрасно для России, но в настоящее время такой путь вряд ли приемлем. Следует отметить, что долгосрочный горизонт НТИ всегда связан с неопределенностями и рисками недостижения поставленных целей при существующем высоком уровне конкуренции на мировых высокотехнологичных рынках. За последние два десятилетия Россия серьезно подорвала свой технологический имидж на фоне снижающегося уровня научно-технологического потенциала страны. Кроме того, стране необходимо решать ряд безотлагательных технологических проблем, связанных с восстановлением и развитием промышленного комплекса России, удовлетворения внутреннего спроса на продукцию промышленного производства.

Представляется чрезвычайно важным без всяких преувеличений реально оценить перспективы развития России на тех или иных рынках. Так, например, экспертные оценки показывают, что в большинстве отраслей, связанных с передовыми производственными технологиями, на российском рынке уже доминируют иностранные компании. И сегодня можно говорить об общей высокой зависимости российской экономики от импорта

Таблица 4

Основные направления формирования «дорожных карт», предлагаемые АСИ

Источник: [11]

Рынки	Технологии
<ul style="list-style-type: none"> • EnergyNet (распределенная энергетика от personal power до smart grid, smart city) • FoodNet (системы персонализированного производства и доставки еды и воды) • SafeNet (новые персональные системы безопасности) • HealthNet (персональная медицина) • AirNet (распределенные системы беспилотных летательных аппаратов) • MariNet (распределенные системы морского транспорта без экипажа) • AutoNet (распределенная сеть управления автотранспорта без водителя) • FinNet (децентрализованные финансовые системы и валюты) • NeuroNet (распределенные искусственные компоненты сознания и психики) 	<ul style="list-style-type: none"> • Цифровое проектирование и моделирование • Новые материалы • Аддитивные технологии • Квантовые коммуникации и компьютеринг • Сенсорика • Мехабиотроника • Бионика • Геномика и синтетическая биология • Нейроинтерфейсы • BigData • Искусственный интеллект и системы управления • Новые источники энергии • Элементная база (в т. ч. процессоры)

В табл. 5 в названии крайнего столбца заменено «соотношение» на «отношение»

Добавлена ссылка на табл. 6.

в сфере передовых производственных технологий (см. табл. 5).

Для России характерны лишь точечные компетенции в ряде сегментов передовых производственных технологий и потенциальные возможности их расширения. Данные табл. 5 свидетельствуют, что в рамках перечисленных передовых производственных технологий российские игроки занимают сильные позиции (близкие к 30 % долям рынка) только в сфере производства лазеров и инженерного программного обеспечения (см. табл. 6).

Развитию передовых производственных технологий препятствует стагнирующий спрос на фоне общего снижения темпов роста экономики, ухудшение инвестиционного климата и особенностей регулирования деятельности монополий и компаний с государственным участием. На сектор влияет и отсутствие необходимых технологических заделов, низкий приоритет передовых производственных технологий в структуре финансирования исследований и разработок из различных

государственных и негосударственных источников. Таким образом, в настоящее время сформировать критическую массу инвестиционных проектов в этой области, способных выступить в качестве драйвера экономического развития России, вряд ли возможно.

Следует отметить, что новая индустриализация для России имеет свое особое содержание. Россия непременно должна двигаться в направлении создания конкурентного сектора, связанного с развитием прорывных технологий высших технологических укладов, создавая под них соответствующую технологическую базу. Однако первоочередной задачей выступает скорейшее восстановление традиционных отраслей промышленности на новой технологической основе (т. е. речь идет о реиндустриализации). Это особенно важно в контексте обеспечения импортозамещения, актуальность которого в настоящее время серьезно возросла. России предстоит удовлетворить огромный внутренний спрос за счет



Таблица 5

Объемы экспорта и импорта по отдельным рынкам,
связанным с перспективными производственными технологиями в 2013 г.

Источник: [12]

	Импорт (млн долл.)	Экспорт (млн долл.)	Отношение импорта и экспорта
Станки	2 839	100	28
В том числе:			
лазерные	83	3	27
для обработки металлических изделий	650	5	130
Части и принадлежности	309	28	11
Оборудование для обработки резины и пластмасс, печи и камеры, машины для сварки, опоки для литья, литейные машины, металлопрокатные валки и станы	2 767	142	20
Приборы для контроля и управления	3 383	865	23
Углеродистые материалы, стекловолокно и изделия из них, эпоксидная смола	342	147	2
Промышленные роботы	41	1	413
Всего	10 414	1 292	8

собственных технологий и собственной высококачественной продукции.

В этой связи более обоснованным, на наш взгляд, является концептуальный подход к формированию национальной технологической инициативы, предложенный Российской Академией наук. В рамках данного подхода основная цель национальной технологической инициативы связывается с обеспечением глобального технологического паритета России с западными странами. Для решения этой проблемы предполагается, во-первых, обеспечить технологическую независимость страны и возродить собственную промышленность, что решается в рамках импортозамещения. Это задача должна быть решена в краткосрочной перспективе (5–7 лет). Во-вторых, требуется

реиндустриализации экономики с целью создания качественно новых видов продукции на основе последних достижений науки, освоении перспективного технологического уклада. Для решения этой задачи требуется более длительный период — 15–20 лет [13].

Особое внимание при разработке концептуальных подходов к формированию национальной технологической инициативы РАН отводит качеству научно-технологического прогнозирования. Для этой работы должны привлекаться не просто эффективные менеджеры, а прежде всего квалифицированные специалисты-ученые РАН, представители Совбеза РФ, ОПК, заинтересованных отраслей и субъектов РФ, которые должны разработать доктрину технологического развития РФ,

Таблица 6

Объемы рынков, связанных с производством продукции в сфере перспективных производственных технологий, в России и доли отечественных компаний на них в 2012 г.

Источник: [12]

Рынок	Объем рынка (млн долл)	Доля отечественных компаний (в %)
Станкостроение (металлообработка)	1712	5
В том числе:		
лазеры	332	26
Инженерное программное обеспечение (mCAD, mCAM, mCAE, cPDM и т. п.)	205	30
3D-принтеры	< 3	< 5
Промышленная робототехника	40	< 5
Композитные материалы	< 350	20

а также основы политики технологического развития РФ на период 2015–2030 гг.

На наш взгляд, представляется чрезвычайно важным, чтобы этой работе предшествовала полная инвентаризация существующего экономического и промышленного потенциала страны.

В соответствии с концепцией РАН, на основании утвержденных документов, правительство должно разработать программу «Импортозамещение — 2020» и программу «Технологический паритет — 2030» [13], обеспечивающих формирование собственных воспроизводственных цепочек.

Также в концепции РАН подчеркивается важность создания соответствующих институциональных условий, поскольку в настоящее время в стране на государственном уровне отсутствует исполнительный орган, координирующий вопросы научно-технологического и промышленного развития, нет ясности в проводимой реформе организации и управления российской науки. В частности, предлагается создать совет по научно-технологическому развитию при Президенте РФ, а также специальной структуры для управления национальной технологической инициативой.



Представляется, что концептуальный подход к разработке НТИ, предлагаемый РАН, более фундаментальный и обоснованный с точки зрения создания предпосылок для технологического обеспечения новой — инновационной модели экономического роста, а также противостояния современным рискам и угрозам технологической безопасности РФ. Выработанные в рамках НТИ перечни технологий должны лечь в основу коррекции законодательно закрепленных и ныне действующих приоритетов научно-технологического развития и списка критических технологий.

Очевидно, что проектов, реализуемых в рамках национальной технологической инициативы не должно быть много — не более пяти-шести, но они должны носить базовый, межведомственный и системообразующий характер для всей промышленности. Их реализация должна обеспечить России переход на новый технологический уклад. Так, по мнению академика РАН Е. Каблова [14], такими проектами могли бы стать следующие:

- технологии организации производства нового технологического уклада и управления ими;

- цифровые технологии для конструирования и моделирования и производства;
- робототехника, станкостроение;
- аддитивное производство замкнутого цикла;
- материалы нового поколения;
- глубокая переработка нефти и газа.

При этом он отмечает, что аддитивные технологии должны стать доминантой национальной технологической инициативы, поскольку именно аддитивные технологии в определяющей степени создают условия для перехода промышленности к производственным технологиям нового поколения, которые меняют весь технологический уклад и влекут за собой изменение всего производственного цикла.

Организационно-правовые формы реализации НТИ должны вписываться в дизайн ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который предполагает разработку документов трех видов, определяющих различные стадии единого процесса: прогнозы — стратегии-программы. Кроме того, очень важно увязать разрабатываемые технологические инициативы с существующими стратегическими документами в этой сфере — отраслевыми стратегиями развития, государственными программами. Должны быть предусмотрены и механизмы координации деятельности федеральной, региональной и муниципальной властей, учреждений, предпринимателей в сфере активизации технологического фактора в обеспечении экономического роста. По существу, с принятием этого документа должен быть сделан важный шаг к решению задачи, не поддававшейся решению до сих пор, — к эффективному соединению рынка и плана.

Представляется, что при формировании «национальной технологической инициативы» можно было бы воспользоваться опытом разработки и реализации «Комплексной программы научно-технического прогресса СССР и его социально-экономических последствий» (КП НТП), которая являлась частью системы документов, определявших перспективы развития экономики и социальной сферы

страны, и определяла контуры единой научно-технической политики в государстве.

Безусловно, более детально следует проработать организационные вопросы создания структур, обеспечивающих реализацию целей и задач НТИ, которые могли бы обеспечить эффективное взаимодействие науки, бизнеса и государства. Большинство экспертов сходятся во мнении, что концептуальной моделью такой структуры должны стать научно-производственные консорциумы, объединяющие предприятия реального сектора экономики, научных организаций, высших учебных заведений, выполняющих совместную производственную и научно-технологическую программу. Цель деятельности научно-производственного консорциума — обеспечить выпуск глобально конкурентоспособной высокотехнологичной продукции, услуг, захватив целевые доли существующих или сформировав новые глобальные рынки, создать условия для развития национальных технологических лидеров.

В качестве основных организационных задач научно-производственного консорциума можно выделить следующие [15]:

- создание условий для динамичного развития средних и крупных компаний — системных интеграторов («национальных технологических лидеров»), способных осуществлять производство высокотехнологической продукции и услуг;
- формирование на базе российских системных интеграторов преимущественно собственные воспроизводственные цепочки, в том числе обеспечивающие выполнение задач импортозамещения высокотехнологичной продукции на старте реализации производственной и научно-технологической программы;
- создание вокруг консорциума «инновационного пояса» из компаний, научных организаций и высших учебных заведений, успешно выполняющих свои контрактные обязательства в рамках исполнения производствен-

ной и научно-технологической программы;

- обеспечение выхода компаний — системных интеграторов на целевые показатели по долям на внутренних и мировых рынках высокотехнологичной продукции и услуг.

Принципиально важно, чтобы уже на стадии формирования консорциума был сформирован стартовый пакет контрактов и долгосрочных юридически оформленных обязывающих соглашений между крупными хозяйственными субъектами (естественных монополий, инфраструктурных компаний, государственных корпораций, компаний с государственным участием, государственного заказа и др.) с системными интеграторами (частными высокотехнологичными компаниями); проработаны вопросы управления техническими требованиями и приемкой результатов НИОКР, создание прозрачной и контролируемой среды для внедрения и администрирования государственной поддержки, налоговых льгот и преференций.

Деятельность научно-производственного консорциума будет строиться на использовании инструментов государственно-частного партнерства. При этом важно сформировать систему «сквозной» ответственности во взаимоотношениях поставщиков различных уровней за качество

промежуточной и конечной продукции, а также результаты исследований и разработок.

Следует отметить, что в настоящее время в мировой практике накоплен широкомасштабный опыт формирования научно-производственных консорциумов — гибких организационных структур сетевого типа взаимодействия, которые используются для развития отдельных технологических областей. Примерами подобных форм консорциумов служат институты, создаваемые в рамках национальной сети производственных инноваций США, «заводы будущего», финансируемые ЕС на основе механизмов государственно-частного партнерства, британские «центры катапультирования». Безусловно, изучение и использование накопленного мирового опыта в формировании таких организационных структур могло бы быть чрезвычайно полезным в российской практике.

Таким образом, создание научно-производственных консорциумов в рамках приоритетных направлений, обозначенных в рамках национальной технологической инициативы, должно содействовать ускоренной модернизации производственной базы российского промышленного комплекса, формированию «национальных технологических лидеров», способных конкурировать на мировых высокотехнологичных рынках.

Литература

1. Глазьев С. Ю. О внешних и внутренних угрозах экономической безопасности России в условиях американской агрессии. Научный доклад, РАН, 2014.
2. Новая индустриализация как условие формирования инновационной модели развития российской экономики. Научный доклад, ИЭ РАН, 2014, 58 с.
3. Россия в цифрах: 2014 г. М.: Росстат, 2014.
4. Main Science and Technology Indicators 2014/1 OECD, 2014.
5. http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/all/#/ru/press-centre/all/?id_18=8750&modal_w_18=1
6. Ленчук Е. Б. Формирование институциональной среды промышленного развития в контексте задач импортозамещения // Вестник Института экономики РАН. 2014. № 6. С. 7–21.
7. Индикаторы науки: 2015. Статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2015. 320 с.
8. Заседание президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России. 16 сентября 2014 «О развитии новых производственных технологий». Стенограмма. <http://government.ru/news/14911>
9. Послание Президента РФ Федеральному Собранию 4.12.2014. <http://kremlin.ru/news/47173>

10. Песков Д. Национальная технологическая инициатива: цели, основные принципы, достигнутые результаты. Доклад на заседании Президиума Совета при Президенте РФ по модернизации экономики и инновационному развитию. 09.06.2015. <http://government.ru/media/files/T9Crayp8PsBQU6hdVAI0sDlu2XvCvYG.pdf>
11. Материалы официального сайта Агентства стратегических инициатив. <http://asi.ru/news/36010/>
12. Дежина И., Пономарев А., Фролов А. Перспективные производственные технологии в России: контуры новой политики // Форсайт. 2015. Т. 9. № 1. С. 20–31.
13. Иванов В. В. Концептуальные основы национальной технологической инициативы // Инновации. 2015. № 1. С. 8–13.
14. Каблов Е. На перекрестке науки, образования и промышленности // Эксперт. 2015. № 15. С. 49–53.
15. Месропян В. Р. Научно-производственные консорциумы как институциональная основа реализации национальной технологической инициативы // Инновации. 2015. № 5. С. 46–52.

References

1. Glazyev S. Y. On the external and internal threats to economic security of Russia in conditions of American aggression. Research report, Russian Academy of Sciences, 2014.
2. New industrialization as a condition of formation of innovative model of development of the Russian economy. The scientific report, IE RAS, 2014. P. 58.
3. Russia in figures: 2014. Moscow: Rosstat, 2014.
4. Main Science and Technology Indicators OECD 2014/1, 2014.
5. http://minpromtorg.gov.ru/press-centre/all/#/ru/press-centre/all/?id_18=8750&18_modal_w_=1
6. Lenchuk E. The Formation of the institutional environment of industrial development in the context of import substitution // Vestnik Institute of Economics RAN. 2014. № 6. P. 7–21.
7. Indicators of science: 2015: a statistical compendium // Moscow: HSE, 2015. 320 p.
8. The meeting of the Presidium of the presidential Council of the Russian Federation on economic modernization and innovative development of Russia. 16 September 2014 "On the development of new production technologies". Transcript. <http://government.EN/news/14911>
9. Message from the President of the Russian Federation to the Federal Assembly 4.12.2014. <http://kremlin.EN/news/47173>
10. Peskov D. National technology initiative: the goals, principles and achievements. Results. Report on the meeting of the Presidium of the Council under the RF President on economy modernization and innovative development. On 09.06.2015. <http://government.ru/media/files/T9Crayp8PsBQU6hdVAI0sDlu2XvCvYG.pdf>
11. The official website of the Agency for strategic initiatives. <http://asi.ru/news/36010/>
12. Dezhina I., Ponomarev A., Frolov A. Promising manufacturing technologies in Russia: the contours of a new policy // Foresight. 2015. V. 9. № 1. P. 20–31.
13. Ivanov V. V. The Conceptual framework of the national technology initiative // Innovation. 2015. № 1. P. 8–13.
14. Kablov E. At the crossroads of science, education and industry // Expert. 2015. № 15. P. 49–53.
15. Mesropyan V. R. Research and production consortia as institutional basis for the implementation of the national technology initiative // Innovation. 2015. V. 5. P. 46–52.

О необходимости новой финансово-экономической политики в России

Об авторе



Владимир Осейчук

доктор юридических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления

Тюменский государственный университет

625003, г. Тюмень,

ул. Семакова, 10

oseychuk-utmn@yandex.ru

Ключевые слова

финансово-экономическая политика, перемены, общее благо, кадры

Основные тезисы

- Существующая финансово-экономическая модель является неконкурентоспособной и не в состоянии обеспечить динамичное социально-экономическое развитие России.
- Необходимо осознать, что для занятия достойного места в мировом обществе первоклассных танков и ракет недостаточно.
- Переход к новой финансово-экономической политике потребует реформы политико-правовой системы российского государства, создания новой модели государственного управления.

В российском обществе, в том числе в его научном секторе, растет неудовлетворенность результатами либеральных «реформ», заметно стремление понять причины многих неудач во внутренней политике. Одновременно идет научный поиск выхода из углубляющегося системного кризиса отечественного государства, разрабатываются проектные предложения по решению тех проблем, с которыми столкнулась современная Россия.

Многие исследователи обращают внимание на то, что в стране по существу реализуется все та же финансово-экономическая политика, которая была взята на вооружение в 1991 году. Она рассматривалась как инструмент перехода

к рыночным отношениям, возврата к капитализму, подъема экономики и уровня жизни народа. Ее базовыми идеологическими постулатами являются следующие положения:

- 1) Государственное вмешательство в экономику вредно, ибо рынок сам все создаст и расставит, всех накормит и напоит;
- 2) Главный враг в экономике — инфляция, основной причиной которой является избыток денег, поэтому денег в экономике должно быть как можно меньше. Сжатие денежной массы рассматривается как главный рецепт социально-экономического развития;

- 3) Россию возродят западные инвестиции, которые придут, если Россия будет вести себя хорошо, т.е. выполнять рекомендации МВФ и США, соблюдать правила ВТО и т.п.;
- 4) России следует выпускать собственные деньги в основном под получение долларов США от продажи нефти и значительную часть их хранить в обязательствах правительства США; не следует расходовать финансы в больших объемах на нужды социально-экономического развития, ибо их разворуют.

Но сегодня становится все более очевидным, что проводимая финансово-экономическая политика завела страну в тупик. Она является неконкурентоспособной и не в состоянии обеспечить динамичное социально-экономическое развитие России, ее достойное место в мировом сообществе. Благодаря данной модели финансово-экономического развития, Россия встроена в западную финансово-экономическую систему в качестве сырьевого придатка.

В этой связи обратим внимание на основные результаты неолиберальной финансово-экономической политики. По подсчетам авторитетных специалистов Г. Ханина и Д. Фомина, российская экономика все еще не достигла объемов советской: в 2013 г. размер российского ВВП составлял около 84 % от ВВП РСФСР 1987 г. (по данным официальной статистики, он превосходил его на 16 %). При этом произошло колоссальное сокращение материальной основы экономики. Если взять за основу тот же 1987 г., то сокращение к настоящему времени составило примерно на 35–40 %. Ежегодно выбывает фондов в 2–2,5 раза больше, чем вводится, а их стоимость ежегодно сокращается примерно на 1 % [10].

Как известно, России требуется рост ВВП не менее чем на 6–7 процентов в год, что необходимо для решения долгосрочных задач социального развития, модернизации национальной экономики и обеспечения безопасности. Но на деле в России за последние 7 лет ни разу не обеспечивался необходимый темп роста ВВП: 2009 г. — минус 7,9 %;

2010 г. — плюс 4 %; 2011 г. — плюс 4,1 %; 2012 г. — плюс 3,4 %; 2013 г. — плюс 1,5 %; 2014 г. — плюс 0,6 %; 2015 г. — минус 2,8 % (прогноз). Академик А. Аганбегян отмечал, что при темпах в 3–3,5 % у России нет перспективы повысить свою долю в мировом хозяйстве. Развивающиеся страны скоро вплотную подойдут к России по уровню экономического и социального развития, если столь низкие темпы нашей страны продолжатся [1, с. 18]. Для сравнения: темп роста мирового ВВП составил 3 % в 2013 году, 3,2 % в 2014 году и 3,4 % в 2015 году (прогноз). В годы так называемого «застоя» темп роста ВВП в СССР стабилизировался на уровне 3–4 % в год.

Конечно, нельзя не замечать того, что в последние годы руководством страны предприняты ряд мер по развитию предприятий оборонно-промышленного комплекса. Но даже эти меры не всегда носят системный и стратегический характер. В частности, в них, как правило, не задействована материальная мотивация работников. А без этого важного фактора надеяться на производительный и качественный труд наивно. Здесь уместно упомянуть и о том, что в России уже 23 года минимальная зарплата ниже прожиточного минимума и по ее размеру страна занимает одно из последних мест в Европе. Минимальный размер оплаты труда в России не только противоречит международному стандарту оплаты труда не ниже 3 долларов в час, но и здравому смыслу. Ведь голодный или полуголодный работник не в состоянии работать производительно и качественно.

Необходимо осознать, что для занятия достойного места в мировом сообществе первоклассных танков и ракет недостаточно. Ключевое значение имеет обеспечение высокой, конкурентоспособной производительности труда. Но для обеспечения высокой производительности труда отечественная финансово-экономическая политика практически никаких инструментов не предлагает.

Известно, что существующая финансово-экономическая политика породила в России около сотни долларовых миллиардеров, обвальное сокращение про-

изводства, миллионы безработных и десятки миллионов, находящихся за чертой или у черты бедности. Олигархо-бюрократические кланы выстроили систему финансового обескровливания России. Именно в их интересах создана шкала налогообложения, по которой бедняк с зарплаты платит подоходный налог в размере 13 %, а олигарх с дивидендов только 9 %. Для сравнения: во Франции верхний предел подоходного налога 70 %, в Швеции — 57 %. В интересах отечественной олигархии сняты все ограничения на выплату дивидендов. Но самое главное — олигархо-бюрократические кланы создали систему законов, по которой владельцами крупнейших национальных предприятий и месторождений могут быть неизвестные фирмочки, зарегистрированные в офшорах.

Фактически в России сформирована бесконтрольная и безнаказанная, предельно эгоцентричная и замкнутая на саму себя финансовая система, активно изымающая ресурсы из реального сектора и в огромных масштабах выводящая капиталы за границу. Существующая финансовая политика не побуждает российские компании заработанные капиталы вкладывать в развитие отечественного производства, поэтому они предпочитают выводить их за рубеж.

Хотя политическое руководство страны периодически призывает прекратить выводить деньги за границу и вернуть их на родину, но эти призывы, как правило, не подкрепляются конкретными действиями, а потому остаются в основном пустой риторикой. В итоге российская экономика ежегодно теряет до 100 млрд долл. [2, с. 6]. Более того, отток капитала из России в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличился в 2,5 раза и достиг абсолютного рекорда — 151,5 млрд долларов.

После либерализации валютного рынка в 2005 году движение капитала в России стало свободным. И это сделало страну в финансовом отношении уязвимой. Во-первых, потому что органы государственной власти не могут как следует контролировать спекулянтов, которые уводят деньги из России. А во-вторых, потому что страна потеряла возможность

контролировать количество займов, которые делают отечественные компании за рубежом.

Недальновидность и неэффективность финансово-экономической политики особенно заметна в банковской сфере. Например, Банк России, в отличие от центральных банков других стран, не занимается инвестициями и делает ставку в основном на «короткие» деньги. По существу, Банк России отстранен от социально-экономического развития страны. Но, как известно, именно инвестиции являются вложениями в будущее, и темпы экономического роста любой страны зависят от нормы инвестиций. Однако из-за мизерных инвестиционных кредитов со стороны российских банков (их доля в общих инвестициях страны составляет всего 7,5 %, в то время как в США более 50 %), в России доля инвестиций в ВВП — одна из самых низких в мире [1, с. 15].

Кроме того, предлагаемые банками кредиты все в большей степени загоняют отечественных производителей и потребителей в «кредитное рабство» и замедляют развитие внутреннего рынка страны. Сегодня процентные ставки по кредитам отечественных банков за пределами, ничем не обоснованы и часто превышают рентабельность проектов. Процентные ставки центральных банков ведущих стран мира выглядят следующим образом: Канада — 0,75 %, США — 0,25 %, Великобритания — 0,5 %, Еврозона — 0,05 %, Япония — 0,1 %, Россия — 11,0 %.

При этом отечественные банки в кризисные времена постоянно обращаются к государству за помощью. Такая же картина наблюдается и сейчас. Из 2 300 млрд руб., предусмотренных антикризисным планом 2015 г., 1 550 млрд выделяется банкам. Таким образом, около 70 % средств направляется на поддержку банковской системы [4, с. 14–15].

Иногда складывается впечатление, что вместо облагораживания страны собственными силами, наша государственная власть продолжает ожидать, что придет иностранный инвестор и все сделает. Отсюда постоянные разговоры о благоприятном инвестиционном климате для



иностранных инвесторов. Вот и на последнем Петербургском экономическом форуме от представителей России мы слышали заявления о неизменности финансово-экономического курса страны: открытость, сотрудничество со всеми странами, привлечение иностранных инвестиций.

Но если и дальше страну держать открытой для иностранного капитала, то разрушение отечественной экономики будет продолжаться. Ведь давно замечено, что «свободная торговля» стран, находящихся на разных уровнях технического и финансово-экономического развития, всегда заканчивается одним и тем же — сильный конкурент захватывает рынок слабого, после чего последний прекращает свое производство, и в первую очередь промышленное.

Поэтому не об открытости страны нам надо думать, а об эффективной протекционистской политике, дающей российским промышленным компаниям преимущества перед иностранными предприятиями. И если определенный товар производится в России, то аналоги его должны быть запрещены, например высокими пошлинами, для ввоза из-за рубежа. Иначе новая индустриализация, которая нам нужна для обеспечения национальной независимости и обеспечения достойной жизни народа, останется на уровне разговоров.

Кроме того, следует понимать, что техника и технология сегодня очень быстро устаревают. Поэтому самый надежный способ быть конкурентоспособным на мировом рынке — иметь здоровый и образованный народ, способный создавать инновации в научно-технической сфере. И для этого мало закупать новую технику и технологию, надо создавать условия для появления отечественных научно-технических новшеств и их массового тиражирования.

Выход российского государства из системного кризиса невозможен без существенных изменений в финансово-экономической политике, ориентированных на общее благо. Тем более, что все условия, исходя из которых строилась

нынешняя финансово-экономическая модель, в корне изменились.

При разработке новой финансово-экономической политики важно определиться в ее базовых принципах. Представляется, что при проведении национально ориентированной финансово-экономической политики следует руководствоваться не только экономическими интересами, но и морально-этическими нормами и правилами, которые исторически сформировались в нашей стране. Надо помнить и о том, что финансово-экономическая политика представляет собой концентрированное выражение нравственности ее авторов. Если в экономической сфере не будут заложены основания демократии, если каждый работник не будет сопричастен к собственности, способной поддерживать его жизнедеятельность, то все иные меры государства в финансово-экономической сфере для большинства народа будут иметь мало смысла. Без демократии в экономической сфере стабильность государства постоянно будет находиться под угрозой.

Кроме того, новая финансово-экономическая политика должна учитывать такие геополитические факторы, как протяженность территории нашего государства, природно-климатические условия, поведение стран-соседей, устремления основных конкурентов и др.

В то же время финансово-экономический кризис современного российского государства, как это не парадоксально, — фактор, благоприятствующий иным подходам в финансово-экономической политике. Например, обвал и деградация промышленного производства требуют от высших органов государственной власти быстрее приступать к структурной перестройке экономики, уделяя первостепенное внимание таким областям, как микроэлектроника, информатика, биотехнология, геновая инженерия, использование новых видов энергии, освоения космического пространства и др.

Очевидно и то, что для придания ускорения отечественной экономике, требуется предоставлять предприятиям кредиты под приемлемый процент. Например, ставка Банка России не должна быть

выше, чем в 2 раза средней ставки центральных банков 7 ведущих стран мира. На наш взгляд, это будет неплохой индикатор эффективности национальной банковской системы. Что касается проблемы закредитованности отечественных производителей и потребителей, то одним из вариантов ее решения может стать рефинансирование имеющихся кредитов по указанной выше ставке Банка России плюс один процент в качестве маржи банку, предоставившему кредит. Ведь надо помогать не только банкам, но и народу, а также отечественному производству.

Многие ученые и политики считают, что современной России нужна новая индустриализация. Поддерживая данное предложение, необходимо вспомнить, как проходила советская форма индустриализации. В частности, индустриализация предполагала очень серьезные изменения в системе государственного управления. Были введены централизованное долгосрочное планирование народного хозяйства, государственная монополия внешней торговли, государственная валютная монополия, централизация и реформирование банковской системы и др.

Очевидно и то, что главным субъектом новой индустриализации может быть только высшая государственная власть. На наш взгляд, было бы целесообразно разработать стратегическую программу «Россия — 2040», в которой должно быть указано, где что строить, какими силами и средствами, кто несет персональную ответственность за результаты. При этом от органов государственной власти потребуются конкретные шаги, направленные на реализацию этой стратегии, на концентрации ресурсов внутри государства, развитие внутреннего рынка, перестройку органов государственного управления и т. д.

Россию надо закрывать от финансовых спекулянтов. Ибо «расширение рынков финансовых спекуляций позволит поставить на грань финансового краха и криминальной анархии любую неугодную страну» [5, с. 18]. В этой связи нужен запрет на трансграничное движение капитала. Валюта из страны должна уходить

только в оплату импорта и только после поступления товара.

Требуется восстановление сильной роли государства почти во всех отраслях народного хозяйства страны. Банки, энергетика, нефть, газ, тяжелое машиностроение, транспорт должны стать «командными высотами» государства в экономике. Необходимо по-новому взглянуть на темпы роста отечественного ВВП. В этой связи трудно не согласиться с С. Губановым в том, что «необходимый темп намерстывания — не менее 9 % ежегодно на протяжении четырех пятилетий — реален и практически достижим, но не иначе, как путем новой индустриализации, осуществляемой по общему народнохозяйственному плану и на основе эффективной экономической системы» [3, с. 50].

Представляется, что проблемы, накопившиеся в финансово-экономической сфере, не могут быть решены только финансистами и экономистами или чисто финансово-экономическими инструментами, поскольку они во многом порождены проблемами и противоречиями действующей Конституцией Российской Федерации, недостатками политической системы. Поэтому переход к новой финансово-экономической политике невозможен без реформы политико-правовой системы российского государства и создания новой модели государственного управления.

В интересах национального развития целесообразно вместо Министерства экономического развития создать современный Госплан-2 и ряд отраслевых министерств, в первую очередь министерства машиностроения, транспорта, авиации, судостроения. Ведь в такой огромной стране, как Россия, без этих министерств экономику страны не восстановить. Кроме того, необходимы изменения в федеральном законодательстве, регламентирующем деятельность Банка России. В частности, Банк России должен отвечать за состояние экономики страны.

От новых политиков потребуются:

- 1) адекватное осознание реальной ситуации, сложившейся в финансово-экономической сфере (в первую очередь понимания того, что кризис



«исправления»
исправлено
на
«исправления
финансово-
экономиче-
ской
ситуации»

- возник в результате либеральных «реформ», а не западных санкций или унаследован от СССР);
- 2) видение комплекса политических, правовых, социальных, идеологических, организационных и других мер, необходимых для исправления финансово-экономической ситуации;
 - 3) владение организационными навыками, позволяющими осуществить переустройство финансово-экономической модели в интересах обеспечения национальной безопасности и достойного уровня жизни большинства народа.

Литература

1. *Аганбегян А.* Об уроках финансово-экономического и социального кризиса в России // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 3.
2. *Глазьев С.* Снова к альтернативной системе мер государственной политики модернизации и развития отечественной экономики (предложения на 2013–2014 гг.) // Российский экономический журнал. 2013. № 3.
3. *Губанов С.* Системные ответы на вопросы развития России // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 12.
4. *Кат И.* О первоочередных антикризисных мерах // Экономист. 2015. № 5.
5. *Лунеев В. В.* Тенденции современной преступности и борьбы с ней в России // Государство и право. 2004. № 1.
6. Российский статистический ежегодник. М., 2012.
7. Российский статистический ежегодник. М., 2013.
8. *Сенчагов В.* Новые угрозы экономической безопасности и защита национальных интересов России // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 10.
9. Стратегический ответ России на вызовы нового века Под общ. ред. академика Л. Н. Абалкина. М.: Экзамен, 2004. 608 с.
10. *Ханин Г., Фомин Д.* Лукавая цифра против экономики России // Ведомости. 2014. 18 марта.

References

1. *Aganbegyan A.* About the lessons of the financial economic and social crisis in Russia // Problems of theory and management practice. 2013. № 3.
2. *Glazyev S.* Again to an alternative system of public policies of modernization and development of the domestic economy (2013–2014) // Russian economic journal. 2013. № 3.
3. *Gubanov S.* System the answers to the questions of development of Russia // Problems of theory and management practice. 2013. № 12.
4. *Katz I.* On priority anti-crisis measures // The Economist. 2015. № 5.
5. *Luneyev V. V.* Modern trends of crime and its control in Russia // State and law. 2004. № 1.
6. Russian statistical Yearbook. M., 2012.
7. Russian statistical Yearbook. M., 2013.
8. *Senchagov V.* New threats to economic security and protection of national interests of Russia // Problems of theory and management practice. 2013. № 10.
9. The strategic answer of Russia to the challenges of the new century Under the General editorship of academician L. N. Abalkina. M.: Examination. 2004. 608 p.
10. *Khanin G., Fomin D.* The deceitful figure against Russian economy // Vedomosti. 2014. March 18.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Мониторинг выполнения государственных программ с использованием индикаторных функций

Об авторе

ФОТО

Юлия Рагулина

*доктор экономических наук,
профессор, заместитель руководителя*

*Научно-экспертный центр НИИ Счетной палаты
119048, г. Москва,
ул. Усачева, 64, стр. 1
julra@list.ru*

Ключевые слова

государственная программа, аудит государственных программ, методология аудита госпрограмм, целевые показатели госпрограмм, достижение целевых показателей

Основные тезисы



Необходимость изменения методологии аудита вызвана следующими причинами. Государственные программы должны учитывать требования указов Президента Российской Федерации, постановлений и распоряжений исполнительных органов власти [1]. Аудит государственных программ в этой связи предполагает оценку исполнения требований, определенных в данных указах. Так, например, текущий аудит реализации государственной программы «Развитие здравоохранения» показал, что в 2013 г. не были достигнуты значения трех показателей, определенных в указах Президента Российской

Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 и № 598: показателя «средняя заработная плата младшего медицинского персонала (персонала, обеспечивающего условия для предоставления медицинских услуг) от средней заработной платы в соответствующем регионе», показателя «смертность населения от дорожно-транспортных происшествий» и показателя «смертность населения от новообразований».

Программный метод аудита исполнения государственного бюджета предполагает оценку рисков недостижения ожидаемых результатов, установленных в указах Президента Российской Федера-

конструкция в целом звучит двусмысленно — получается, что не был достигнут определенный уровень смертности. Просьба переформулировать.

ции и постановлениях и распоряжениях Правительства. Методика аудита государственных программ как алгоритм или четкое описание применения конкретного метода осуществления отдельных процедур контрольно-ревизионной, экспертно-аналитической и иных видов деятельности в ходе аудита госпрограмм дает возможность осуществить:

- оценку достижения целевых показателей, определенных в стратегических документах Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации;
- оценку рисков недостижения ожидаемых результатов госпрограмм, а также мер по управлению рисками, что является новым (ранее экспертно-аналитические мероприятия не включали блока по оценке рисков) объектом исследования со стороны инспекторов и аудиторов;
- оценку соответствия целей госпрограммы требованиям стратегических документов, определяющих цели государственной политики по направлениям;
- анализ значений целевых показателей госпрограммы и их динамику;
- анализ взаимосвязей и степени взаимного влияния показателей (индикаторов) госпрограммы и целевых показателей (индикаторов) других программ;
- оценку полноты определения параметров финансового обеспечения мероприятий госпрограммы;
- на постоянной основе мониторинг реализации государственной программы;
- оценку реализации госпрограммы, исполнение контрольных событий плана-графика по срокам, полноте исполнения и количеству [2, 3, 4].

Кроме того, мы считаем неправильным установленный в настоящее время порядок реализации штрафных санкций, которые накладываются Счетной палатой РФ на бюджетополучателей за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей [5]. Так, решение о взимании штрафов, наложенных Счетной палатой РФ, принимает Росфинмониторинг как исполнительный орган государственной

власти, что приводит к ряду отказов бюджетополучателей.

Проект методических рекомендаций по проведению аудита госпрограмм в соответствии с СОД 11 [6] имеет следующую структуру.

1. Общие сведения. В этом разделе указывается цель и обосновывается необходимость разработки методических рекомендаций, дается краткая характеристика области их применения, разъясняются основные положения и раскрывается взаимосвязь с другими методическими документами Счетной палаты РФ.
2. Термины и определения, используемые в методических рекомендациях. В целях единообразного использования понятийного аппарата следует руководствоваться терминами и определениями, установленными нормативными правовыми актами или сформулированными исходя из положений соответствующих норм действующего законодательства Российской Федерации. Если перечень терминов и определений имеет большой объем, целесообразно вынести их в специальное приложение к методическим рекомендациям.
3. Правовые и методические основы осуществления внешнего государственного аудита (контроля). Приводится перечень законодательных и иных нормативных правовых актов с точным указанием статей или пунктов, регулирующих правоотношения, возникающие в сфере интересов разрабатываемых методических рекомендаций. При необходимости также приводится перечень соответствующих стандартов [7] и иных методических документов Счетной палаты РФ. Рекомендуемую к использованию нормативную правовую базу следует сгруппировать по темам или проблемам, чтобы сотрудники Счетной палаты РФ, проводящие контрольное или экспертно-аналитическое мероприятие, могли ориентироваться в указанных нормативных правовых актах и иных официальных документах, относящихся к данному мероприятию.

4. Основная часть. В этом разделе должны быть определены логика и последовательность пошаговых действий сотрудников Счетной палаты РФ при организации, проведении и оформлении результатов контрольных и экспертно-аналитических мероприятий, а также раскрыто их содержание. При необходимости текст основной части может делиться на структурные элементы, например на пункты и подпункты. При этом каждый структурный элемент должен иметь заголовки и в полном объеме раскрывать отдельное положение методических рекомендаций.
5. Приложения (при необходимости). Они дополняют основную часть методических рекомендаций. Каждое приложение должно иметь заголовок, который раскрывает содержание данного приложения, и информацию о том, к какому конкретному элементу основной части методических рекомендаций оно относится.

При проведении аудита госпрограмм предложено выделять три основных этапа: подготовку к его проведению, непосредственное проведение проверки и оформление отчета о результатах. Содержание каждого из указанных этапов имеет свои специфические черты, обусловленные его целью, предметом проверки и особенностями методики проведения.

В соответствии с СГА 101 «Общие правила проведения контрольного мероприятия» организация контрольного мероприятия включает следующие этапы, каждый из которых характеризуется выполнением определенных задач: подготовительный, основной и заключительный.

В ходе подготовительного этапа осуществляются подготовка к проведению комплексного аудита эффективности формирования и реализации госпрограмм, предварительное изучение предмета и объектов проверки, выбора системы показателей и критериев оценки эффективности, вопросов проверки и методов ее проведения, включая необходимые для получения оценки модели. По его результатам составляются и утверждаются

программа и рабочий план проведения аудита госпрограмм.

В СГА 101 (п. 4.1.2) определяются требования к информации о предмете и объектах контрольного мероприятия, среди которых:

- приемлемый уровень существенности информации;
- области, наиболее значимые для проверки;
- наличие и степень рисков;
- наличие и состояние внутреннего аудита (контроля) на объекте контрольного мероприятия.

Федеральное правило (стандарт) аудиторской деятельности № 4 «Существенность в аудите», утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 23 сентября 2002 г. № 696, устанавливает единые требования, касающиеся концепции существенности и ее взаимосвязи с аудиторским риском.

Согласно определению Совета по стандартам финансового учета США, существенность представляет собой значимость пропусков или ложных заявлений в учетной информации, по причине которых при определенном стечении обстоятельств возникает вероятность того, что пользователь учетной информации, имеющий опыт работы с последней, изменит свое первоначальное мнение об учетной информации, основанное на доверии к ней.

В Совете по бухгалтерским стандартам Великобритании считают, что информация является существенной, если ее отсутствие или искажение может повлиять на экономическое решение пользователя, основанное на финансовой отчетности. Существенность зависит от величины рассматриваемой информации в конкретных обстоятельствах ее неприведения или искажения.

Существенными в аудите признаются обстоятельства, значительно влияющие на достоверность бухгалтерской отчетности экономического субъекта.

Существенность можно определить как критерий того, готов ли аудитор подтвердить достоверность финансовой отчетности проверяемого экономического

субъекта. Принцип существенности обусловливается объемом показателей проверяемой информации или характером ошибок, допущенных при отражении хозяйственных операций [8].

Различают качественную и количественную оценки существенности информации.

При качественной оценке аудитор должен использовать свое профессиональное суждение, для того чтобы определить, носят ли не носят существенный характер отмеченные в ходе аудита отклонения порядка совершения операций от требований нормативных актов, действующих в Российской Федерации. Таким образом, аудитору необходимо выявить существенность из контекста поставленного вопроса.

В случае количественной оценки аудитору следует определить, превосходят ли по отдельности и в сумме обнаруженные искажения прогнозируемую величину отклонений, т. е. уровень существенности.

Под уровнем существенности понимается предельное значение ошибки отчетности, начиная с которой квалифицированный пользователь этой отчетности с большей степенью вероятности не в состоянии делать на ее основе правильные выводы и принимать правильные экономические решения. Например, неадекватная процентная ставка в качестве дисконтного фактора ведет к межвременным и межсекторным искажениям [9].

Оценка уровня существенности заключается в установлении тех пороговых значений или точки отсчета, начиная с которых обнаруженные нарушения в отчетной информации объекта контрольного мероприятия способны оказать существенное влияние на его финансовую отчетность, а также повлиять на решения пользователей данной отчетности, принятые на ее основе.

Стандарт № 4 определяет, что аудитору необходимо рассмотреть возможность искажений в отношении сравнительно небольших величин, которые в совокупности могут оказать существенное влияние на отчетность. Например, ошибка в процедуре, проводимой в конце месяца, может указывать на возможное суще-

ственное искажение, которое возникнет в том случае, если такая ошибка будет повторяться каждый месяц.

Между существенностью и аудиторским риском имеется обратная зависимость, т. е. чем выше уровень существенности, тем ниже уровень аудиторского риска. Обратная зависимость между существенностью и аудиторским риском принимается во внимание аудитором при определении характера, сроков проведения и объема аудиторских процедур. Например, если по завершении планирования конкретных аудиторских процедур аудитор определяет, что приемлемый уровень существенности ниже, то аудиторский риск повышается. Аудитор компенсирует это, снижая предварительно оцененный уровень риска средств контроля там, где это возможно, и поддерживая пониженный уровень посредством проведения расширенных или дополнительных тестов средств контроля, либо снижая риск необнаружения искажений путем изменения характера, сроков проведения и объема запланированных процедур проверки по существу.

В ходе основного этапа аудита госпрограмм осуществляются сбор фактических данных, необходимых для получения доказательств, и обработка полученных данных с использованием необходимого информационно-аналитического обеспечения. При необходимости проводятся проверки непосредственно на объектах контроля. Составляются акты и другие документы, фиксирующие результаты проверки и служащие основой для заключений, выводов и рекомендаций.

На завершающем этапе подготавливаются заключения, выводы и рекомендации, а также оформляется отчет о результатах проверки, который после утверждения коллегией Счетной палаты РФ направляется в палаты Федерального Собрания Российской Федерации и, при необходимости, соответствующим адресатам. Кроме того, выводы и рекомендации по результатам аудита госпрограмм в форме представления направляются объектам проверки для принятия мер по обеспечению реализуемости целей их деятельности. Подготавливаются пресс-

релиз и другие необходимые информационные материалы, отражающие результаты проведенного аудита госпрограмм, для публикации в средствах массовой информации.

При проверке выбираются такие вопросы, которые отражают поставленную цель проверки и имеют принципиальное значение для успешного осуществления проверяемой деятельности. В качестве объектов проверки предлагается выбирать такие органы и организации, в деятельности которых имеется наибольшая степень риска недостижения поставленных стратегических целей и по результатам проверки которых существует возможность оказать существенное влияние на реализацию проектов и программ.

Системным требованием к проведению аудита государственных программ является необходимость структуризации деятельности по финансовому аудиту, аудиту эффективности и стратегическому аудиту по сферам, стадиям и этапам.

Согласно Федеральному закону о Счетной палате Российской Федерации, контрольная и экспертно-аналитическая деятельность осуществляется в виде финансового аудита (контроля), аудита эффективности, стратегического аудита и иных видов аудита — аудита государственных программ Российской Федерации (федеральных целевых программ), аудита федеральных информационных систем и проектов, аудита государственных и международных инвестиционных проектов, федеральных инновационных проектов, аудита в сфере закупок товаров, работ и услуг (рис. 1) [10].

Финансовый аудит (контроль) применяется в целях документальных проверок достоверности финансовых операций, бюджетного учета, бюджетной и иной отчетности, целевого использования федеральных и иных ресурсов в процессе выполнения государственных программ, проверок финансовой и иной деятельности объектов аудита (контроля).

Аудит эффективности применяется в целях определения эффективности использования федеральных и иных ресурсов государственных программ для достижения запланированных целей, решения

поставленных социально-экономических задач развития Российской Федерации и осуществления возложенных на нее функций.

Стратегический аудит применяется в целях оценки реализуемости, рисков и последствий реализации стратегических целей обеспечения безопасности и социально-экономического развития Российской Федерации. Оценке подлежат конечные (целевые) и достигнутые (текущие) значения ключевых национальных показателей, отражающие степень и качество реализации социально-экономических эффектов и совокупных эффектов социально-экономического развития Российской Федерации.

Для того чтобы выбираемые показатели и критерии эффективности служили надежной основой при подготовке результатов аудита, они должны быть объективными, ясными, сравнимыми, достаточными и приемлемыми.

Показатели считаются объективными в том случае, если они выбраны в результате всестороннего анализа проверяемой сферы деятельности объекта проверки, отражают их особенности и соответствуют целям стратегического аудита.

Ясность показателей заключается в том, что они имеют четкие формулировки, которые не содержат двусмысленности и не могут быть подвержены различным интерпретациям ни со стороны проверяющих или проверяемых, ни со стороны будущих пользователей отчета о результатах данного аудита.

Сравнимость показателей состоит в том, чтобы они увязывались с показателями, используемыми в проверках на подобных объектах и сферах проверки, или же сами могли применяться при проведении других аналогичных проверок.

Показатели являются достаточными в том случае, когда на основе их совокупности можно сделать обоснованные заключения и выводы об эффективности формирования и реализации проектов и программ, их портфелей, а также последствий вклада результатов в социально-экономическое развитие Российской Федерации в соответствии с поставленными целями проверки.

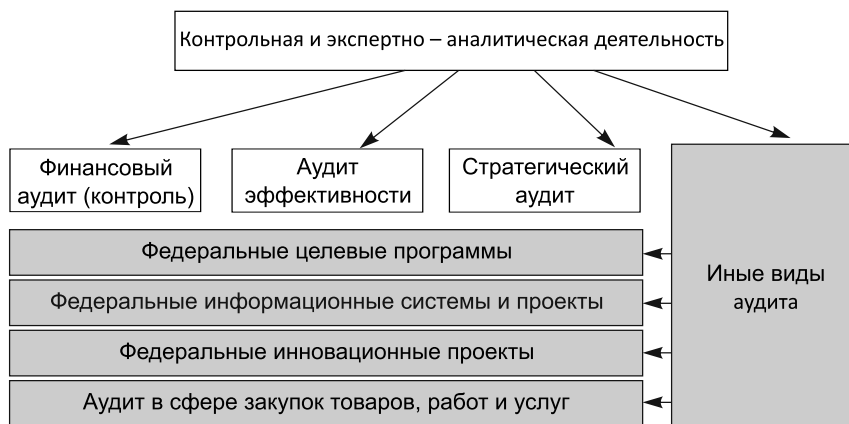


Рис. 1. Структура контрольной и экспертно-аналитической деятельности в процессе аудита государственных программ

Источник: составлено автором

Приемлемость показателей означает, что они, по необходимости, должны быть согласованы с руководством объекта проверки и не вызывать возражений со стороны вышестоящей организации, а также восприниматься будущими пользователями отчета о результатах аудита.

Процедура обсуждения и согласования с руководством проверяемого органа (организации) показателей и критериев эффективности является существенным элементом процесса их выбора. Любые разногласия по применению показателей и критериев следует выявить, обсудить и, по возможности, разрешить до утверждения программы аудита госпрограмм. еме целевых индикаторов, показателей и мероприятий в установленные сроки.

При проведении аудита госпрограмм предлагается использовать, в частности, следующие приемы исследования:

- а) анализ методов организации работы объектов проверки;
- б) изучение результатов работы объектов проверки;
- в) анализ конкретных ситуаций экономической реализуемости стратегических целей в проверяемой сфере или объектов проверки;
- г) проведение обследований.

Обязательным условием оценки планируемой эффективности госпрограммы должно быть выполнение в полном объ-

Литература

1. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации, утвержденный постановлением Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 г. № 588. Информационно-правовой портал Гарант. <http://base.garant.ru/12112604/5/>
2. Методические указания по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации, утвержденные приказом Министерства экономического развития Российской Федерации от 20 ноября 2013 г. № 690 (зарегистрированные в Министерстве юстиции Российской Федерации 3 февраля 2014 г., регистрационный № 31212). Информационно-правовой портал Гарант. <http://base.garant.ru/12112604/5/>
3. Общие требования к стандартам внешнего государственного и муниципального финансового контроля. Утвержден коллегией Счетной палаты РФ. Протокол от 12 мая 2012 г. № 21К (854).
4. Стандарт СФК 103 «Проведение финансового аудита». Утвержден коллегией Счетной палаты Российской Федерации. Протокол от 9 ноября 2012 г. № 48К (881).
5. Классификатор нарушений, выявляемых в ходе государственного финансового контроля. Одобрен коллегией Счетной палаты Российской Федерации от 26 июня 2009 г. Протокол № 32К (669).
6. Стандарт организации деятельности Счетной палаты Российской Федерации. СОД 11. Организация методологического обеспечения деятельности Счетной палаты Российской Федерации. Утвержден коллегией Счетной палаты Российской Федерации. Протокол от 20 апреля 2012 г. № 18К (851).
7. Система стандартов Счетной палаты Российской Федерации. Утверждена коллегией Счетной палаты Российской Федерации. Протокол от 18 апреля 2014 г. № 20К (966), пункт 12.
8. Фролова Т. А. Организация аудиторской деятельности. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. http://www.aup.ru/books/m201/3_2.htm
9. Болонин А. И., Ануприенко В. Ю. О некоторых проблемах финансирования общественных благ // Вестник Академии. 2012. № 4. С. 56.
10. Федеральный закон «О Счетной палате Российской Федерации» от 5 апреля 2013 года № 41-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 07.05.2013 № 102-ФЗ, от 23.07.2013 № 251-ФЗ, от 28.12.2013 № 396-ФЗ). Информационно-правовой портал Гарант. <http://base.garant.ru/12112604/5/>

Актуарный анализ развития пенсионной системы: информационные и статистические проблемы обеспечения*

Об авторах

ФОТО



Аркадий Соловьев

*доктор экономических наук, профессор,
заслуженный экономист РФ*

*Финансовый университет
при Правительстве РФ*

*119991, г. Москва,
ул. Шаболовка, 4
sol26@100.pfr.ru*

Светлана Донцова

*доктор экономических наук,
профессор, заместитель начальника
департамента актуарных расчетов
и стратегического планирования*

Пенсионный фонд РФ

*119991, г. Москва,
ул. Шаболовка, 4
2605@100.pfr.ru*

Ключевые слова

пенсионная система, информационно-статистические ресурсы, индивидуальный (персонифицированный) учет, база данных актуарных расчетов

Основные тезисы

- Развитие современных методов управления отечественной пенсионной системой требует такого информационно-статистического обеспечения, которое позволяет всесторонне проиллюстрировать изменения, происходящее в пенсионной системе.
- В системе обязательного пенсионного страхования первоочередной потребностью является наличие статистики о застрахованных лицах, формировании и реализации ими пенсионных прав, видах трудового стажа и др.

* Подготовлено по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финуниверситета 2015 года. Подготовлено при участии Гавришовой В. И., Мележик Н. В.

- Сегодня существует острая необходимость в выработке единой методологии для ключевых статистических показателей, переводе аналитических показателей, полученных из информационных систем ПФР, из отчетности для внутреннего пользования в официальную отчетность.

Пенсионные реформы, которые проводятся в России уже более 30 лет, постоянно требующие информации по реформируемым объектам государственной пенсионной системы, раз за разом выявляют проблемы отечественной пенсионной статистики. Да и сама пенсионная система России представляет собой по своему институциональному содержанию самый сложный объект государственного управления по целому ряду объективных и субъективных причин, среди которых следует отметить как многоукладность и многообразие видов пенсионных выплат, так и максимально продолжительный период их реализации (отдельные виды пенсионных обязательств перейдут в следующее столетие). Дополнительную ответственность на информационную составляющую накладывает переход в результате реформы 2015 года от условно-накопительной на т. н. «трансфертную» пенсионную модель, которая опирается на конкретные параметры трансфертных взаимосвязей ПФР и федерального бюджета.

Для решения стратегических задач, поставленных в Федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации», необходимо создать систему официальной (государственной) пенсионной статистики, показатели которой будут отвечать общеустановленным требованиям:

- **широты охвата** (всесторонне охватывать многочисленные элементы функционирования пенсионной системы и связанных с ней, т. е. влияющих на ее развитие и зависящих от ее влияния, сфер жизни общества);
- **глубины охвата** (позволять максимально достоверно и детально отслеживать изменения с нижнего до самого верхнего уровня без потери широты охвата изучаемой проблемы);

- **гибкости** (оперативно группироваться в различные конфигурации в зависимости от поставленной задачи);
- **актуальности;**
- **доступности** [1].

Теоретически получение информации, отвечающей перечисленным требованиям, при нынешнем уровне развития статистики и широкой информатизации министерств и ведомств не должно вызывать трудности. Однако при всем многообразии потенциальных источников основной проблемой их использования является противоречивость содержащихся в них сведений, обусловленная тем, что они формируются под интересы и задачи определенного потребителя. В связи с этим возникают различия в методологии, порядке сбора и обработки данных. В результате использование одних и тех же по экономическому смыслу показателей в одних случаях является некорректным, в других — невозможным.

Приведем в качестве примера проблему использования данных о численности работающих по найму для целей оценки объемов пенсионных прав застрахованных лиц и государственных пенсионных обязательств. Макроэкономические прогнозы, разрабатываемые Минэкономразвития России, содержат ряд ключевых для прогнозирования бюджета ПФР показателей, в том числе среднемесячную номинально начисленную заработную плату и фонд заработной платы. Эти показатели базируются на показателе Росстата «среднесписочная численность работников».

Динамический анализ среднесписочной численности наемных работников по методологии Росстата и численности наемных работников, рассчитанной на основе данных системы индивидуального (персонифицированного) учета ПФР (далее — СПУ), показывает растущее расхождение между ними. Если в 2002 г.



численность работников по данным СПУ (60,7 млн чел.) превышала среднесписочную численность по данным Росстата (50,6 млн чел.) на 20% или на 10 млн человек, то в 2011–2012 гг. — уже на 34%, т.е. более чем на 15 млн человек. Причем среднесписочная численность работников уменьшилась за рассматриваемый период на 4,7 млн человек (9,4%) до 45,9 млн человек, тогда как численность работников по данным СПУ возросла на 1,1% до 61,35 млн человек (рис. 1).

Расхождения в значениях показателей вызваны принципиальными различиями в методологии их расчетов, которые ориентированы на решение узковедомственных задач без учета функциональных задач иных органов государственного управления. Так, средняя численность работников организации по методологии Росстата определяется на основе среднесписочной численности работников и средней численности внешних совместителей

и работников по договорам гражданско-правового характера. Показатель среднесписочной численности за месяц определяется путем суммирования списочной численности работников за все дни месяца и деления суммы на 30. Показатель «Среднегодовая численность работников организаций» определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы года с последующим делением полученной суммы на 12 [2].

По данным СПУ, в списочную численность работников организаций включаются работники, работавшие по трудовому договору и выполнявшие постоянную, временную или сезонную работу один день и более как фактически работавшие, так и отсутствовавшие на работе по каким-либо причинам (находившиеся в служебных командировках при сохранении за ними заработной платы, не явившиеся на работу по болезни, находившиеся в ежегодных, дополнительных, учебных отпусках и др.).

Динамика численности наемных работников (всего) по данным СПУ и среднесписочной численности работающих по данным Росстата, в Российской Федерации в 2002 – 2013 гг.

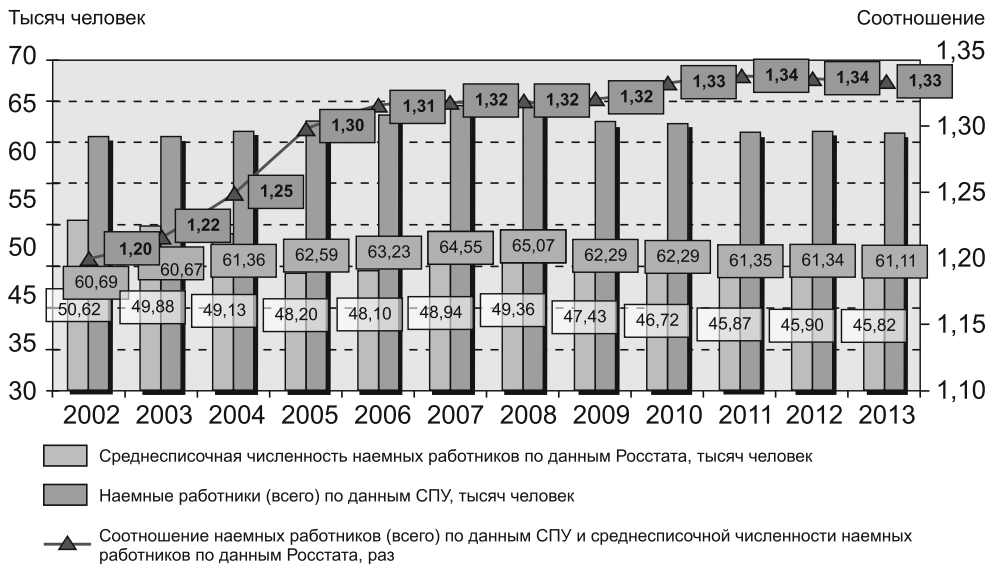


Рис. 1. Расхождение в численности наемных работников между данными СПУ и Росстата, в Российской Федерации в 2002–2013 гг.

Источник: составлено авторами

Следует особенно подчеркнуть, что часть работников, вошедших в показатель «списочной численности», не включаются в показатель «среднесписочной численности» (женщины, находившиеся в отпусках по беременности и родам; лица, находившиеся в отпусках в связи с усыновлением новорожденного ребенка непосредственно из роддома или в отпусках по уходу за ребенком и др.). Работники, работавшие неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, учитываются в среднесписочной численности пропорционально отработанному времени.

В результате численность лиц, работавших в отчетном году по найму в действительности выше, чем та, которая получает отражение в отчетности Росстата по показателю среднесписочной численности [3].

Для целей актуарного оценивания объемов пенсионных прав каждое застрахованное лицо в составе численности наемных работников должно учитываться один раз как целая единица, независимо от продолжительности рабочего времени, числа работодателей, у которых оно работало, и других особенностей его занятости.

Отмеченные выше расхождения в показателе численности наемных работников в случае некорректного его использования могут привести к значительным просчетам в прогнозировании объемов государственных пенсионных обязательств. Так, использование показателя Росстата ведет к:

- некорректному прогнозированию численности лиц, формирующих пенсионные права, и грубым ошибкам в прогнозе численности пенсионеров;
- завышению суммы заработной платы, приходящейся в среднем на одного человека, занятого по найму, и, как следствие, занижению уровня пенсионного обеспечения по отношению к заработной плате работающих (как известно, коэффициент замещения, исчисляемый через соотношение средней пенсии и средней зарплаты в экономике — один из ключевых показателей, характеризующих благосостояние пенсионеров и эффек-

тивность функционирования пенсионной системы) и другим проблемам с достоверностью средне- и долгосрочных прогнозов бюджета ПФР.

В целом государственная статистическая отчетность, несмотря на содержащиеся в ней значительные объемы данных и достаточно глубокую дифференциацию показателей, не отвечает требованиям и условиям для актуарной оценки развития системы ОПС, разработки мероприятий по ее совершенствованию и оценки их эффективности.

В большинстве форм государственной статотчетности, содержащей информацию о трудовой деятельности населения, отсутствуют принципиально важные для оценки и прогнозирования государственных пенсионных обязательств характеристики населения: пол, возраст, стаж и т. п. Отчетность, где эти сведения в том или ином объеме присутствуют, часто строится на неполной выборке, которую невозможно распространить на всех работающих.

В рамках государственных пенсионных обязательств, управляемых органами ПФР, консолидированы права граждан, формировавшиеся в ходе нескольких пенсионных реформ. Они представляют собой комплекс множества элементов, которые различаются для разных людей в зависимости от времени и места наступления страхового случая, возраста, семейного положения, вида деятельности, а в условиях трансфертной модели — еще и от «внешних» (макрэкономических и бюджетных) факторов и т. п.

Для исчисления пенсионных прав по каждой выплате предусмотрен набор подлежащих учету характеристик застрахованного лица (табл. 1).

Соответственно, в статистике эти характеристики должны быть отражены таким образом, чтобы обеспечить предоставление пользователю целостной картины развития ситуации по каждой из них в максимально дифференцированном виде и достоверно.

Необходимая для выполнения бюджетно-финансовой функции ПФР статистика в зависимости от цели ее исполь-



Таблица 1

Характеристики застрахованного лица, учитываемые при исчислении страховой пенсии, фиксированной выплаты к страховой пенсии и накопительной пенсии

Источник: подготовлена авторами по данным СПУ

№ п/п	Показатели	Условия назначения		
		Страховой пенсии	Фиксированной выплаты	Накопительной пенсии
1.	Пол	+	+	+
2.	Возраст	+	+	+
3.	Продолжительность страхового стажа	+		
4.	Наличие/продолжительность стажа, дающего право досрочного выхода на пенсию по старости («льготный стаж»)	+		
5.	Нестраховые периоды, засчитываемые в страховой стаж	+		
6.	Страховые взносы	+		+
7.	Сумма индивидуальных пенсионных коэффициентов (ИПК)	+		
8.	Нетрудоспособность (иждивенство) членов семьи умершего кормильца	+	+	
9.	Наличие инвалидности	+	+	+
Сведения, учитываемые для назначения пенсии в повышенном размере				
10.	Стаж работы (проживание) в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях		+	
11.	Продолжительность периода отказа от получения пенсии и стажа, выработанного за этот период	+	+	
12.	Стаж работы (не менее 30 лет) в сельском хозяйстве		+	
13.	Наличие иждивенцев, инвалидности 1 группы, достижение возраста 80 лет	+	+	

зования должна формироваться по двум принципам:

1. **Для оценки расходов ПФР** (оценки пенсионных прав застрахованных лиц) каждый человек должен учитываться в отчетном году один раз как отдельная статистическая единица (независимо от того, у скольких страхователей последовательно или одновременно он работает, какую продолжительность рабочего дня имеет), и его страховые взносы должны учитываться в течение года суммарно по всем страхователям.
2. **Для оценки доходов ПФР** каждый работающий должен учитываться каждый раз в полном соответствии с числом страхователей, у которых в течение года он работал, поскольку база для обложения страховыми взносами рассчитывается отдельно по каждому страхователю.

В современной статистике ни выборочные обследования, ни сплошное статистическое наблюдение, являющиеся основными способами получения информации Росстатом, не осуществляют учет работающих (со всеми их характеристиками) необходимым образом. В этой связи объективно неизбежным становится использование для формирования необходимой статистики информации программно-технических комплексов ПФР.

До проведения рыночной, страховой, пенсионной реформы ПФР как орган управления государственной пенсионной системой был ориентирован на выполнение одной главной функции — назначение пенсий. И его статистика имела идентичную направленность. Другие функции, в частности актуарные расчеты долгосрочного развития пенсионной системы, не были в должной мере обеспечены статотчетностью.

Несмотря на это, для информационного обеспечения актуарных расчетов в системе ПФР на протяжении 15 лет формируется база данных актуарных расчетов (БД АР), в рамках которой осуществляется широкомасштабная работа по сбору, упорядочиванию и анализу самых разнообразных данных, необходимых как для

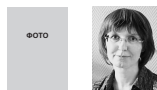
актуарных исследований долгосрочных перспектив развития пенсионной системы, так и для совершенствования самой актуарной технологии. Одним из таких источников информации для формирования базы данных актуарных расчетов являются программно-технические комплексы (ПТК) СПУ и НВП (назначения и выплаты пенсий).

В процессе выполнения работ по формированию БД АР в ПФР разработан фундаментальный комплекс — Система анализа данных для актуарных расчетов, содержащий методики и алгоритмы расчета показателей на основе данных СПУ, обеспечивающие их однозначную интерпретацию, и позволяющий формировать различные показатели в зависимости от требований задач актуарных расчетов и стратегического планирования [4].

По каждому застрахованному лицу в ней содержатся либо формируются на основе исходных данных, загруженных из ПТК СПУ, 10 характеристик (атрибутов), которые играют ключевую роль в последующих расчетах показателей:

- деперсонифицированный номер;
- регион регистрации в СПУ — субъект РФ, в котором застрахованному лицу было впервые выдано страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования (такой регион может быть только один);
- регион подачи индивидуальных сведений — субъект РФ, в котором за данное застрахованное лицо в отчетном году подавались индивидуальные сведения, т. е. регион, в котором человек работает (таких регионов может быть несколько);
- отчетный период — в базу данных актуарных расчетов загружены данные о формировании пенсионных прав застрахованных лиц начиная с 2002 года (данные по продолжительности стажа для лиц, формирующих пенсионные права — с даты начала трудовой деятельности);
- пол;
- возраст;

тире
заменены на
запяты



- признак жизни (каждое застрахованное лицо должно входить в две из трех групп: живые, умершие в отчетном году, живые+умершие в отчетном году. Если застрахованное лицо умерло в годы, предшествующие отчетному, оно в расчетах показателей не участвует);
- территориальный разрез в зависимости от места регистрации в СПУ (подачи индивидуальных сведений) — субъект РФ, федеральный округ, Российская Федерация в целом;
- категория застрахованного лица по индивидуальным сведениям (наемный работник, работник сельскохозяйственной организации, лицо, уплачивающее фиксированный платеж, безработное лицо и др.) — имеется только в те годы, когда застрахованное лицо было занято в экономике;
- категория застрахованного лица, занятого на местах, дающих право досрочного выхода на пенсию (подземные работы, работы с вредными условиями труда и в горячих цехах, работы с тяжелыми условиями труда, педагогическая деятельность в школах, иных учреждениях для детей, лечебная и иная работа по охране здоровья и др.) — имеется только в те годы, когда застрахованное лицо было занято в соответствующих условиях (рабочих местах).

Для группировки застрахованных лиц в целях получения показателей, характеризующих особенности формирования пенсионных прав, разработаны расчетные характеристики (измерения) по 6 направлениям.

Первая группа — стажевые характеристики. Они отражают выработанную к отчетному периоду или другому определенному году либо возрасту застрахованного лица продолжительность страхового и льготного (дающего право досрочного выхода на пенсию по старости) стажа. Стаж группируется в одногодичные интервалы.

В показателе продолжительности стажа в БД АР дифференцированно выделяются так называемые «нестраховые

периоды» стажа, но только те из них, которые законодательно предоставляют актуальные пенсионные льготы.

Продолжительность стажа должна дифференцироваться для двух периодов: с 2002 г. (после начала пенсионной реформы) и до 2002 г. (так называемые «конвертированные пенсионные права» — по застрахованным лицам, которым не назначена страховая пенсия), а с 2015 г. в связи с вступлением в действие нового законодательства добавляется третий период стажа.

Для целей анализа продолжительности стажа, вырабатываемого занятыми застрахованными лицами в течение года, и влияния его на объемы доходов ПФР и пенсионных прав, разработаны три характеристики: продолжительность периода работы в течение года, количество смен мест работы в течение года, количество мест одновременной работы в течение года. При построении показателей на основе стажевых характеристик учитывается также тип договора, заключенного с застрахованным лицом при приеме на работу: гражданско-правовой или трудовой.

Вторая группа расчетных характеристик предусматривает группировку застрахованных лиц в зависимости от объема годового дохода, на который начисляются страховые взносы. Для систематизации показателей формирования пенсионных прав застрахованных лиц предлагается выделять четыре группировки доходов, учитываемых для исчисления прав:

- первая: по профилю годового дохода, в котором застрахованные лица разделены на 38 групп, сформированных с учетом групп заработной платы, используемых Росстатом в апрельском обследовании распределения работников по заработной плате;
- вторая: по укрупненным группам дохода, соответствующим установленным в различные годы пенсионной реформы границам шкалы регрессии ЕСН и верхним границам дохода, на который начисляются страховые взносы;

- третья и четвертая соответственно по соотношению среднемесячного дохода застрахованного лица (исчисленного из годового дохода) с прожиточным минимумом трудоспособного населения (ПМТ) и со среднемесячной номинально начисленной заработной платой наемных работников, представленной в отчетности Росстата.

Третья группа расчетных характеристик, используемых для построения показателей на основе данных СПУ, основана на учете сумм страховых взносов, поступивших на лицевой счет застрахованного лица в ПФР. Взносы подразделяются на начисленные и уплаченные. Характеристика «начисленные взносы» имеется только у застрахованных лиц, работающих по найму. У самозанятых категорий подобные начисления отсутствуют: есть только уплаченные взносы. Показатель «уплаченные взносы» для наемных работников, в свою очередь, должен подразделяться на уплаченные по начислениям отчетного года и по начислениям прошлых лет.

Начисленные и уплаченные страховые взносы подразделяются в зависимости от того, на какую часть пенсии — страховую или накопительную — они направляются (с 2015 г. — на страховую пенсию и на накопительную пенсию). Кроме того, для целей контроля платежной дисциплины работодателей до 2010 года (пока собиралась необходимая для этого отчетность, с 2010 г. она отменена) формировались группы по проценту своевременно уплаченных страховых взносов (12 групп от 0 до 100 % уплаты).

Четвертая группа расчетных характеристик предназначена для анализа объемов, структуры и местонахождения пенсионных накоплений. Для этого в БД АР введены два измерения: признак передачи в отчетном году и признак нахождения. Накопления могут находиться в государственной управляющей компании (ГУК), одной из частных управляющих компаний (УК) или в НПФ и передаваться между указанными видами организаций.

Для оценки эффективности реализации программы софинансирования пенсионных накоплений в актуарных расчетах введена **пятая группа** расчетных ха-

рактеристик. Суммы уплаченных взносов дифференцированы по 17 интервалам. В случае, когда взносы застрахованного лица уплачиваются через работодателя или работодатель участвует в программе софинансирования, имеется возможность определить, в каких видах экономической деятельности заняты застрахованные лица, а также категорию и организационно-правовую форму его страхователя.

Шестая группа измерений характеризует процесс выдачи сертификатов на материнский (семейный) капитал (МСК) и его использование: по статусу заявителя, по очередности рождения (усыновления) ребенка, по году выдачи сертификата на МСК, по числу и видам направлений использования МСК.

На основе перечисленных измерений показателей в витрине данных БД АР сформированы 7 блоков тематических отчетов, содержащих в общей сложности 158 отчетов, наполняемость блоков — от 1 до 49 отчетов в зависимости от потребности в разноплановом представлении информации по соответствующему направлению. Полученные результаты применяются для анализа и оценки долгосрочных условий в системе обязательного пенсионного страхования в части обеспечения доходной составляющей бюджета ПФР и формирования пенсионных прав застрахованных лиц с учетом особенностей всех возрастных групп, уровня доходов (зарботка) и различных видов экономической деятельности застрахованных лиц.

Для повышения достоверности прогнозов бюджета не только ПФР, но и других государственных внебюджетных фондов, федерального и региональных бюджетов, макроэкономических прогнозов назрела острая необходимость в выработке единой и отвечающей потребностям различных пользователей информации методологии для ключевых статистических показателей, превращении аналитических показателей, полученных из информационных систем ПФР, из отчетности для внутреннего пользования в официальную отчетность для реализации норм Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации».



Литература

1. Курс социально-экономической статистики. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Статистика» / Под ред. М. Г. Назарова. М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. 1014 с.
2. *Бычкова С. Г.* Социальная статистика. Учебник для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс. М.: Изд-во Юрайт, 2014. 864 с.
3. *Овчаров А. О.* Статистическая методология в системе научных методов финансовых и экономических исследований. Учебник. Серия: Магистратура. М.: Инфра-М., Магистр, 2013. 464 с.
4. *Соловьев А. К., Донцова С. А., Коржов М. А.* Учет и отчетность по пенсионным правам и обязательствам государства // Роль учетных практик в обеспечении устойчивого развития предприятий: Материалы II Международной научно-практической конференции. Москва, РУДН, 25–26 ноября 2011. М.: РУДН, 2011. С. 428–432.

References

1. The course of socio-economic statistics. Textbook for University students enrolled in the specialty "Statistics", ed. by M. G. Nazarova. M.: Publishing house "Omega-L", 2010. 1014 p.
2. *Bychkov S. G.* Social statistics: a textbook for undergraduate academic. Series: the Bachelor. The academic course. M.: Urait, 2014. 864 p.
3. *Ovcharov A. O.* Statistical methodology in the system of scientific methods of financial and economic research. Tutorial. Series: The Master's Degree. M.: Infra-M., MA, 2013. 464 p.
4. *Solovyov A. K., Dontsova S. A., Korzhov M. A.* Accounting and reporting by retirement benefit rights and obligations of the state // The Role of accounting practices in sustainable enterprise development: Materials of II International scientific-practical conference. Moscow people's friendship University, November 25–26, 2011. M.: RUDN, 2011. P. 428–432.

РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Анализ согласованности стратегий субъекта федерации и его столицы: апробация подхода

Об авторах



Борис Жихаревич
доктор экономических наук,
профессор, директор
zhikh@leontief.ru



Тарас Прибышин
младший научный сотрудник

pribyshin@leontief.ru

*Ресурсный центр
по стратегическому планированию
при МЦСЭИ «Леонтьевский центр»
190005, г. Санкт-Петербург,
ул. 7-я Красноармейская, 25А*

Ключевые слова

стратегическое планирование, муниципальное управление, региональное развитие, социально-экономическое развитие

Основные тезисы

- В статье представлены результаты анализа согласованности между 10 парами городских и региональных стратегий.
- В исследовании сделан упор на качественный подход с уклоном в формализацию результатов: был определен набор параметров согласованности и составлено описание признаков, по которым оценивался каждый параметр.
- В целом, стратегические документы крупнейших городов не противоречат стратегиям регионов, в большей степени наблюдается единство «по форме» (методологический подход и целевые блоки) и по амбициозности.

Долгосрочное планирование предполагает постановку целей, определение миссии территории и населения его сообщества. Городское сообщество может формировать цели, исходя из проблем или, напротив, из возможностей для развития. Городское сообщество является частью регионального сообщества, которое также находится в процессе целеполагания на перспективу. Естественно предположить, что направления развития муниципальных образований одного региона должны быть согласованы с направлениями развития субъекта федерации. Данный аспект стратегического планирования пока разработан слабо. Необходимость согласованности (или как почему-то стало принято говорить «синхронизации») постоянно декларируется, произносятся заклинания и заверения в согласованности, но каких-то количественных измерителей степени согласованности или методов ее повышения почти не предлагается.

В процесс стратегического планирования вовлечено большое количество российских регионов и городов. На региональном уровне по состоянию на февраль 2015 года утвержденные стратегические документы социально-экономического развития имеют 79 из 85 субъектов [1]. На уровне муниципальных образований, несмотря на то, что наличие стратегии развития города не является обязательным, количество принимаемых и действующих стратегий постоянно растет. На 1 января 2015 года доля городов, которые приняли за последние 20 лет хотя бы один стратегический документ, среди городов с населением более 100 тыс. человек составляет около 65 %, среди столиц субъектов — более 70 % [2]. Формально действующими на начало 2015 года являлись документы в 103 городах из данной совокупности.

Такая широта распространения стратегического планирования позволяет провести массовое исследование степени согласованности стратегического планирования между разными уровнями административно-территориального деления. На данный момент существуют примеры анализа отдельных кейсов: так,

подобное исследование было проведено в 2010 году в рамках формирования методических рекомендаций по согласованной подготовке и реализации документов планирования развития муниципальных образований [3]. В двух пилотных муниципальных образованиях — городах Азове Ростовской области и Волжске Республики Марий Эл — были проведены исследования, в ходе которых выявились проблемы формирования документов планирования с учетом документов планирования уровня субъекта РФ и федерации. В ходе исследования было показано, что, несформированность систем планирования различных уровней управления и отсутствие формализованных механизмов взаимодействия и координации порождает в практике муниципального управления множество проблем, решению которых в значительной степени может способствовать внедрение таких методик.

В законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ФЗ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ) указан принцип сбалансированности системы стратегического планирования, который означает «согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации». На данный момент не существует формализованных методов оценки степени такой согласованности, а также в отечественной и международной практике не существует отработанных методик выполнения работ по синхронизации документов стратегического планирования на региональном уровне [4]. На наш взгляд, кроме согласованности целей и задач, наборов целевых показателей и их значений, важна согласованность (единство) лексики и терминологии, позволяющая избежать расхождения в интерпретации идей, заложенных в стратегии.

К оценке согласованности можно подойти, используя как количественный (сопоставление показателей), так и качественный подход (сопоставление текстов документов). В статье упор сделан на второй аспект, но с уклоном в формализацию результатов: был определен набор *пара-*

метров согласованности и составлено описание **признаков**, по которым каждый параметр оценивался (или обозначался) цифрой.

В качестве экспертов выступали магистранты Санкт-Петербургского кампуса Высшей школы экономики, усвоившие курс «Территориальное стратегическое планирование». Они готовили индивидуальные экспертные доклады и для проверки качества исследования презентовали их на семинаре под контролем авторов статьи для совместной верификации результатов экспертной оценки.

В первую очередь, оценивалась **формальная согласованность**, то есть наличие в тексте одной стратегии упоминаний-отсылок к другой (прямое указание на согласование, указание на координацию в процессе разработки, мониторинга или реализации).

Кроме того, характеризовалось соответствие общего методического подхода к планированию и **идеологическое соответствие** по содержанию: похожая структура, похожий язык, приблизительно равная частота использования терминов и единый словарь базовых понятий.

В качестве инструмента анализа соответствия **содержания** стратегий использовался кодификатор содержания, который уже применялся ранее при анализе 100 стратегических муниципальных документов [6], и был модернизирован для изучения региональных стратегий. Кодификатор содержания включает блоки вопросов, позволяющих оценить амбициозность стратегии, зафиксировать особенности социальной и экономической политик. Кроме того, отдельные блоки выделены для описания инфраструктурных проектов и управленческих особенностей, связанных с реализацией стратегии. На составление кодификатора повлияло представление о «правильном» подходе к разработке стратегии, при котором четко выделяется небольшое количество приоритетов и делается акцент на нескольких прорывных «флагманских» проектах.

По кодификатору проводится экспертное описание сравниваемых документов, результатом которого становится вектор кодов. Это позволяет выявить

расхождения, в том числе по отдельным параметрам, и дать количественную оценку степени расхождения векторов кодов.

При этом анализировалось соответствие отдельных элементов стратегий:

- соответствие приоритетов (буквальное и «по духу»);
- соответствие миссий, главных целей и задач;
- согласованность набора и количественных значений целевых показателей;
- соответствие ключевых «флагманских» проектов.

Всего учитывалось и оценивалось 8 параметров соответствия стратегий:

- 1) формальная согласованность;
- 2) соответствие общего методического подхода к планированию;
- 3) соответствие векторов кодов содержания;
- 4) соответствие степени амбициозности;
- 5) соответствие степени внимания к вопросам управления реализацией стратегии;
- 6) соответствие целевых блоков стратегии;
- 7) соответствие сценариев развития;
- 8) соответствие по направлениям и показателям реализации стратегии.

Сопоставляя стратегические документы муниципального образования и субъекта федерации, следует также понимать, что набор сфер, на которые распространяются полномочия властей этих административно-территориальных уровней, разный. Это может обуславливать, например, большую социальную направленность муниципальных стратегий и экономическую — региональных.

Методика апробировалась на пилотной выборке из 10 пар стратегий социально-экономического развития: стратегии города (как правило, столицы региона) и стратегии региона, в котором он находится (табл. 1).

Восемь из десяти пар — стратегия региона и его столицы (исключения — Сургут и Обнинск). В восьми случаях стратегия города принималась позже или значительно позже, чем региона, в двух —



Таблица 1

Административно-территориальные единицы,
стратегические документы которых сопоставлялись

Источник: составлено авторами

№	Субъект федерации	Дата утверждения	Город	Дата утверждения
1	Калужская область	29.06.2009	Обнинск	24.09.2013
2	Омская область	24.06.2013	Омск	09.07.2014
3	Приморский край	02.10.2008	Владивосток	08.07.2011
4	Псковская область	16.07.2010	Псков	01.12.2011
5	Республика Бурятия	15.12.2007	Улан-Удэ	26.10.2007
6	Республика Карелия	24.06.2010	Петрозаводск	18.01.2015
7	Республика Коми	27.02.2006	Сыктывкар	08.06.2011
8	Свердловская область	29.12.2010	Екатеринбург	26.10.2010
9	ХМАО	22.03.2013	Сургут	28.05.2015
10	Ярославская область	06.04.2014	Ярославль	08.06.2015

на несколько месяцев раньше, что позволяет предположить, что документы разрабатывались параллельно. В девяти случаях разница во времени между принятием документов составляет менее 5 лет, в одном случае — чуть более 5 лет.

Результаты сопоставления:

1. Формальная согласованность. В первую очередь выявлялась и оценивалась формальная согласованность: наличие или отсутствие формальных «следов» одной из стратегий в другой. Глубина «следа» измерялась по шкале: наличие раздела, посвященного парной стратегии; цитирование парной стратегии; отсылка; упоминание; отсутствие упоминания. В трех случаях в более поздней стратегии цитируется более ранняя, в трех случаях в более поздней стратегии отсутствует раздел, посвященный парной стратегии, но существует упоминание о факте ее утверждения и в других разделах осуществляются отсылки к ней. Также в двух случаях в более поздней стратегии существует только упоминание о факте утверждения другой стратегии. Столько же случаев, когда стратегии существуют независимо друг от друга,

содержат противоречивую информацию или несравнимы.

2. Соответствие общего методического подхода к планированию (соответствие идеологии планирования) характеризуется тремя признаками:

- 1) похожая структура (схожесть оглавления по степени дробления, названиям разделов, их количеству и т. д.);
- 2) похожий язык и близкая частота использования терминов;
- 3) единый словарь базовых понятий (общий или близкий глоссарий, одинаковая трактовка ключевых понятий).

Только стратегии Республики Бурятия и ее столицы характеризуются полным идеологическим соответствием по содержанию (соответствие по трем признакам). Остальные пары распределились следующим образом: шесть пар документов характеризуются частичным идеологическим соответствием (соответствие по двум из трех признаков). Две пары стратегий характеризуются низким идеологическим соответствием (соответствие только по одному признаку) и у одной пары не обнаружено признаков соответствия, хотя

и нет радикальных различий в подходе к планированию.

3. Соответствие векторов кодов содержания. В качестве индикатора соответствия используется степень схожести векторов кодов содержания: только у Ярославля и Ярославской области степень соответствия содержания оказалась высокой (70 % кодов), в четырех случаях степень соответствия содержания стратегий определена как средняя (70 % кодов близки¹⁾, 50 % из них совпадают), у пяти — степень соответствия содержания низкая (70 % кодов близки, менее 50 % из них совпадают). На основе результатов анализа мнения экспертов в области стратегического планирования по поводу ключевых качеств «хорошей» муниципальной стратегии [7], некоторые параметры содержания сравниваются отдельно, так как более значимы для оценки качества стратегий: это амбициозность, то есть нацеленность на кардинальные перемены или опережающее развитие, и внимание к механизму реализации стратегии.

4. Соответствие степени амбициозности. Большинство документов отражает нацеленность на достижение значительных результатов: в семи случаях обе стратегии одинаково амбициозны или отчасти амбициозны и лишь в трех наблюдается несогласованность в этом аспекте (можно отметить, что отсутствуют пары, в которых оба документа являются неамбициозными).

5. Соответствие степени внимания к вопросам управления реализацией стратегии. Результаты по этому показателю получились самыми неоднозначными: в трех стратегиях уделено исключительное или повышенное внимание к вопросам управления, столько же документов характеризуются незначительным вниманием к вопросам управления. Большая часть стратегий (4 из 10) характеризуются

отсутствием внимания, противоположной степенью внимания или несравнимы.

6. Соответствие целевых блоков. Подробно анализируется соответствие трех элементов стратегий, фиксирующих цели и приоритеты:

- соответствие *миссий*;
- соответствие *главных целей*;
- соответствие *целей второго уровня*.

В связи с тем, что соответствие по данным блокам можно оценить только качественно, принято для определения степени согласованности использовать количество элементов, по которым экспертом фиксируется логическое непротиворечие. Стратегии характеризуются высоким уровнем соответствия по целевым блокам (2 из 3-х элементов) у девяти документов и лишь в одном случае — низким (1 из 3-х элементов).

7. Соответствие сценариев развития.

При анализе сценариев развития оценки соответствия распределились равномерно: в двух случаях сценарии идентичны — поздний документ полностью или частично цитирует ранний; в двух случаях сценарии одинаковы по смыслу и называют на одинаковые причины для их рассмотрения; в трех документах сценарии близки по смыслу и в двух сценарии не противоречат друг другу. В стратегии Омска сценарии не предусмотрены, что не позволяет провести сравнение.

8. Соответствие по направлениям и показателям реализации стратегии. В четырех стратегиях указан сопоставимый набор показателей и их количественные значения соответствуют друг другу или упоминаются одни и те же флагманские проекты/объекты, но ни в одной из пар стратегий не соблюдаются одновременно оба параметра. В одном случае указан сопоставимый набор показателей, но их количественные значения разнятся между собой. В трех парах указан несопоставимый набор показателей. Следует отметить, что две пары стратегий методологически значительно отличаются и сравнивать их по показателям реализации в принципе сложно.

По ходу исследования параметры сравнения оценивались по шкале от 0 до 4.

¹⁾ Близкими кодами считались следующие:

1) если код носит характер ранга, то: +/ – 1 к значению аналогичного кода в парной стратегии;

2) если код фиксирует качественную особенность составным индексом из нескольких букв и цифр, то те индексы, в которых совпадает хотя бы один элемент.



Возможно
стоит дать
пояснение,
что означают
коды
содержания?

Итоговая таблица имеет следующий вид (табл. 2). Укрупняя коды можно говорить, что значение «0» имеют несогласованные пары стратегии, значения «1» и «2» — слабо согласованные (не противоречащие друг другу) документы, значения «3» и «4» — согласованные пары документов.

Можно отметить, что стратегии в пилотной группе по большей части являются согласованными. Лучше всего согласованы документы Приморского края и Владивостока. Наименее согласованы документы Республики Коми и Сыктывкара, что объясняется самым большим интервалом между их принятием среди исследуемых пар. В табл. 3 показано, сколько из 8 учитываемых параметров в каждой паре относятся к группам несогласованных, слабо согласованных и согласованных. Отметим, что редки случаи, когда параметры оценены как полностью несогласованные: максимум по два таких параметра обнаружили эксперты в двух парах — Ярославская

область и Ярославль, Республика Карелия и Петрозаводск.

Интерес представляет анализ отдельных параметров соответствия стратегий. Предварительно они экспертным путем были подразделены на две группы: параметры, по которым согласованность более значима, и параметры, по которым согласованность менее значима (табл. 4).

В пилотной выборке чаще отмечается согласованность по двум параметрам: соответствие целевых блоков и соответствие степени амбициозности. Также высок уровень согласованности по параметру «соответствие общего методического подхода к планированию», отнесенному к числу менее значимых параметров.

Результаты исследования показали, что стратегические документы крупнейших городов в целом не противоречат стратегиям регионов. В большей степени наблюдается единство «по форме» (методологический подход и формулировки целей) и по амбициозности. Анализ

Нужно дать пояснение, что означают цифровые параметры табл. 2. Либо поставить табл. 4 (пронумеровав в ней параметры) перед табл. 2.

Таблица 2

Значения параметров согласованности
Источник: составлено авторами

Субъект федерации / Город	Номер параметра								Сумма
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Приморский край / Владивосток	4	3	2	2	4	3	3	3	24
ХМАО / Сургут	4	1	2	4	3	2	4	3	23
Республика Бурятия / Улан-Удэ	4	4	1	4	3	3	4	0	23
Омская область / Омск	2	3	2	4	4	3	0	3	21
Свердловская область / Екатеринбург	1	3	1	4	4	3	2	1	19
Ярославская область / Ярославль	0	3	3	4	0	3	2	2	17
Калужская область / Обнинск	1	3	1	4	0	3	2	3	17
Псковская область / Псков	2	2	1	4	0	3	3	1	16
Республика Карелия / Петрозаводск	0	3	2	2	3	3	1	0	14
Республика Коми / Сыктывкар	2	2	1	1	0	3	1	1	11

Таблица 3

Распределение восьми параметров согласованности по трем группам

Источник: составлено авторами

Субъект федерации / Город	Несогласованные параметры	Слабо согласованные параметры	Согласованные параметры
Приморский край / Владивосток	0	2	6
Республика Бурятия / Улан-Удэ	1	1	6
ХМАО / Сургут	0	3	5
Омская область / Омск	1	3	5
Свердловская область / Екатеринбург	0	4	4
Калужская область / Обнинск	1	3	4
Ярославская область / Ярославль	2	2	4
Псковская область / Псков	1	4	3
Республика Карелия / Петрозаводск	2	3	3
Республика Коми / Сыктывкар	1	6	1

параметра «соответствие по направлениям и показателям реализации стратегии» оказался самым трудным для изучения в части сравнения значения и набора количественных показателей из-за их несопоставимости, разного периода, а иногда — просто отсутствия количественных индикаторов реализации. В связи с этим желательны общие требования к документам стратегического планирования муниципального уровня, которые бы содержали набор ключевых показателей. Выбор подходящих показателей не только позволит повысить согласованность, но и повысит качество прогнозирования и целеполагания.

По мнению авторов:

- массовое исследование стратегий ключевых городов и регионов может поз-

волить выявить «конфликтные» регионы и может стать индикатором необходимости пересмотра систем взаимоотношений между местной и региональной властью в них;

- может быть проведено глубокое изучение стратегий нескольких муниципальных образований одного региона для поиска ключевых точек соприкосновения, которые требуют механизма взаимного согласования как по вертикали, так и по горизонтали;
- должна быть оценена согласованность и на более высоком административно-территориальном уровне: между стратегическими документами региона и федерального округа.



Таблица 4

Распределение десяти пар стратегий по степени согласованности по отдельным параметрам

Источник: составлено авторами

	Параметр согласованности	Стратегии, не согласованные по параметру	Стратегии, слабо согласованные по параметру	Стратегии, согласованные по параметру
Более значимые	формальная согласованность	2	5	3
	соответствие степени амбициозности	0	3	7
	соответствие степени внимания к вопросам управления реализацией стратегии	4	0	6
	соответствие целевых блоков стратегии	0	1	9
	соответствие по показателям и направлениям реализации стратегии	2	4	4
Менее значимые	соответствие общего методического подхода к планированию	0	3	7
	соответствие вектора кодов содержания	0	9	1
	соответствие сценариев развития	1	5	4

Литература

1. Ильина И., Плисецкий Е., Копыченко Г., Рыбина Е., Климова В. Будущее регионов России: аналитический обзор документов стратегического планирования субъектов РФ. М.: Высшая школа экономики, 2015. 48 с.
2. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Распространение практики стратегического планирования в городах России: 1997–2013 гг // Известия Русского географического общества. 2013. № 6. С. 1–10.
3. Методические рекомендации по согласованной подготовке и реализации документов планирования развития муниципальных образований. М.: Институт экономики города, 2010. 112 с.
4. Климанов В., Михайлова А. Синхронизация документов стратегического планирования в регионах и муниципалитетах // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 2. С. 24–29.
5. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. 4-е изд., дополненное. М.: Азбуковник, 1999. 944 с.
6. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Апробация подходов к изучению содержания муниципальных стратегий // Регион: экономика и социология. 2014. № 2. С. 216–234.
7. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Хорошая муниципальная стратегия: конкурс стратегий как экспертная процедура // Регион: экономика и социология. 2015. № 4.

References

1. *Ilyina I., Plisetsky E., Kopytchenko G., Rybina E., Klimova V.* The future of the regions of Russia: analytical review of strategic planning documents of the Russian Federation regions. M.: Higher School of Economics, 2015. 48 p.
2. *Zhikharevich B., Pribyshin T.* Spreading of strategic planning in the cities of Russia: 1997–2013 // Proceedings of the Russian Geographical Society. 2013. №6. P. 1–10.
3. Guidelines on concerted designing and implementing municipal development planning documentation. M.: The Institute for Urban Economics, 2010. 112 p.
4. *Klimanov V., Mikhailova A.* Synchronizing Strategic Planning Documents in Regions and Municipalities // Problems of management theory and practice. 2015. №2. P. 24–29.
5. *Ozhegov S. Shvedova N.* Dictionary of the Russian language: 80 000 words and idiomatic expressions / Russian Academy of Sciences. Russian Language Institute 4-ed, supplemented. M.: Azbukovnik, 1999. 944 p.
6. *Zhikharevich B., Pribyshin T.* Testing of approaches to the study of the content of municipal strategies // Region: Economics and Sociology. 2014. №2. P. 216–234.
7. *Zhikharevich B., Pribyshin T.* Good municipal strategy: competition policies as an expert procedure // Region: Economics and Sociology. 2015. №4.

ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ

Инвестиционный процесс в России: влияние геополитических и геоэкономических рисков

Об авторах

ФОТО

Анна Прудникова
кандидат
экономических наук,
доцент
rucap233@yandex.ru

ФОТО

Ольга Игнатова
кандидат
экономических наук,
доцент
olgai@ya.ru

ФОТО

Ольга Горбунова
кандидат
экономических наук,
доцент
gor_olga77@inbox.ru

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

Ключевые слова

прямые иностранные инвестиции, санкции, инвестиционное сотрудничество, экспорт, геополитические и геоэкономические риски, импортозамещение

Основные тезисы

- Вопросы привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику приобретают особую актуальность в условиях резкого сокращения притока прямых иностранных инвестиций и инвестиционной активности на финансовом рынке страны.
- Возможность применения адекватных инструментов и методов денежно-кредитного регулирования инвестиционного процесса позволит привлечь дополнительные инвестиционные ресурсы в реальный сектор экономики.
- В целях нивелирования негативных экономических и политических рисков целесообразно расширение участия регионов как самостоятельных субъектов внешнеэкономической деятельности на мировых кредитных и фондовых рынках, следствием которого станет усиление инвестиционных потоков.

В условиях глобализации и регионализации мировой экономики отличительной чертой российской экономики остается ее деформация в сторону торговой доктрины. Поступление в страну прямой валютной выручки обеспечивают экспортные и импортные торговые операции, размер которой напрямую зависит от конъюнктуры мирового рынка, а также соответствующей инфраструктуры. Однако доступ к мировому рынку капитала и участие в его распределении обеспечивает именно инвестиционно-воспроизводственная (геоэкономическая) модель хозяйствования.

Для экономического развития России в 2014–2015 гг. характерно дальнейшее замедление темпов роста на фоне резкого ухудшения условий торгово-инвестиционного сотрудничества с основными зарубежными партнерами и резких колебаний конъюнктуры на сырьевых и валютных рынках. Экономические санкции, введенные против России в контексте продолжающегося политического кризиса на Украине, нанесли серьезный удар по позициям российского бизнеса, а снижение мировых цен на нефть создало значимые угрозы для доходной части государственного бюджета и стабильности валютного курса. В результате к концу 2014 года экономика вошла в режим стагнации и столкнулась с реальным экономическим спадом в 2015 г. В целом состояние экономики в 2014 г. заметно ухудшилось. Если в 2013 г. наблюдалось последовательное повышение темпов экономического роста (с 0,8 % в I квартале до 2,0 % в IV квартале), то на протяжении 2014 г., напротив, имело место их понижение с 0,6 % в I квартале до 0,4 % в IV квартале. В 2015 г. наблюдается спад ВВП, за I полугодие, согласно данным Федеральной службы Государственной статистики, он составил 3,4 % [1].

Происходит резкое снижение объемов российского импорта, который в 2014 г. составил лишь 286 млрд долл., что на 9,2 % ниже, чем годом ранее. Основными причинами сокращения импорта явилось падение внутреннего спроса под влиянием замедления роста ВВП и ухудшения торговых отношений

России с ключевыми странами-партнерами. О масштабах этой проблемы можно судить по тому факту, что ввоз товаров из стран ЕС, на которые в 2013 г. приходилось более 49 % совокупного российского импорта, в 2014 г. сократился более чем на 11 %. Импорт из Японии снизился на 19,5 %, из Украины — на 31,9 % [2]. В отраслевом разрезе наибольшее снижение импорта пришлось на металлы и изделия из них (–7,7 %), продовольственные товары и сырье для их производства (–7,7 %) и продукцию химической промышленности (–7,3 %), а также машин, оборудования и транспортных средств (–8,7 %) [2]. Хотя снижение импорта вызвало к жизни определенные надежды на рост импортозамещающего производства, масштабный спад импортных поставок на фоне меньшего снижения объема экспорта (объем которого за 2014 г. составил 496,9 млрд долл., сократившись на 5,8 %) неизбежно привел к росту ценового давления на внутренних рынках товаров потребительского и инвестиционного назначения.

Под существенным давлением оказались реальные располагаемые доходы населения, их максимальное падение (3,4 %) наблюдалось в первом квартале 2014 г. В середине 2014 года удалось преодолеть отставание темпа роста номинальных денежных доходов от темпов инфляции и по итогам января–октября удалось выйти на положительный (0,9 %) темп прироста реальных располагаемых доходов, однако по итогам года реальные располагаемые доходы населения снизились на 2 %. Такой результат был обусловлен как снижением темпов роста номинальных денежных доходов населения по сравнению с предшествующим годом (7 % против 11 %), так и значительным ускорением инфляции [2].

Хотя большинство отмеченных негативных тенденций сложились еще в начале года, введение в марте 2014 г. экономических санкций против России и их усиление в последующие месяцы существенно усугубило существующие в экономике проблемы.

Ситуация, сложившаяся в экономике России, вследствие обострения и реал-

фото

фото

фото

лизации геополитических и геоэкономических рисков, введение продуктового эмбарго, усиленный курс на импортозамещение привели к тому, что в 2015 году потери для бюджета страны в сравнении с прошлым годом стали огромными. Объем недополученных средств исчисляется миллиардами. По предварительной оценке Минфина, в январе–июле федеральный бюджет исполнен с дефицитом в 1,121 трлн рублей, или 2,8 % ВВП [3]. Основной причиной уменьшения платежей в бюджет выступает снижение объемов импорта, из-за которого падают сборы по импортным пошлинам. За январь–июль и две недели августа 2015 года ФТС России перечислила в бюджет страны порядка 2,9 трлн рублей, что на 30,7 % меньше, чем за аналогичный период прошлого года [4].

В то же время именно денежно-кредитное регулирование инвестиционного процесса, включая выбор адекватных инструментов и методов, позволит привлечь дополнительные инвестиционные ресурсы в реальный сектор экономики и преодолеть возникшие негативные последствия современного периода.

Начиная с 1990-х гг. Российская Федерация активно привлекает иностранный капитал в экономику. За этот период произошли существенные изменения в масштабах, формах участия страны в международном движении капитала: устранены идеологические ограничения на привлечение зарубежных капиталов; созданы правовая и законодательная основы иностранного инвестирования; определен механизм регулирования иностранных капиталовложений на федеральном и региональном уровнях.

В начале XXI века отмечалась положительная динамика притока прямых иностранных инвестиций в экономику России что, несомненно, является результатом проводимой в Российской Федерации государственной инвестиционной политики, но в то же время современные инвестиционные потоки отличались и отличаются по настоящее время неравномерностью в динамике и структуре как по отраслям, так и по регионам. Так, в 2000 году объем поступивших

иностранных инвестиций составил около 10 958 млн долл. (из них прямые иностранные инвестиции составляли 4429 млн долл. — 40 %). В 2013 году — 170 180 млн долл. (из них прямые иностранные инвестиции 26 118 млн долл. — 15 %) [2]. По результатам 2014 года объем прямых иностранных инвестиций снизился до 19 000 млн долл. Более того, неблагоприятными являются высокие показатели оттока капитала из российской экономики, в 2014 году их объем составил 153 000 млн долл., что является самым масштабным за все время публикации статистики ЦБ по этому показателю — с 1994 года [5].

Констатируя сокращение притока прямых иностранных инвестиций в Россию из развитых стран в 2014 году, следует отметить, что региональная нестабильность не влияет на активность инвесторов из развивающихся стран, в частности, увеличиваются масштабы инвестиционной деятельности из Китая и ОАЭ.

В 2014 году Китай попал в пятерку крупнейших инвесторов Российской Федерации. Так, например, в сфере нефтяной и газовой промышленности, государственная компания China National Petroleum Corp приобрела 20 % акций ОАО Ямал СПГ за 1,1 млрд долл. В автомобильной промышленности Great Wall Motor (Китай) начал строительство автомобильного завода в Тульской области с оценочной стоимостью 500 млн долл.

Хотя присутствие индийских инвесторов по-прежнему невелико, существует значительная вероятность активизации взаимоотношений. Например, в 2014 году российский Фонд прямых инвестиций и IDFC Ltd. — ведущая в Индии финансовая компания — договорились совместно инвестировать в инфраструктурные проекты, рассчитанные на вложение 1 млрд долл.

В Докладе ЮНКТАД по международным инвестициям 2013 года отмечается, что значительная часть прямых инвестиций России совершала некий международный кругооборот. Приток и отток капитала имел высокую корреляцию и осуществлялся между Российской Федерацией и такими финансовыми центрами,

как Кипр и Люксембург. Суммарно Кипр, Люксембург и Нидерланды аккумулировали примерно 60 % российских прямых инвестиций, являясь одновременно и экспортерами и импортерами капитала. Примечательно, что объем ввезенных и вывезенных в эти страны средств практически совпадал. Подобные тенденции могут скорее говорить о стремлении компаний добиться минимизации налоговой нагрузки, нежели о достижении иных целей.

Принятие 24 ноября 2014 года закона № 376-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации» влечет за собой дальнейшую деофшоризацию российской экономики и, скорей всего, приведет к ослаблению потока инвестиций с Кипра, из Нидерландов и Люксембурга.

Введенные рядом стран экономические санкции в отношении Российской Федерации не только ограничили доступ отечественных предприятий к высоким технологиям, они вызвали сокращение иностранных инвестиций и поставили под вопрос возможность заимствования средств на внешних рынках. Анализ санкций позволяет констатировать, что санкции были введены многими странами Евросоюза, объектом которых стали не только конкурентоспособные отрасли, но и различные формы международного сотрудничества стран.

В качестве ответных мер на введенные санкции Россия приняла комплекс мер, среди которых и ограничение импорта товаров из отдельных стран. Россия ввела эмбарго на поставку товаров сельского хозяйства: говядины, свинины, колбас и аналогичных продуктов из мяса, мяса птицы, рыбы, ракообразных, моллюсков, молока и молочной продукции, сыров, плодовоовощной продукции, орехов [6].

Введение западных санкций негативным образом сказалось не только на международном сотрудничестве стран, но и повлияло на экономическое и социальное развитие всех сторон, участвующих в торговой войне. Роль России на международном финансовом рынке в современных условиях существенно ограничена введенными санкциями. Даль-

нейшее развитие сотрудничества с развивающимися странами и с Китаем может стать единственным возможным вариантом для улучшения экономической ситуации в стране.

В текущих условиях место России на международном финансовом рынке определяют направления санкций. Санкции коснулись следующих сфер: финансовой, инвестиционной, сферы торговли и производства продукции.

В финансовой сфере в отношении России были применены следующие санкции:

- ограничение внешних заимствования (кредитование) для российских банков, таких как, «Внешэкономбанк»; «Газпромбанк»; «Банк Москвы»; ВТБ; «Россельхозбанк»;
- ограничения по операциям на счетах отдельных юридических и физических лиц за границей.

В инвестиционной сфере наблюдается прекращение осуществления ряда инвестиционных проектов. Финансовым институтам Швейцарии запрещено вступать в новые деловые отношения со следующими компаниями российского происхождения: Севастопольский морской торговый порт; Керченский морской торговый порт; госпредприятие «Универсал-Авиа»; санаторий «Нижняя Ореанда»; крымское предприятие «Азовский ликероводочный завод»; завод «Массандра»; завод «Новый свет».

В сфере торговли было объявлено эмбарго на отдельные товары и услуги, относящиеся к высокотехнологическому сектору экономики и импортируемые из стран Западной Европы. В сфере миграции рабочей силы некоторые страны запретили въезд на их территорию отдельных физических лиц, преимущественно бизнесменов и чиновников. В сфере оборонной промышленности Евросоюз запретил поставки европейских технологий двойного назначения и оборудования для «Уралвагонзавода»; «Оборонпрома»; Объединенной авиастроительной корпорация (ОАК).

США ограничили экспорт в Россию высокотехнологической продукции двойного назначения — товаров, технологий

и программ для таких компаний как: «Алмаз-Антей»; концерн «Калашников»; НПО «Ижмаш»; НПО «Базальт»; «Уралвагонзавод»; ОАО «Концерн „Радиоэлектронные технологии“»; группа «Стройтрансгаз»; ООО «Трансойл»; ООО «Авиа Групп Норд»; ООО «Авиа Групп» (дочерняя компания Международного аэропорта Шереметьево); ООО «Стройгазмонтаж». Австралия запретила поставки в Россию вооружения и оборудования для «Черноморнефтегаза»; нефтяной базы «Феодосия»; «Новатэка»; «Роснефти».

Санкции воздействуют на российскую экономику в трех направлениях: отток капитала сделал валютный рынок более волатильным и вызвал значительное снижение курса рубля; ограниченный доступ к международным финансовым рынкам для ряда российских банков и компаний увеличил стоимость внешних заимствований; и неуверенность заметной части отечественных предпринимателей и потребителей в своем будущем.

ТНК развитых стран изымают капитал из российской экономики путем продажи имущества отечественным или иностранным инвесторам. Например, ENI SpA (Италия) продает 60 % акций компании по разведке и добыче нефти и газа Artic Russia BV ООО Ямал Развитие за 3 млрд долл.

В ноябре 2014 года концерн BASF (Германия) и Газпром (Россия) отказались от обмена активами на 14,7 млрд долл., что дало бы полный контроль Газпрому над крупнейшим подземным газохранилищем в Европе. Санкции также повлияли на уже заключенные соглашения в нефтяной промышленности. Ряд иностранных компаний начал консервировать свои проекты в Арктике. Exxon Mobil (США) заморозил все десять совместных предприятий с Роснефтью в этом регионе, в том числе проект «Карское море». Аналогичным образом Shell (США) приостановил совместный проект с ОАО «Газпром нефть» по разработке Баженовского месторождения, то же самое произошло с совместным проектом Total (Франция) и Лукойла.

Ряд иностранных автомобильных компаний сократил объем производства в Рос-

сии, например Volkswagen уменьшил объем производства в Калуге, а General Motors объявил о закрытии своего производства в середине 2015 г. в Санкт-Петербурге.

Другие компании продолжают свою работу в России, несмотря на снижение объемов продаж. Ford Motor (Соединенные Штаты Америки), например, взяла под свой контроль совместное предприятие Ford Sollers, размещенное в России, и обеспечили его дополнительной финансовой поддержкой.

В сфере производства напитков и табачной промышленности PepsiCo (США) и Coca-Cola Hellenic (Греция), которые контролируют большую часть рынка соков в Российской Федерации, объявили о планах по прекращению производства. PepsiCo закрывает завод по производству фруктовых соков в Раменском; Coca-Cola Hellenic уже закрыла завод в Нижнем Новгороде. Carlsberg (Дания) закрывает два из десяти пивоваренных заводов в стране.

В сфере розничной торговли Metro (Германия) выставила акции своего российского подразделения на Лондонской фондовой бирже, а в декабре 2014 года фармацевтическая компания Fresenius (Германия) отменила запланированную сделку по созданию совместного предприятия с российским партнером.

Учитывая изложенные факторы, можно сделать вывод, что говорить о полном свертывании инвестиционного сотрудничества с Западом, особенно со странами Евросоюза, нельзя. На российском рынке продолжают работать европейские компании в сферах информационных технологий (SAP), производства машин и оборудования (DMG Mori Seiki), энергетики, переработки природного газа и нефти (Siemens), фармацевтики (Menarini Gruppe). Более того, ряд российских концернов продолжает расширять свою деятельность в Западной Европе, например «Лаборатория Касперский», «Abbyu» в области информационных технологий, Nordic Yards, ОАО «Ленинградский судостроительный завод „Пела“» (судостроение), ОАО Кировский завод (производство машин и оборудования), промышленно-финансовый кон-

сорциум «Альфа-групп» (инвестиционное сотрудничество) и т. д.

Кроме того, ориентация России на импортозамещение также ведет к сокращению инвестиционного сотрудничества с западными странами, так как происходит переориентация на национального производителя. Вместе с тем, использование большинством российских предприятий устаревших технологий не позволит в ближайшем будущем наладить массовый выпуск конкурентоспособной продукции.

Транснациональные корпорации, занимающиеся добычей полезных ископаемых и базирующиеся в основном в России, сократили вложения за рубежом из-за ограничений доступа на международный финансовый рынок, низких цен на сырьевые товары и девальвации рубля. Почти 60% экспорта капитала российских компаний пришлось на Кипр и Швейцарию, Нидерланды и Бермудские острова.

Основными направлениями вывоза прямых иностранных инвестиций России являются Европа (на нее приходится более одной четверти общего объема) и США. Однако для проведения прямых иностранных инвестиций необходимо активное участие банков других финансовых учреждений. Санкции против контролируемых государством банков, таких как ВТБ, Сбербанк, Газпромбанк и Внешэкономбанк, а также других крупных российских ТНК представляют собой основную угрозу для отечественных инвестиций за рубежом.

На экономику стран бывшего СССР, например на экономику стран Средней Азии, санкции также оказали влияние, так как основными прямыми инвесторами в них выступают российские предприятия. Например в Киргизии, ПАО «ИнтерРАО» испытывает трудности с финансированием Камбаратинской ГЭС-1, в то время как принадлежащая государству Роснефть не может вступить во владение международным аэропортом «Манас» в Бишкеке. Учитывая, что экономика стран Средней Азии экономически тесно связана с Российской Федерацией, усиление санкций против России также будет влиять на эти республики.

Однако какие же рынки могут считаться перспективными для отечественных инвесторов? Российские инвесторы имеют возможность продолжать наращивать свое присутствие на африканском континенте. На начало 2014 года, по данным Центробанка России, пришлось существенное увеличение прямых иностранных инвестиций России в страны Африки, в частности, в Алжир и Конго, Кению и ЮАР [5]. Данный рынок активно развивается, у отечественных компаний появилась возможность вкладывать средства не только в традиционно привлекательные добывающую и нефтеперерабатывающую промышленность. Развитие телекоммуникационных и информационных технологий, направленных на удовлетворение потребностей, как физических, так юридических лиц, например облачные технологии, также могут стать высокорентабельными сферами деятельности. Недостаточное развитие транспортной инфраструктуры негативно влияет на экономику континента. Следовательно, российские инвестиции и технологии могут найти применение при строительстве и модернизации автомобильных и железных дорог, морских портов и аэропортов. С ростом благосостояния населения внимание иностранных инвесторов все больше привлекают такие отрасли, как финансы и туризм, легкая и пищевая промышленности, гражданское и промышленное строительство.

Современные тенденции свидетельствуют об активном расширении взаимного инвестиционного сотрудничества со странами Азии, особенно с Китаем, как в рамках двусторонних соглашений, так и благодаря развитию интеграционных объединений, а именно ШОС и БРИКС.

Страны Латинской Америки являются перспективным направлением вложения отечественного капитала, хотя на этом рынке России придется конкурировать с Китаем и США. Наиболее привлекательными в этой связи выглядят следующие отрасли экономики: добыча полезных ископаемых и энергетический комплекс, самолето- и вертолетостроение, развитие железнодорожного транспорта и информационные технологии. Ряд государств —

ФОТО

ФОТО

ФОТО

членов МЕРКОСУР также может увеличить свою активность в России при создании благоприятных экономических условий.

Сырьевая направленность российской экономики сопровождается старением основных производственных фондов предприятий, ростом их изношенности, сокращением выпуска высокотехнологичной и наукоемкой продукции. На внешнем рынке отечественные производители, экспортеры готовой продукции не могут конкурировать с международными компаниями и, как следствие, вытесняются с рынка. На внутриотраслевом рынке импорт укрепляет позиции в секторе потребительской и высокотехнологичной продукции. Крайне ограничено число инвестиционных проектов, способных привлечь долгосрочный капитал в экономику. Отсутствуют необходимые условия для развития малого и среднего бизнеса. Финансовый рынок по-прежнему слабо включен в инвестиционный процесс. На современном этапе развития многие сектора российского финансового рынка характеризуются недостаточной развитостью. В последние годы со стороны российских эмитентов заметно уменьшились объемы первоначального публичного предложения акций (англ. — Initial Public Offering, IPO). Фондовый рынок недостаточно диверсифицирован. Для него характерна низкая доля свободно обращающихся акций, преобладание компаний и банков с государственным участием.

В то же время российский финансовый рынок сохраняет хороший потенциал. Отмечается рост использования деривативов и секьюритизации банковских финансовых ресурсов, улучшилась структура золотовалютных резервов.

Чтобы выйти на требуемый уровень инвестиционной активности (15 % — ежегодный прирост инвестиций, 20 % — прирост расходов на НИОКР, 8 % — прирост ВВП) в целях обеспечения экономической безопасности страны, необходимо реализовать комплекс мер по формированию нового технологического уклада макроэкономической среды [7].

Избыточная сырьевая специализация России влияет на ее инвестиционную

привлекательность. В настоящее время сырьевой и металлургической секторы практически закрыты для иностранных инвесторов, а остальные представляются малопривлекательными для крупных международных корпораций по причине их преимущественного ориентирования на внутренний рынок. Приток инвестиций определяется масштабами внутреннего, а не глобального рынка.

Обостряет эту ситуацию то, что значительная часть инвесторов приходит на российский рынок ради спекуляций. Чтобы преодолеть эту тенденцию, России следует:

- более активно включаться в мировые промышленные цепочки;
- определить направления развития внешнеторговых связей и выделить приоритетных партнеров, отрасли, методы поддержки национальных экспортеров;
- оперативно вводить торговые преференции для экономических союзников;
- активизировать создание интеграционных форм регионального взаимодействия;
- совершенствовать таможенно-тарифную политику;
- шире практиковать финансовую поддержку экспортеров путем увеличения ресурсов фонда страхования экспортных кредитов, субсидирования процентной ставки по кредитам, использования накопленных валютных резервов;
- сформировать новые ниши на мировых рынках товаров и услуг.

В 2014 году наблюдается значительное сокращение роли России на международном финансовом рынке. Однако оперативных мер, принимаемых правительством и Центробанком, направленных на устранение последствий кризиса, недостаточно. Требуется принятие стратегических решений для ликвидации недостатков регулирования финансовой сферы. Государство в качестве главного оператора финансового рынка должно осуществлять мониторинг его состояния и активно содействовать его развитию.

Приток иностранного капитала в России не соответствует потребностям страны и ее регионов, которые слабо интегрированы в мировые финансовые рынки. Более половины объема иностранных инвестиций приходится на Центральный федеральный округ. Во многом ситуация зависит от специфики региона. Например, в отличие от того же Красноярского края, главным источником доходов которого являются полезные ископаемые, Новосибирская область и прилегающие к ней регионы (Омская и Томская области, Алтайский край) развиваются преимущественно за счет недавно образованных компаний, специализирующихся на переработке сельскохозяйственной продукции, торговле и наукоемких производствах на базе многочисленных научно-исследовательских институтов. Основную массу реального сектора региона составляют предприятия сельского хозяйства и оборонной промышленности, которые нуждаются в финансовых вложениях больше остальных. Но эти сектора экономики среди инвесторов в данный момент непопулярны.

Целесообразно расширение участия регионов как самостоятельных субъектов внешнеэкономической деятельности на мировых кредитных и фондовых рынках, следствием которого станет усиление инвестиционных потоков. Серьезные льготы и привилегии нужны также для импортозамещения, роста неэнергетического экспорта, особенно экспорта готовой продукции с высокой добавленной стоимостью. Все это создает спрос для дополнительных инвестиций и повышает эффективность их использования.

Успешное и динамичное развитие инвестиционного потенциала региона зависит от ряда факторов: регулирования в сфере бизнеса; конкуренции и специализации в регионе, характеристик и результатов поведения компаний, инфраструктуры, финансовой системы и финан-

сового развития, налогов, нестабильности политики, инфляции, курса валют, функционирования законодательства, коррупции и «ловушек» государственного сектора, лоббирования экономических интересов, рынка кадров, правоохранительной деятельности.

Процесс привлечения иностранного капитала в экономику регионов должен основываться на эффективном государственном регулировании и создании устойчивой межрегиональной инвестиционно-интеграционной среды. Приоритетным направлением исследований в области эффективной интеграции регионов в мировую экономику является разработка моделей «разноскоростной» интеграции, которые предусматривают применение отдельными регионами страны различных уровней интеграции: административно-правовой, торговой, экономической. Наиболее развитые регионы создают зону экономической интеграции, вокруг которой реализуются интеграционные процессы различного уровня. В условиях международной интеграции регионов экономическое объединение идет снизу вверх через активность частных экономических субъектов. Интеграционные объединения регионов должны развиваться на основе минимального, но эффективного национального регулирования и интенсивного сотрудничества на межфирменном уровне.

В условиях разнородности экономического развития регионов России, многообразии природно-климатических условий и ресурсных возможностей целесообразно применять различные модели территориального управления и регулирования для усиления инвестиционно-интеграционных процессов: социальной справедливости (для регионов со слабым уровнем экономического развития) и экономической эффективности (для более развитых регионов).

Литература

1. Социально-экономическое положение России за 2014 г.
<http://www.gks.ru/> Дата обращения: 10.09.15.
2. Российский статистический ежегодник. 2013.
<http://www.gks.ru/> Дата обращения: 23.09.15.
3. <http://customsexpert.ru/articles/nedoschitalis-milliardov.htm>. Дата обращения: 08.09.15.
4. http://www.customs.ru/index.php?option=com_newsfts&view=category&id=52&Itemid=1978&limitstart=30
5. http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/dir-inv_out_country.htm
Дата обращения: 14.08.15.
6. Постановление от 7 августа 2014 № 778 О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 6 августа 2014 г. № 560 «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации».
<http://government.ru/docs/14195/>.
7. Доклад РАН «Россия на пути к современной динамичной и эффективной экономике» / Под ред. А. Некипелова, В. Ивантера, С. Глазьева. М., 2013. 60 с.

References

1. Social'no-ekonomicheskoe polojenie Rossii za 2014 g.
<http://www.gks.ru/> (10.09.2015)
2. Rossiyskiy statisticheskiy ejegodnik. 2013.
<http://www.gks.ru/> (23.09.2015)
3. <http://customsexpert.ru/articles/nedoschitalis-milliardov.htm> (08.09.2015)
4. http://www.customs.ru/index.php?option=com_newsfts&view=category&id=52&Itemid=1978&limitstart=30
5. Postanovlenie ot 7 avgusta 2014 № 778 O merah po realizacii Ukaza Prezidenta Rossiyskoy Federacii ot 6 avgusta 2014. № 560 "O primenenii otdel'nyh special'nyh ekonomicheskikh mer v celyah obespecheniya bezopasnosti Rossiyskoy Federacii".
<http://government.ru/docs/14195/>
6. http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/dir-inv_out_country.htm (14.08.2015)
7. Doklad RAN "Rossiya na puti k sovremennoy dinamichnoy i effektivnoy ekonomike" / Pod red. A. Nekipelova, V. Ivantera, S. Glaz'eva. M., 2013. 60 p.

Анализ рисков инвестиционных проектов

Об авторе



Наталья Малых

кандидат экономических наук, доцент

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

119571, г. Москва, пр-т Вернадского, 84, корп. 8
malyihni@mail.ru

Ключевые слова

SWOT-анализ, матрица вероятностей и последствий, анализ чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло

Основные тезисы

- Процесс планирования проекта должен включать в себя качественный и количественный анализ его рисков.
- Качественный анализ рисков представляет собой процесс расстановки приоритетов в отношении рисков для их дальнейшего анализа или действий путем оценки и сопоставления их.
- Количественный анализ рисков предполагает использование статистического анализа и вероятностных понятий, что соответствует современным международным стандартам.

В процессе инвестиционной деятельности хозяйствующий субъект неизбежно встречается с ситуацией неопределенности будущих результатов своей деятельности. В связи с этим обязательной составляющей оценки эффективности инвестиционного проекта является анализ проектных рисков.

Процесс планирования проекта должен включать в себя *качественный и количественный анализ* его рисков. Если по итогам оценки принимается решение о реализации проекта, то перед организацией встает вопрос о выборе методов управления выявленными рисками. Суть управления рисками — определение потенциальных отклонений (рисков) от за-

планированных результатов и воздействие на эти отклонения, с тем чтобы повысить эффективность проектов и уменьшить вероятность нежелательного хода событий [1]. На начальном этапе проводится SWOT-анализ [2, с. 599].

Качественный анализ рисков представляет собой процесс расстановки приоритетов в отношении рисков для их дальнейшего анализа или действий путем оценки и сопоставления их. По результатам проведенного качественного анализа приводится описание присущих проекту неопределенностей и причин, которые их вызывают, формируется перечень рисков, которым подвержен данный проект. После того, как перечень рисков, присущих

проекту, сформирован, необходимо их проранжировать по вероятности реализации рискового события и по величине возможных потерь, после чего проводится количественная оценка основных проектных рисков.

Количественный анализ рисков предполагает использование статистического анализа и вероятностных понятий. Однако в ряде случаев, при оценке не крупных инвестиционных проектов, можно ограничиться более простыми подходами, которые связаны с использованием анализа чувствительности и сценарного анализа.

Анализ чувствительности — метод количественного анализа рисков и моделирования, используемый для определения рисков с наибольшим возможным влиянием на проект. При проведении анализа чувствительности варьируется одна из выбранных для анализа переменных при фиксировании остальных переменных на уровне базовых значений. Использование анализа чувствительности позволяет выявить переменные, являющиеся наиболее критичными с точки зрения влияния на эффективность проекта, и при каком изменении данных переменных проект станет неэффективен. Отображение результатов анализа чувствительности может быть представлено в виде диаграммы «торнадо».

Для построения этой диаграммы необходимо сделать несколько последовательных шагов.

1. Отобрать основные параметры, по отношению к которым будет производиться анализ чувствительности NPV (объем продаж, расходы, ставка дисконта и т. п.).
2. Экспертным способом оценить, в каком диапазоне могут реально находиться эти параметры.
3. Для максимального и минимального значения каждого из выбранных параметров найти соответствующее изменение NPV, предполагая все остальные параметры постоянными, т. е. зафиксировав их на уровне проектируемых значений.
4. Построить вертикальную диаграмму, на которой следует отобразить эти из-

менения NPV по каждому из выбранных параметров. Факторные изменения NPV располагаются так, чтобы те параметры, по которым изменение NPV максимально, находились в верхней части диаграммы, а по которым минимально — в нижней.

Проведем анализ чувствительности и построим диаграмму «торнадо» на следующем примере: пусть первоначальные инвестиции в проект составляют 15 000 тыс. руб. Данные инвестиции включают приобретение основных средств на сумму 13 300 тыс. руб. и вложения в оборотные средства на сумму 1 700 тыс. руб. Срок полезного использования оборудования составляет 7 лет. Амортизация основных средств начисляется линейным методом. Средневзвешенная стоимость капитала составляет 14,7 %.

Определим чистую текущую стоимость NPV проекта в базовом варианте (табл. 1).

Первым шагом является отбор параметров, по отношению к которым будет производиться анализ чувствительности. Проведем оценку влияния следующих рисков на эффективность проекта (табл. 2).

Следующим шагом является оценка диапазонов изменения отобранных для анализа параметров, и далее в пределах этих диапазонов определяются соответствующие приросты чистой текущей стоимости проекта. Результаты анализа представлены в табл. 3.

Завершающим этапом является построение диаграммы «торнадо». По результатам анализа, представленным в табл. 3, построена диаграмма (рис. 1).

Из рис. 1 видно, что наиболее существенным риском по проекту является операционный (затратный) риск. На втором месте идет рыночный риск, на третьем — риск, связанный с предоперационным периодом и объемом капиталовложений. Замыкает список процентный риск.

При осуществлении анализа чувствительности можно воспользоваться и классическим методом. В данном случае рассматривается базовый вариант, в котором используются наиболее вероятные значения каждой исходной переменной.

Добавил
ссылку
на таблицу 2.

просьба
в сноске
пояснить,
что такое
NPV

Таблица 1

Определение NPV проекта (базовый вариант)

Источник: составлено автором

Год	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, тыс. руб.	15 000					
Объем продаж, тыс. шт.		100	100	100	100	100
Цена единицы, руб.		600	600	600	600	600
Выручка, тыс. руб.		60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Переменные издержки на ед. продукции, руб.		420	420	420	420	420
Переменные издержки на выпуск, тыс. руб.		42 000	42 000	42 000	42 000	42 000
Постоянные издержки (без амортизации), тыс. руб.		9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Амортизация		1 900	1 900	1 900	1 900	1 900
Операционная прибыль, тыс. руб.		7 100	7 100	7 100	7 100	7 100
Посленалоговая операционная прибыль, тыс. руб.		5 680	5 680	5 680	5 680	5 680
Остаточная стоимость оборудования, тыс. руб.						3 800
Высвобождение оборотного капитала, тыс. руб.						1 700
CF, тыс. руб.	15 000	7 580	7 580	7 580	7 580	13 080
DCF, тыс. руб.	15 000	6 608,5	5 761,6	5 023,2	4 379,4	6 588,6
NPV, тыс. руб.	13 361,3					

Таблица 2

Возможные риски проекта

Источник: составлено автором

Риск	Соответствующий параметр финансовой модели
Рыночный	Объем продаж
Капитальный	Капитальные затраты (инвестированный капитал)
Операционный	Переменные издержки на ед. продукции
Процентный	Стоимость капитала



Таблица 3

Диапазоны изменения параметров и соответствующие приросты NPV, тыс. руб.

Источник: составлено автором

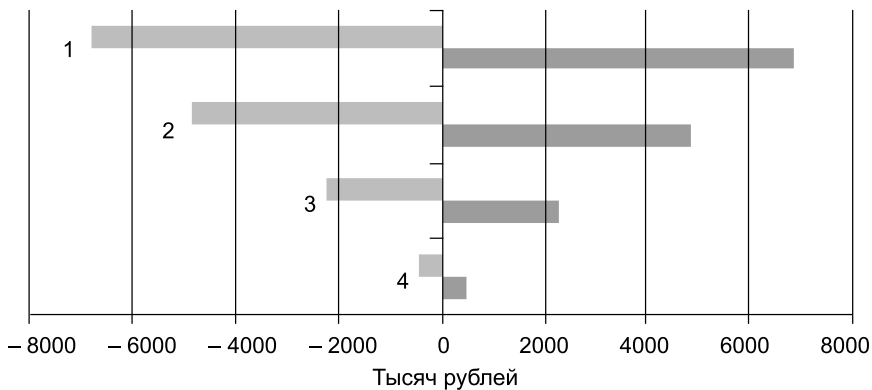
Параметр	Объем продаж	Капитальные затраты	Переменные издержки на ед. продукции	Стоимость капитала
Диапазон изменения	$\pm 10\%$	$\pm 15\%$	$\pm 6\%$	$\pm 4\%$
Положительный прирост NPV	4 861,6	2 250	6 806,2	443,1
Отрицательный прирост NPV	-4 861,6	-2 250	-6 806,2	-432,3

Проводится оценка эффективности проекта, реализуемого в базовом варианте (табл. 1).

Далее рассматриваются ситуации, в которых значения входных переменных отклоняются от базового варианта, и оценивается, какое влияние это окажет на эффективность проекта. Для этого выбирается ключевой показатель, характеризующий эффективность проекта (обычно NPV или IRR), и изучается чувствитель-

ность данного показателя к изменению входных параметров. В рассматриваемом примере в качестве ключевого параметра выбрана чистая текущая стоимость проекта.

Далее определяются факторы, влияние которых на ключевой показатель эффективности проекта будет изучаться. Это должны быть факторы, относительно которых не имеется однозначного суждения. В рассматриваемом приме-



- 1 — переменные издержки на ед. продукции, +/- 6 %
 2 — объем продаж, +/- 10 %
 3 — капитальные затраты, +/- 15 %
 4 — стоимость капитала, +/- 4 %

Рис. 1. Диаграмма «торнадо»

Источник: составлено автором

необходимо
 дать
 пояснение,
 что такое
 IRR

ре в качестве таких факторов выберем объем продаж, капитальные затраты, переменные затраты на единицу продукции, стоимость капитала.

Затем изменяют значение каждой из входных переменных на несколько процентов вверх и вниз от базового значения, предполагая, что остальные переменные остаются неизменными. Вычисляется новое значение ключевого показателя. Например, если мы хотим оценить чувствительность чистой текущей стоимости к такому показателю, как объем продаж, то значение объема продаж базового варианта принимается за 100 %. Значение NPV в этом случае уже определено. Затем мы рассчитываем NPV для вариантов, в которых все входные параметры, кроме объема продаж, соответствуют базовому варианту. Значение объема продаж мы варьируем, изменяя ее, например на $\pm 5\%$, $\pm 10\%$.

Зависимость NPV от объема продаж представлена в табл. 4.

Зависимость NPV от величины переменных издержек на единицу продукции представлена в табл. 5.

Зависимость NPV от величины капитальных затрат представлена в табл. 6.

Зависимость NPV от стоимости капитала представлена в табл. 7.

Вычисленные значения ключевого показателя накладываются на график, чтобы показать, насколько они чувствительны к изменению каждой из переменных (рис. 2).

Чем выше чувствительность результирующего показателя (в нашем примере — NPV) к изменению факторного показателя, тем выше риски связанные с отклонением данного переменного фактора от прогнозируемого значения. Чувствительность определяется углом наклона линии на графике (чем больше угол наклона, тем выше чувствительность). Точка пересечения линии с осью абсцисс показывает, на сколько процентов может измениться переменный фактор, прежде чем результатом инвестирования станет отрицательное значение NPV. Построенный график позволяет выявить факторы повышенного риска, на которые необходимо будет обратить особое внимание в ходе реализации инвестиционного проекта. Таким образом, анализ чувствительности может предоставить полезную информацию о рискованности проекта [3, с. 134].

Проведенный анализ позволяет выявить наиболее критические факторы инвестиционного проекта, с тем чтобы в ходе его реализации обратить на них особое внимание.

Таблица 4

Зависимость NPV от объема продаж
Источник: составлено автором

Изменение объема продаж, %	-15 %	-10 %	-5 %	0	+5 %	+10 %	+15 %
NPV, тыс. руб.	6 068,9	8 499,7	10 930,5	13 361,3	15 792,1	18 222,9	20 653,7

Таблица 5

Зависимость NPV от величины переменных издержек на единицу продукции
Источник: составлено автором

Изменение переменных издержек, %	-15 %	-10 %	-5 %	0	+5 %	+10 %	+15 %
NPV, тыс. руб.	30 376,9	24 705,0	19 033,1	13 361,3	7 689,4	2 017,6	-3 654,3



исправлено
на «они»
вместо «оно»

Таблица 6

Зависимость NPV от величины капитальных затрат
 Источник: составлено автором

Изменение капитальных затрат, %	-15 %	-10 %	-5 %	0	+5 %	+10 %	+15 %
NPV, тыс. руб.	15 611,3	14 861,3	14 111,3	13 361,3	12 611,3	11 861,3	11 111,3

Таблица 7

Зависимость NPV от величины капитальных затрат
 Источник: составлено автором

Изменение стоимости капитала, %	-15 %	-10 %	-5 %	0	+5 %	+10 %	+15 %
NPV, тыс. руб.	15 041,2	14 489,9	13 879,3	13 361,3	12 857,9	12 230,0	11 826,3

Так, в рассмотренном примере критическим оказался фактор переменных издержек. При росте переменных издержек на 12 % NPV проекта обращается в ноль. В том случае, если переменные издержки вырастут больше чем на 12 %, проект станет неэффективен. Так как переменные издержки оказалась критическим фактором, то целесообразно улучшить отношение с поставщиками, заключив долгосрочные контракты, позво-

ляющие, возможно, снизить закупочную цену сырья.

Анализ чувствительности, являясь широко применяемой технологией оценки риска, имеет ряд ограничений. Например, проведя анализ чувствительности, мы увидели, что чистая текущая стоимость проекта очень чувствительна к изменениям переменных затрат на единицу продукции, а это говорит о том, что проект рискованный. Однако, если пред-

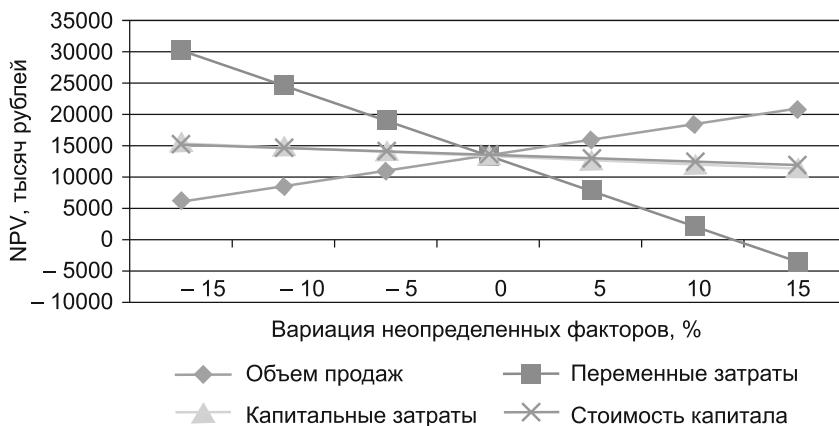


Рис. 2. Чувствительность проекта к изменению неопределенных факторов (однопараметрический анализ чувствительности)

Источник: составлено автором

положить, что у компании есть договоры с поставщиками на поставку по фиксированной цене, то в этих условиях проект вообще не будет рискованным, несмотря на его высокую чувствительность к данной переменной.

Выше был представлен *однопараметрический анализ чувствительности* — расчет зависимости одного выходного параметра от одного входного параметра.

Так же проводят *двухпараметрический анализ чувствительности*, предполагающий построение поля значений одного выходного параметра при одновременном изменении двух входных параметров. В качестве варьируемых параметров примем объем продаж и переменные затраты. Двухпараметрический анализ чувствительности представлен в табл. 8.

Таким образом, мы оценили влияние на чистую текущую стоимость проекта одновременного изменения двух факторов: переменных затрат и объема продаж. Расчеты, приведенные в табл. 8, показывают, что проект остается устойчивым и имеет положительный NPV при одновременном снижении уровня объема продаж до 80 % и росте переменных издержек на 4 % (рис. 3).

Анализ чувствительности следовало бы расширить, чтобы учитывать вероятностные распределения исходных данных и иметь возможность менять более одной переменной за раз для анали-

за совместного эффекта изменения нескольких параметров. Такую возможность предоставляет анализ сценариев. *Анализ сценариев* предполагает наряду с базовым сценарием рассматривать ряд других сценариев, которые, по мнению разработчиков проекта, могут иметь место в процессе реализации.

Изначально рассматривается базовый вариант, в котором приняты наиболее вероятные значения входящих переменных. Далее, с учетом корреляции входных параметров, подбираются показатели при «плохом» и при «хорошем» варианте развития событий. Чаше всего рассматривают три сценария: базовый, наилучший и наихудший. Обычно наилучшему и наихудшему сценариям приписывается вероятность по 25 %, а базовому сценарию — 50 %. На практике вероятности сценариев могут отличаться от названных, и может быть рассмотрено более трех сценариев. Для каждого сценария определяют показатели эффективности, например NPV. Зная значения NPV для каждого сценария и вероятности сценариев, можно рассчитать ожидаемую чистую текущую стоимость проекта (математическое ожидание) по формуле:

$$NPV_{\text{ож}} = \sum_i NPV_i \times P_i. \quad (1)$$

Таблица 8

Двухпараметрический анализ чувствительности
Источник: составлено автором

Уровень объема продаж	Уровень переменных издержек					
	70 %	80 %	90 %	100 %	110 %	120 %
70 %	22 598,3	14 657,7	6 717,1	-1 223,5	-9 164,1	-17 104,7
80 %	30 863,0	21 788,0	12 713,1	3 638,1	-5 436,9	-511,8
90 %	39 127,7	28 918,4	18 709,0	8 499,7	-1 709,6	-11 919,0
100 %	47 392,4	36 048,7	24 705,0	13 361,3	2 017,6	-9 326,1
110 %	55 657,1	43 179,0	30 701,0	18 222,9	5 744,8	-6 733,3



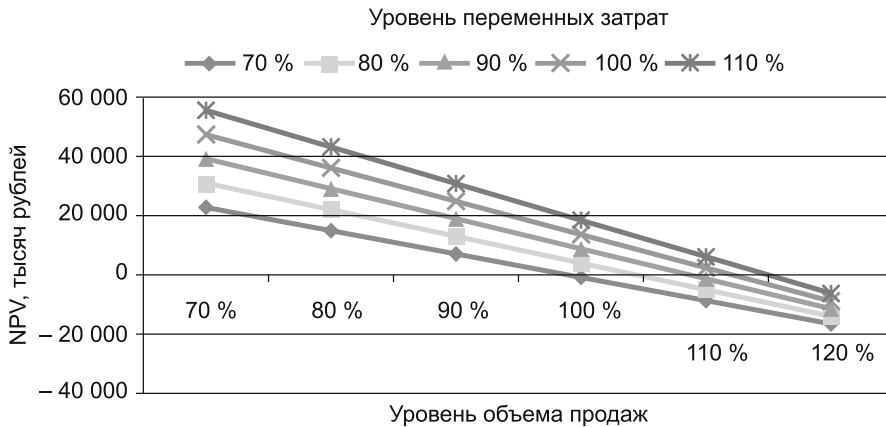


Рис. 3. Чувствительность проекта к изменению неопределенных факторов (двухпараметрический анализ чувствительности)

Источник: составлено автором

Далее рассчитываются среднее квадратическое отклонение NPV проекта

$$\sigma_{NPV} = \sqrt{\sum_i P_i \times (NPV_i - NPV_{ож})^2} \quad (2)$$

и коэффициент вариации проекта

$$V_{NPV} = \frac{\sigma_{NPV}}{NPV_{ож}} \times 100\%. \quad (3)$$

Коэффициент вариации проекта полезно сравнивать со «средним» коэффициентом проектов компании — это позволит получить представление об относительной рискованности проекта.

Анализ сценариев позволяет получить полезную информацию об автономном риске проектов. Однако в данном случае рассматривается ограниченное число сценариев. Если рассматривается крупный инвестиционный проект, при оценке риска желательно не ограничиваться анализом чувствительности и сценариев. Более полный метод оценки автономного риска — метод Монте-Карло.

Моделирование методом Монте-Карло (*Monte Carlo Simulation*) — процесс, который на основе распределения вероятностей для стоимости и сроков для отдельных задач генерирует сотни или тысячи возможных результатов выполнения. Затем результаты используются для

генерации распределения вероятностей проекта в целом.

При использовании метода имитационного моделирования исходные переменные, чьи значения являются неопределенными и могут варьироваться, полагаются случайными величинами. В качестве таких переменных могут быть выбраны цена продукции, переменные затраты, объем продаж и т. д. Процесс имитации должен осуществляться таким образом, чтобы не нарушать существующих или предполагаемых корреляционных связей между входными переменными. Компьютер начинает работу с того, что из определенных вероятностных распределений исходных переменных выбирает случайным образом значение каждой из них. Для выбранных значений переменных определяется значение результирующего показателя (например, NPV), которое должно быть записано в память компьютера. Рассмотренный процесс может быть повторен несколько тысяч раз. Таким образом, будет получено не одно и не два значения NPV, а несколько тысяч, в соответствии с числом прогонов. Результаты имитационных прогонов объединяются в выборку и анализируются с целью получения закона распределения вероятностей NPV. Определив закон распределения вероятностей можно найти

ожидаемую величину NPV и разброс относительно этой ожидаемой величины.

Не во всех случаях определяют закон распределения вероятностей. В отдельных случаях могут ограничиться статистической характеристикой объекта. Определяют среднее значение NPV по полученной выборке и показатели вариации, используемые для оценки риска. В качестве меры риска в инвестиционном проектировании используют и вероятность получения отрицательного значения NPV. Имитационные прогоны, в результате которых было получено отрицательное значение NPV, так же могут быть объединены в отдельную выборку, по которой будет рассчитано среднее значение NPV (оно будет отрицательным). Данное значение характеризует ожидаемый убыток в случае, если проект окажется неэффективен. Процесс анализа риска методом имитационного моделирования может быть разбит на следующие стадии, представленные на рис. 4.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что при использовании имитационного моделирования результат анализа риска проекта выражается не каким-либо единственным значением NPV, а в виде вероятностного распределения всех

возможных значений этого показателя. Благодаря этому потенциальный инвестор будет обеспечен полным набором данных, характеризующих риск проекта. На этой основе он сможет принять взвешенное решение об участии в проекте.

Учет рисков может быть осуществлен и введением в ставку дисконтирования премии за риск. Выделяют экспертные и статистические методы обоснования премии за риск.

Самым простым способом, используемым на практике, является определение ставки дисконтирования экспертным путем или исходя из требований инвестора. На основе своей личной оценки ситуации на рынке инвестор может определить требуемую доходность по проекту и принять ее в качестве ставки дисконтирования, которая будет использоваться при оценке эффективности проекта. Но для того чтобы выбранная ставка дисконтирования была адекватна, необходим высокий уровень компетентности инвестора, он должен быть опытным, хорошо знать рынок и разбираться в нем. Ставка дисконтирования, которая используется в расчетах, почти всегда согласовывается

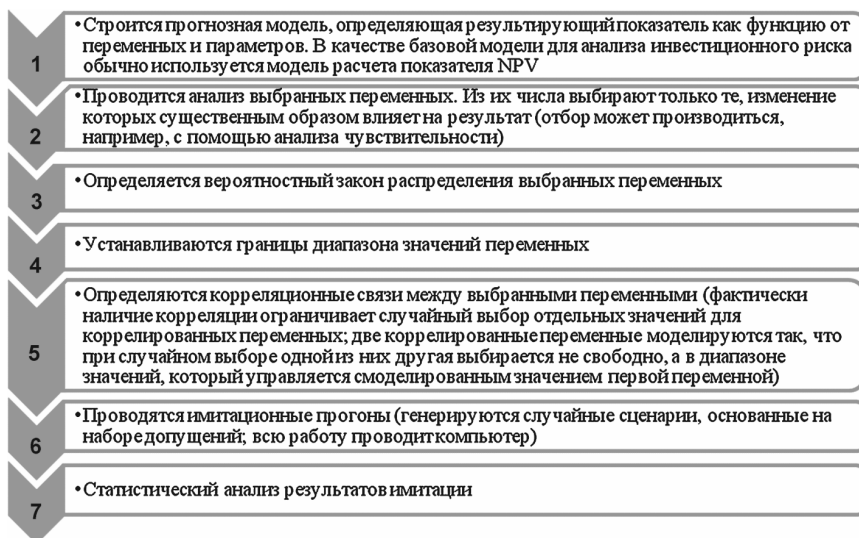


Рис. 4. Стадии процесса анализа риска методом имитационного моделирования

Источник: составлено автором



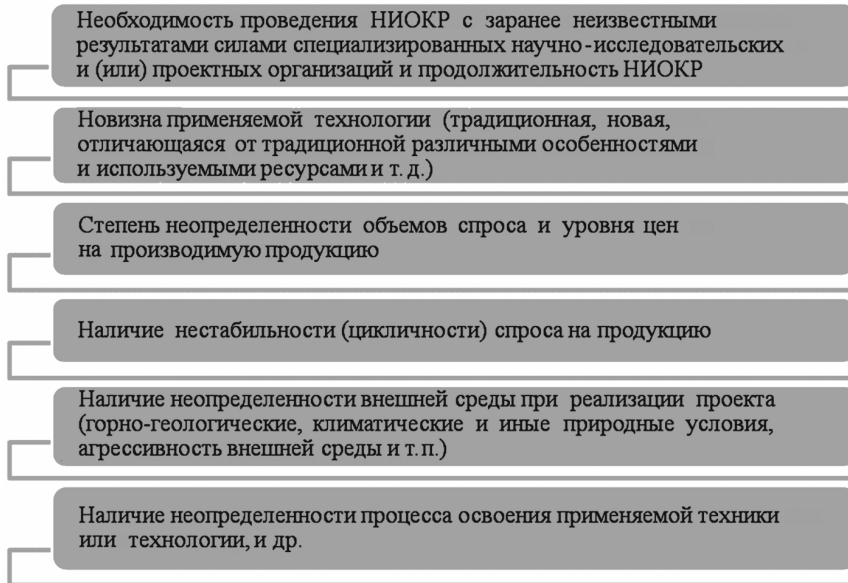


Рис. 5. Факторы риска, рекомендуемые к учету при определении поправки на риск при расчете ставки дисконтирования
Источник: составлено автором

с инвестором или с инвестиционным банком, привлекающим средства для проекта.

Использование статистического метода оценки премии за риск при обосновании ставки дисконтирования возможно на основе поэлементного или агрегированного подходов. При поэлементном подходе каждый вид риска учитывается в отдельности, при агрегированном подходе поправка на риск оценивается укрупненно по всем видам риска.

При использовании поэлементного подхода определение поправки на риск осуществляется пофакторным расчетом: выявляют факторы риска, для каждого фактора определяют величину поправки на риск и для определения общей поправки на риск суммируют поправки по каждому виду риска. Рекомендуется

в первую очередь учитывать влияние факторов, представленных на рис. 5 [4].

Существуют определенные ограничения применения метода учета риска путем введения в ставку дисконтирования премии за риск. Для некоторых проектов, а именно проектов с неординарными денежными потоками, в которых происходит чередование положительных и отрицательных элементов денежного потока, введение поправки на риск в ставку дисконтирования может привести к увеличению чистой текущей стоимости, в результате с учетом риска проект будет казаться более эффективным, чем без учета риска. В этих случаях поправку на риск рекомендуют не производить, а учитывать риск другими способами.

Литература

1. *Воронина Е.* Реализация проектов нефтегазовых ресурсов на арктическом шельфе России: управление рисками // Проблемы теории и практики управления. 2014. №9. С. 77–86.
2. *Малых Н. И., Саморуков И. В.* Оценка эффективности инвестиций в гостиничный бизнес // Экономика предпринимательство. 2014. №12 (ч. 4). С. 597–605.
3. *Ткаченко И. Ю., Малых Н. И.* Инвестиции. Учебное пособие. М.: Академия, 2009.
4. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. 2-я ред. Утверждено Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике от 21 июня 1999 г. М.: Экономика, 2000.

References

1. *Voronina E.* Implementation of projects of oil and gas resources on the Arctic shelf of Russia: risk management // Problems of theory and management practice. 2014. №9. P. 77–86.
2. *Small N., Samorukov I. V.* Estimation of efficiency of investment in hotel business // Economics, entrepreneurship. 2014. №. 12 (part 4). P. 597–605.
3. *Tkachenko I. J., Small N.* Investments. Textbook. Moscow: Academy, 2009.
4. Methodical recommendations according to efficiency of investment projects. 2nd ed. Approved by the Ministry of economy, Ministry of Finance, the State Committee of the Russian Federation on construction, architectural and housing policy of June 21, 1999. M.: Economics, 2000.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Стратегическая культура управления как инструмент развития предприятия

Об авторе



Екатерина Авдеева

доктор экономических наук, доцент

*Поволжский институт управления
им. П.А. Столыпина РАНХиГС*

410031, г. Саратов, ул. Соборная, 23/25

avdeeva_ek@mail.ru

Ключевые слова

стратегия, корпоративная культура, развитие, инновации, стратегическая культура управления

Основные тезисы

- В основе инновационного развития лежит человеческий капитал.
- Внедрение стратегии на каждом предприятии процесс уникальный и невозможен без грамотно построенной корпоративной культуры, качественно новым этапом которой является стратегическая культура управления.
- Стратегическая культура управления формирует программу группового взаимодействия в рамках разработанной стратегии, то есть служит основой для принятия управленческих решений, а также дает возможность стратегической идентификации предприятия.

В основе любой стратегии предприятия лежит его корпоративная культура — взаимосвязи внутри коллектива, способы и методы управления и принятия управленческих решений, т. е. набор принципов и правил взаимодействия на предприятии. Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, мобилизующим все структурные звенья компании и ее отдельных работни-

ков на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии.

В экономической литературе высшей степенью развития корпоративной культуры считается культура бизнеса, которая способствует формированию новых возможностей для его развития. Она также формирует новую культурную среду, обеспечивающую возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса. При внедрении

корпоративной культуры на предприятии, она выходит за рамки собственно корпоративной и становится межкурпоративной, а затем и культурой бизнеса в целом (табл. 1).

Однако нельзя не заметить, что все эти характеристики относятся к формированию не экономической, но, чаще всего, социальной общности, формирует образ «семьи», крепкой и сплоченной. В этой связи автор считает, что на предприятии необходимо сформировать стратегическую культуру управления, а именно привычку и осознанную необходимость мыслить и действовать не только оперативно, но и стратегически. Стратегическая культура управления является стимулирующим фактором развития предприятия в целом, так как переводит на более качественный уровень все функции подсистем предприятия. С другой стороны, на эффективность стратегического управления предприятия оказывает самое непосредственное влияние состояние функций подсистем предприятия.

Отличительной особенностью стратегической культуры управления предприятием являются: во-первых, мотивация к высокоэффективному труду в рамках четко обозначенной стратегии в долгосрочном периоде. Стратегия создается формальными лидерами с использованием потенциала всего коллектива. Во-вторых, используется итеративный метод разработки и внедрения стратегии. Корпоративная культура управления также стимулирует работников к высокоэффективному труду и увеличению производительности. Однако, как уже было отмечено, основным фактором конкурентоспособности на любом уровне управления и в любой структуре является человеческий капитал и его развитие в рамках общекорпоративной (страновой и пр.) стратегии. То есть важно не только обеспечить высокую степень лояльности работника к стратегии, но и сформировать у него причастность к ее выполнению и развитию в едином с ней векторе. Поскольку одна из ведущих стратегий, которой придерживаются рос-

Таблица 1

Перспективы компаний с различным уровнем корпоративной культуры

Источник: [3]

Уровень	Характеристика компании	Перспективы компании
Корпоративная культура	Развитая атрибутика корпоративной культуры; ориентация на получение прибыли, завоевание и удержание позиций на рынке; патриотизм, командный дух	При отсутствии способности учитывать быстро меняющиеся условия макросреды компания может стать неэффективной
Межкурпоративная культура	Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толерантна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибутам	Дополнительные возможности ведения бизнеса, расширение информационных ресурсов, развитие персонала, стабильное функционирование компании
Культура бизнеса	Готовность к социальному партнерству; взаимное обогащение корпоративной культуры компании и общественных ценностей	Развитые ценности и потребности формируют предпосылки для появления новых направлений деятельности



сийские предприятия, является стратегия инновационного развития и модернизации экономики, следовательно, необходимо сформировать инновационную среду в рамках каждого конкретного предприятия. И эта инновационная активность должна быть системной и комплексной, то есть формироваться на всех уровнях и во всех подсистемах предприятия, отрасли и т. д. Обобщая все вышесказанное, можно отметить, что стратегическая культура управления — совокупность инновационного потенциала всех сотрудников, оформленная в векторном направлении стратегического развития предприятия. Она проявляется в виде комплекса инновационных разработок и подходов к организации бизнеса на каждом производственном месте и в условиях меняющейся внешней и внутренней среды.

В отличие от проектной эффективности оценить эффективность управления стратегическими изменениями сложно, так как представляется затруднительным сопоставлять данные различных периодов, а также выбора момента статичной оценки интенсивно меняющегося стратегического потенциала предприятия в силу нечетких временных границ, различных стадий жизненного цикла и условий функционирования внешней среды.

Еще более сложно оценить стратегическую культуру управления предприятием. При определении эффективности стратегической культуры управления предприятием необходимо рассматривать два подхода: качественный и количественный. При оценке эффективности корпоративной культуры многие экономисты рассматривают преимущественно качественный подход, который в значительной степени носит описательный характер и не может полностью соответствовать требованиям управления бизнеса. Однако при рассмотрении стратегической культуры управления предприятия не менее важен и количественный подход, который дает более точный анализ действительности.

Для анализа стиля руководства и принятия управленческих решений воспользуемся дополнительной матрицей SNW-анализа (табл. 2). Рассмотрим эксперт-

ные оценки состояния внутренней среды одного из саратовских предприятий. При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

- Сильная (Strength);
- Нейтральная (Neutral);
- Слабая (Weakness).

Главная задача SNW-анализа — это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития — использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Для проведения этого анализа на предприятии был проведен опрос потребителей продукции. Наиболее слабыми сторонами предприятия стали:

1. Отсутствие разработанной стратегии развития.
2. Нескоординированная маркетинговая деятельность предприятия и отсутствие ориентации на потребителя, которая включает и отсутствие четкой ценовой, сервисной политики предприятия, задержки со сроками поставки продукции, качество продукции.
3. Информационное обеспечение бизнеса, отсутствие логистических цепочек между подразделениями предприятия, а также неразработанная дилерская структура.
4. Кадровые проблемы, которые включают избыточный персонал, отсутствие мотивации и низкую заработную плату и др.

На основе матрицы SNW-анализа можно сформировать систему качественной оценки стратегической культуры управления предприятием. Для этого, в дополнение к традиционным показателям эффективности деятельности предприятия, необходимо осуществлять экспертную оценку каждой характеристики стратегической культуры управления, присваивая ей определенный балл или ранг.

При проведении рейтинговой оценки была создана экспертная группа из сотрудников исследуемого предприятия, которые производили оценку характеристик

стратегической культуры управления. Для этого экспертами из числа топ-менеджеров предприятия был оценен каждый блок показателей: S, N, W — с помощью пятибалльной шкалы (табл. 2), выбрав присущие каждому блоку характеристики из общего перечня.

При ответах на вопросы была дана рейтинговая оценка эффективности каждой из выбранных характеристик в соответствии со следующей шкалой [6]:

- 5 — выдающиеся результаты;
- 4 — очень хорошие;
- 3 — средние достижения;
- 2 — на грани необходимых;

1 — очень слабые результаты. !
Оценив каждую из выбранных характеристик отдельной группы и присвоив ей определенный балл, просуммируем их по следующей формуле:

$$S_I = \sum_{i=1}^{n1} S_{ni}, \quad (1)$$

$$S_{II} = \sum_{i=1}^{n2} S_{ni}, \quad (2)$$

$$S_{III} = \sum_{i=1}^{n3} S_{ni}, \quad (3)$$

Удален текст абзаца, т.к. его содержание является повторением содержания таблицы

Таблица 2

SNW-анализ для ОАО «Контакт»
Источник: составлено автором

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Ранг	S / балл	N /балл	W / балл
1.	Обучение персонала	11			1
2.	Условия труда			3	
3.	Мотивация и стимулирование персонала	10			1
4.	Текучесть кадров		4		
5.	Квалификация персонала			4	
6.	Оценка качества работы персонала			3	
7.	Социальный пакет	12			2
8.	Организация планирования			3	
9.	Уровень технической оснащенности			3	
10.	Информационное обеспечение	6			2
11.	Качество выпускаемой продукции	5			3
12.	Организация маркетинга на предприятии, в т. ч. и международного маркетинга			2	
13.	Производственные площади		5		
14.	Организационная структура предприятия		4		
15.	Состояние охраны труда		4		
16.	Дилерская сеть	4			3
17.	Объемы производства			2	



Окончание таблицы 2

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Ранг	S / балл	N /балл	W / балл
18.	Ассортимент выпускаемой продукции			2	
19.	Численность персонала	8			2
20.	Заработанная плата	7			1
21.	Имидж (деловая репутация) предприятия			2	
22.	Психологический климат в коллективе			1	
23.	Финансовая устойчивость предприятия			1	
24.	Территориальное расположение			2	
25.	Ценовая политика	3			2
26.	Объемы продаж			2	
27.	Сроки выполнения заказов	9			3
28.	Зависимость от поставщиков			3	
29.	Ориентация на потребителя	2			2
30.	Стратегия развития предприятия	1			2

где S_{ni} — характеристика стратегической культуры управления в зависимости от блока показателей (S, N, W);

n_i — количество характеристик, подлежащих рассмотрению в отдельном блоке, определяемых экспертным методом.

В результате проведенного анализа мы получим характеристики отдельных элементов стратегической культуры управления предприятием в зависимости от состояния его внутренней среды: сильного, слабого или нейтрального.

Рассчитаем сумму характеристик, относящихся к каждой группе по формулам (1–3)

$$S_I = 4 + 5 + 4 + 4 = 17,$$

$$S_{II} = 3 + 4 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 2 + 3 = 33,$$

$$S_{III} = 1 + 1 + 2 + 2 + 3 + 3 + 2 + 1 + 2 + 3 + 2 + 2 = 24.$$

Коэффициент влияния стратегической культуры управления предприятием (K_S) на эффективность работы компании

определяем по формуле, рассчитывая по отдельности для каждого блока показателей внутренней среды (S, N, W). При этом 5 — максимальный балл, который может быть присвоен по каждому параметру:

$$K_{SI} = S_I/5_{n1}, \quad (4)$$

$$K_{SII} = S_{II}/5_{n2}, \quad (5)$$

$$K_{SIII} = S_{III}/5_{n3}. \quad (6)$$

Рассчитав коэффициент влияния стратегической культуры управления предприятием для каждого блока показателей внутренней среды, получим:

$$K_{SI} = 17/(5 \cdot 4) = 0,85,$$

$$K_{SII} = 33/(5 \cdot 14) = 0,47,$$

$$K_{SIII} = 24/(5 \cdot 12) = 0,4.$$

Рассчитаем средневзвешенный показатель K_s . Его значение составит 0,49. Очевидно, что значение этого показателя может колебаться в промежутке от 0,2 (если все экспертные оценки в табл. 2 будут составлять 1) до 1,0 (если все их значения будут равняться 5).

Поскольку в общем виде эффективность (Э) любой системы может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата (Р), полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат (С), то влияние стратегической культуры управления на эффективность может быть выражено следующим образом:

$$\text{Э} = \frac{K_S \cdot P}{C}. \quad (7)$$

Таким образом, эффективность работы предприятия может быть оценена с учетом коэффициента эффективности стратегической культуры управления. Этот показатель может быть использован как ресурсный показатель эффективности (показатель ресурсоотдачи). Именно он наиболее чувствительно реагирует на количественные изменения самих производственных ресурсов, происходящие в результате перестройки или совершенствования подсистем управления (в частности, организационной культуры).

Литература

1. Авдеева Е. С., Варапаева В. В. Россия и страны постсоветского пространства: состояние экономики внешнеторговые связи в 2013 г // Вестник Поволжского института управления. 2014. № 6 (45). С. 24–33.
2. Емельянов Ю., Хачатурян А. Корпоративная культура как «формула успеха» бизнес-организации // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 1. С. 23–33.
3. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации. М.: Инфра-М, 2004.
4. Кулькова И. В. Изменения в компании: эволюция, революция или экспериментирование? // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 117–121.
5. Денисов В. Т., Авдеева Е. С. Матричный инструментарий принятия управленческих решений стратегического характера // Вестник Оренбургского государственного университета. 2010. № 8 (114). С. 124–128.
6. Савченко Л. С. Оценка эффективности организационной культуры предпринимательства // Российское предпринимательство. 2005. № 12 (72). С. 41–47.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Модель управления стейкхолдерами в сделках М&А на базе стандарта взаимодействия со стейкхолдерами AA1000SES

Об авторах



Теймураз Вашакмадзе
кандидат экономических
наук, доцент кафедры
бизнеса и управленческой
стратегии;
исполнительный директор
RGG Capital
teimuraz.vashakmadze@gmail.com



Эмиль Мартиросян
кандидат
экономических наук,
доцент кафедры бизнеса
и управленческой
стратегии
9911165@gmail.com



Анастасия Сергеева
аспирант кафедры общего
и стратегического
менеджмента
nastasia.sergeeva@gmail.com

ИБДА РАНХиГС при Президенте РФ
119571, г. Москва, пр-т Вернадского, 82

Ключевые слова

AA1000SES, стейкхолдеры, слияния и поглощения, М&А

Основные тезисы

- Стратегическое развитие компании и ее стоимость определяются не только решениями и интересами менеджмента и собственников, но также испытывают воздействие со стороны персонала компании, акционеров, инвесторов, поставщиков, покупателей и потребителей.
- Использование модели взаимодействия со стейкхолдерами Sun Cube и стандарта AA1000SES в процессе слияний и поглощений позволит предприятиям корректно выстроить отношения со всеми стейкхолдерами объединенного предприятия и снизить стейкхолдерский риск.
- Снижение стейкхолдерского риска позволит провести интеграцию таким образом, что запланированные синергетические эффекты будут достигнуты.

Введение

Теория стейкхолдеров, сформулированная в фундаментальной работе Р. Фримана [1], привлекла внимание ученых-теоретиков и практиков к различным вопросам, связанным с «причастными сторонами», заинтересованными в финансовых и иных результатах деятельности организации. Исследователи отмечают, что современная управленческая парадигма основана на принципе создания системы управления стоимостью компании в интересах групп внутренних и внешних стейкхолдеров [2, 3, 4]. Стратегическое развитие компании и ее стоимость определяются не только решениями и интересами менеджмента и собственников, но также испытывают воздействие со стороны персонала компании, акционеров, инвесторов, поставщиков, покупателей и потребителей. Однако в исследованиях подробно не рассматривался стейкхолдерский подход в контексте сделок слияний и поглощений. В условиях стагнирующей экономики, когда органичный рост компаний все чаще замещается «покупкой роста» — укрупнением бизнеса за счет слияний и поглощений, проявляется потребность бизнесменов-практиков в системе управления процессами слияний и поглощений, основанной на стейкхолдерском подходе.

Исследователи Дональдсон и Престон [5] заметили, что стейкхолдерская теория создает основу для изучения связей между практикой стейкхолдерского управления и достижением различных целей, соотносящихся с показателями экономической эффективности компании. Ученый Мадхаван [6] в своей работе отмечает, что «инициаторы и организаторы процессов слияний и поглощений должны управлять семью группами ожиданий заинтересованных сторон». По его мнению, все стейкхолдеры в равной степени важны, и компания может потерять до 10 % клиентов в случае недооценки их значимости в процессе интеграции.

В нашей предыдущей статье [7] мы представили концепцию модели управления взаимодействием со стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений, получившей название «SUN Cube». «SUN Cube»

позволяет сосредоточиться на ключевых показателях эффективности (KPI) управления различными группами стейкхолдеров. В настоящей работе мы разовьем предложенную нами концепцию и покажем, как она может быть использована для достижения синергии в процессе интеграции после совершения сделки.

Стандарт AA1000SES по взаимодействию со стейкхолдерами в процессе слияний и поглощений

Стандарт AA1000SES по взаимодействию со стейкхолдерами [8, 9] является руководством по взаимодействию со стейкхолдерами для управления вопросами, значимыми и для бизнеса, и для стейкхолдеров, а также по согласованию деятельности, направленной на взаимодействие со стейкхолдерами, с основной стратегией компании. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами — это общеприменимая общедоступная нормативная база для планирования, исполнения, оценки, информирования и нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами. Стандарт AA1000SES предусматривает интеграцию социальных аспектов в организацию бизнеса и призван помочь в организации процесса систематического привлечения стейкхолдеров предприятия к разработке показателей, целей и контрольных систем, необходимых для обеспечения эффективности общей деятельности организации. Любое взаимодействие со стейкхолдерами должно осуществляться при соблюдении трех принципов: существенности, полноты и готовности реагирования. Стандарт постоянно обновляется, но принципы остаются неизменными. Вот как определяются принципы существенности, полноты и реагирования в самом стандарте:

Существенность. Организация должна знать, каковы ее заинтересованные стороны, какие ее интересы и какие интересы заинтересованных сторон являются для нее существенными (значимыми).

Полнота. Требуется понимание организацией опасения заинтересованных



сторон (их взгляды, потребности и ожидаемые результаты деятельности, их мнения по значимым для них вопросам).

Реагирование. Организация должна последовательно реагировать на существенные вопросы, стоящие перед заинтересованными сторонами и самой организацией.

Актуальный вариант рассматриваемого стандарта AA1000SES предлагает следующую систему взаимодействия со стейкхолдерами (рис. 1). На всех этапах взаимодействия со стейкхолдерами соблюдаются принципы существенности, полноты и реагирования.

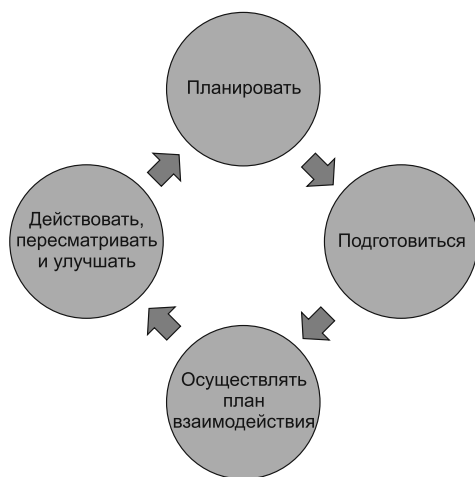


Рис. 1. Система взаимодействия со стейкхолдерами
 Источник: AA1000 Stakeholder engagement standard [9]

Ниже приведены этапы и подэтапы системы взаимодействия со стейкхолдерами, которые могут использоваться во время планирования интеграционных процессов в ходе сделок слияния и поглощения.

1. Планирование

а) Карты стейкхолдеров. Организации следует определить и составить карту стейкхолдеров с учетом всех осуществляемых ею видов деятельности, а также производимых продуктов и оказываемых услуг. Согласно стандарту, процесс определения стейкхолдеров и составление кар-

ты стейкхолдеров может включать в себя: созыв многофункциональной экспертной группы, состоящей из юристов, специалистов по управлению рисками, внешним связям, закупкам, кадрам, связям с инвесторами и др., знакомых с организацией или проектом; классификацию выявленных заинтересованных сторон в соответствии с используемыми критериями, а также со степенью и причинами их заинтересованности; объединение заинтересованных сторон в отдельные группы и последующая их разбивка на подгруппы по признаку общности перспектив (например, негосударственные организации могут включать в состав гуманитарные организации, организации по защите прав человека, группы по охране диких животных, группы по охране окружающей среды). В процессе сделок слияния и поглощения, после того как составлен список всех стейкхолдеров объединенной компании, рекомендуется использовать матрицу определения создателей и разрушителей синергии.

Для того чтобы определить, какие стейкхолдеры являются создателями и разрушителями стоимости объединенной компании, и правильно разработать коммуникационную стратегию, предлагается модифицированная матрица Менделоу [10]. Матрица модифицирована за счет добавления параметра, характеризующего отношение стейкхолдеров к сделке (табл. 1).

Далее сформируем матрицу (табл. 2), позволяющую определить стейкхолдеров, приоритетных для достижения синергии от сделки по слиянию и поглощению. Матрица влияния стейкхолдеров на сделку M&A выделяет четыре категории стейкхолдеров: «комфортные стейкхолдеры», «создатели синергии», «опасные стейкхолдеры», «разрушители синергии».

б) Определить уровни и методы взаимодействия со стейкхолдерами. Для определения уровня взаимодействия необходимо определить природу и цель отношений со стейкхолдерами. Методы зависят от уровня взаимодействия. Стандарт выделяет пять уровней взаимодействия: консультирование, ведение переговоров, вовлечение, сотрудничество, уполномо-

В табл. 1 отсутствуют значения. Должна ли она быть пустой? Просьба заполнить ее значениями.

Таблица 1

Матрица силы, заинтересованности и отношения стейкхолдеров к сделкам слияния и поглощения

Источник: составлено авторами

Стейкхолдер	Власть стейкхолдера (способность влиять на организацию)	Заинтересованность стейкхолдера во влиянии на сделку	Влияние стейкхолдера на сделку (произведение власти на интерес)	Отношение стейкхолдера к сделке (позитивное/негативное)
Стейкхолдер 1				
...				
Стейкхолдер n				

чивание. В стандарте дается таблица, где для каждого уровня взаимодействия предлагается набор методов взаимодействия (табл. 3).

с) Установить и коммуницировать границы раскрытия информации. В стандарте предлагаются четыре опции раскрытия информации стейкхолдерам: полное

Таблица 2

Матрица стейкхолдеров, создающих и разрушающих синергию

Источник: составлено авторами

Отношение стейкхолдеров к сделке	Влияние стейкхолдера на сделку		
		Минимальное влияние	Максимальное влияние
	Позитивное отношение	«Комфортные» стейкхолдеры	Создатели синергии — приоритетные стейкхолдеры
Негативное отношение	Минимальное влияние на сделку и позитивное к ней отношение	Максимальное влияние на сделку и позитивное к ней настроены	
	«Опасные» стейкхолдеры	Разрушители синергии — приоритетные стейкхолдеры	
Необходим мониторинг во избежание перехода этой группы стейкхолдеров в категорию разрушителей синергии	Негативно относятся к сделке и имеют максимальное воздействие		
Негативное отношение к сделке создает риски для синергии, однако их влияние на сделку невелико			



Таблица 3

Уровни и методы взаимодействия со стейкхолдерами
 Источник: AA1000 Stakeholder engagement standard [9]

Уровень взаимодействия	Метод взаимодействия
Консультироваться	<ul style="list-style-type: none"> – опросы – фокус группы – встреча с wybranнми стейкхолдерами – публичные встречи – семинары – обратная связь через онлайн механизмы – консультационные комитеты
Вести переговоры	<ul style="list-style-type: none"> – коллективные переговоры с персоналом вместе с профсоюзом
Вовлекать	<ul style="list-style-type: none"> – мультистейкхолдерский форум – консультативная группа – участие в принятии решения – фокус группы – обратная связь через онлайн механизмы
Сотрудничать	<ul style="list-style-type: none"> – совместные проекты – партнерство – мультистейкхолдерская инициатива
Уполномочивать	<ul style="list-style-type: none"> – интеграция стейкхолдеров в стратегическое и операционное управление

раскрытие с указанием того, кто что сказал; полное раскрытие без указания того, кто что сказал; ограниченное раскрытие, согласованное сторонами; ограниченное раскрытие, контролируемое компанией.

d) Подготовить предварительный план по взаимодействию со стейкхолдерами. Согласно стандарту, план взаимодействия со стейкхолдерами должен включать восемь пунктов: мандат на взаимодействие; цель и масштаб взаимодействия; держатели взаимодействия, их роль и обязанность; методология определения стейкхолдеров; методология составления карты стейкхолдеров; деятельность до начала взаимодействия со стейкхолдерами; уровни и методы взаимодействия; границы раскрытия информации. После составления плана взаимодействия рекомендуется документировать аспекты взаимодействия. Документация, как минимум, должна включать: задачи и сроки выполнения; контактное лицо; используемая технология; правила;

риски взаимодействия; бюджет; каналы коммуникации; мониторинг и оценка; форма отчетности.

e) Разработать индикаторы на основе стандарта AA1000SES. Разработанный индикатор должен быть важен как для организации, так и для стейкхолдеров. В качестве количественного показателя авторы предлагают использовать интегрированный индикатор ESG.

2. Подготовка

a) Мобилизовать ресурсы. Подразумеваются финансовые, человеческие и технологические ресурсы.

b) Создать потенциал. Создание потенциала важно и полезно в области знаний, навыков и возможностей. Знания включают: понимание и осознание организации, культуры и политики; знание релевантных подходов к стейкхолдерскому взаимодействию; понимание вовлеченных стейкхолдеров и их перспектив. Навыки включают: язык и коммуникационные

навыки; возможность интерпретировать полученные данные от взаимодействия со стейкхолдерами; целостность, возможность сконцентрироваться на решении; мотивация, креативность. Возможности включают: доступ к финансовым и физическим ресурсам; наличие времени для участия; доступ к информации в нужное время.

с) Идентифицировать и подготовиться к рискам взаимодействия. В стандарте перечисляются следующие риски взаимодействия: конфликты между стейкхолдерами; нежелание взаимодействовать; утомленность рабочей команды; неинформированные стейкхолдеры; разрушительные стейкхолдеры; плохое соотношение слабых и сильных стейкхолдеров.

3. Осуществление плана взаимодействия.

а) Пригласить стейкхолдеров для взаимодействия. В приглашении необходимо указать: цель и масштаб взаимодействия; процесс взаимодействия и сроки; способы содействия стейкхолдеров; выгоды для стейкхолдера от участия; логистики и полезная информация по взаимодействию; способы реагирования; дополнительная информация; дальнейшие шаги. Приглашение необходимо отправлять с указанием имени конкретного лица, а не на организацию.

б) Информировать стейкхолдеров. Для каждого стейкхолдера необходимо подготовить информацию в срок для успешного взаимодействия.

с) Вовлекать стейкхолдеров. Необходимо установить для участников процедуры и правила поведения.

д) Документировать взаимодействие. Документ должен включать: цель и задачи взаимодействия; используемые методы взаимодействия; перечень участников; сроки; стенографический отчет; резюме по основным проблемам и ожиданиям стейкхолдеров; резюме по основным обсуждаемым моментам; рекомендации.

е) Подготовить план действий. План необходимо подготовить в содействии с теми, кто будет отвечать за взаимодействие.

ф) Коммуницировать результаты взаимодействия и план действий.

4. Осуществление действий, анализа и улучшений

а) Проводить мониторинг и оценку взаимодействия.

б) Улучшать взаимодействия со стейкхолдерами.

с) Следить за планом действий.

д) Отчитываться по взаимодействию.

По мнению авторов, использование стандарта AA1000SES в процессе слияний и поглощений позволит предприятиям корректно выстроить отношения со всеми стейкхолдерами объединенного предприятия и снизить стейкхолдерский риск. Снижение стейкхолдерского риска позволит провести интеграцию таким образом, что запланированные синергетические эффекты будут достигнуты. Достижение запланированных синергетических эффектов позволит увеличить стоимость объединенной компании.

Модель управления стейкхолдерами в сделках M&A — «SUN CUBE»

«Sun Cube» является новой моделью, которая может быть использована в управлении сделками по слиянию и поглощению для анализа взаимодействия компании со стейкхолдерами через призму четырех параметров: степень вовлеченности / перспектива участия (Run Rate), уровень определенности / перспектива прозрачности (Transparency Rate), перспектива мультипликативного эффекта (Multiplication Rate), перспектива управленческого перехода на новый этап бизнес-философии (Transmission Rate). Графически модель «SUN Cube» представлена на рис. 2.

Далее рассмотрим параметры модели.

Run rate — степень вовлеченности стейкхолдеров в корпоративную трансформацию. KPI введен для определения возможности и готовности стейкхолдеров участвовать в процессах, сопряженных со сделкой по слиянию и поглощению и последующей интеграцией. Известно, что большинство сделок M&A страдают от так называемой «корпоративной аллергии» — явления, при котором в ходе интеграции две или более бизнес-структуры не могут успешно объединиться и достичь синергетического эффекта из-за несовместимости, существенного



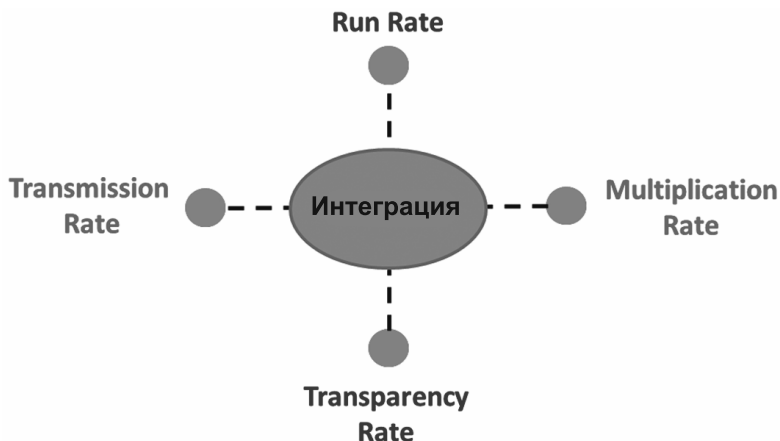


Рис. 2. Модель «SUN Cube»
 Источник: составлено авторами

расхождения в интересах стейкхолдеров. Это приводит к отторжению структур, и цели синергий проваливаются.

Целевые и фактические значения выставляются по следующей шкале вовлеченности стейкхолдеров в сделку: 0 — не вовлечены; 1 — поставлены в известность / информированы о совершении сделки; 2 — активно участвуют в рабочих группах по интеграции; 3 — вовлечены на стадии принятия решения.

Анализируя значение этого параметра, необходимо дать ответ на вопрос о том, какая степень вовлеченности стейкхолдеров в сделку необходима для достижения синергетического эффекта.

Transparency rate — степень прозрачности, определенности будущего для стейкхолдеров после интеграции. Без четкого видения того, что произойдет со всеми заинтересованными сторонами после сделки, представления о том, как изменится их положение, невозможно провести ни успешное слияние и поглощение, ни последующую интеграцию. Перед совершением сделки рекомендуется сформировать карту будущего для всех заинтересованных сторон, в которой будет указана следующая информация. Величина «стейка» в компании (масштаб бизнеса, доходы), который сохранит за собой стейкхолдер после интеграции. Когда сделка по слиянию и поглощению ини-

цируется и рассматривается в качестве инструмента роста стоимости бизнеса, она должна быть максимально полезной для стейкхолдеров и не ухудшать их положения. Стратегический и оперативный план на период от 3 до 5 лет с финансовыми и социальными ключевыми показателями эффективности. Целевые и фактические значения ранжируются по следующей шкале степени определенности будущего для каждого стейкхолдера после сделки: 0 — не определено, непрозрачно; 1 — определено / прозрачно в краткосрочном периоде, до 6 месяцев; 2 — определено / прозрачно в среднесрочном периоде, от 6 месяцев до 1 года; 3 — полная определенность / прозрачность в долгосрочном периоде, более 1 года.

Multiplication rate — показатель, отражающий возможность стейкхолдеров получить от сделки мультипликативные эффекты в нерелевантных бизнесах. Работа в отрасли, в которой сосредоточены ключевые компетенции, компания неизбежно влияет на смежные отрасли, обслуживающие бизнес или инвестирующие в него. Таким образом, при слияниях и поглощениях необходимо понять, какие дополнительные преимущества создаст сделка и последующая интеграция для стейкхолдеров из смежных отраслей. При увеличении стоимости для наших стейк-

холдеров необходимо учитывать сопряженное с этим увеличение их стоимости в смежных бизнесах. KPI позволяет генеральному директору, совершающему сделку и проводящему интеграцию, проанализировать возможность стейкхолдеров максимизировать стоимость после сделки в нерелевантных областях. Рассмотрение мультипликативного эффекта может оказаться полезным для выстраивания коммуникационной стратегии. Целевые и фактические значения мультипликативного эффекта: 0 — мультипликативный эффект отсутствует; 1 — мультипликативный эффект существует.

Transmission rate отражает этап, на котором находится бизнес-философия внутренних стейкхолдеров (акционеры, топ-менеджмент, персонал), участвующих в сделке по слиянию и поглощению, а также возможность перехода на уровень выше в результате сделки. Авторы выделяют четыре стадии эволюции философии корпоративного управления (табл. 2): фокус на позитивный денежный поток; фокус на позитивную операционную прибыль или рентабельность по EBITDA; фокус на создание стоимости для стейкхолдеров; фокус на социальную ответственность, ESG (экологические, социальные и управленческие аспекты).

Этот KPI может предотвратить сделку по интеграции бизнесов, кардинально отличающихся с точки зрения философии и подходов. Родственность философий объединяемых компаний влияет на успех сделок слияний и поглощений и на вероятность достижения при этом синергии.

Четвертый этап эволюции подхода к управлению компанией — акцент на ESG — требует принципиально другой управленческой философии развития бизнеса. Для успеха будущей интеграции стейкхолдеры должны находиться на одной и той же стадии, разделять одну философию. Это имеет критическое значение для создания стоимости и формирования надежной коммуникационной основы. Чем больше точек соприкосновения в философии, подходах, приоритетах стейкхолдеров, тем больше вероятность будущей успешной интеграции.

Transmission rate — единственный показатель, который анализируется только для внутренних стейкхолдеров. Для учета этого показателя применяется метод оценки «360 градусов». Целевые и фактические значения проранжированы согласно этапам эволюции корпоративной философии: 0 — ориентация на положительный денежный поток; 1 — ориентация на EBITDA; 2 — ориентация на рыночную капитализацию; 3 — ESG-ориентация (максимизация благосостояния акционеров через максимизацию выгоды для стейкхолдеров).

Таким образом, модель «SUN Cube» — это система оценки потенциальной синергии до, в процессе и после сделок слияний и поглощений компаний в рамках стейкхолдерского подхода, представленная в разрезе четырех параметров и дающая ответ на четыре ключевых вопроса. Какая степень вовлеченности стейкхолдеров в сделке необходима для достижения синергетических эффектов? Насколько определено будущее для каждого стейкхолдера после сделки? Какие мультипликативные эффекты получают стейкхолдеры от сделки? На какой этап философии управления компанией необходимо переводить внутренних стейкхолдеров?

Горизонтальные критерии модели «SUN Cube» (Multiplication Rate и Transmission Rate) дают пассивную оценку, а вертикальные (Run Rate и Transparency Rate) — активную. По нашему мнению, чем выше фактическое значение, полученное по метрике, тем более управляемым является процесс слияний и поглощений, тем больший синергетический эффект может быть получен. Агрегированное значение отражает вовлеченность стейкхолдеров в сделку и соотносится с возможностью достижения синергии в результате слияний и поглощений. Низкая суммарная оценка является индикатором существования рисков недостижения синергии и медленной интеграции.

Такие явления, как аннигиляция и эрозия стоимости в рамках интеграционных процессов на глобальном рынке слияний и поглощений, сформировали восходящий тренд. Неэффективная, медленная — «тлеющая» — интеграция все чаще ста-

Просьба
добавить
ссылку
на рис. 3.



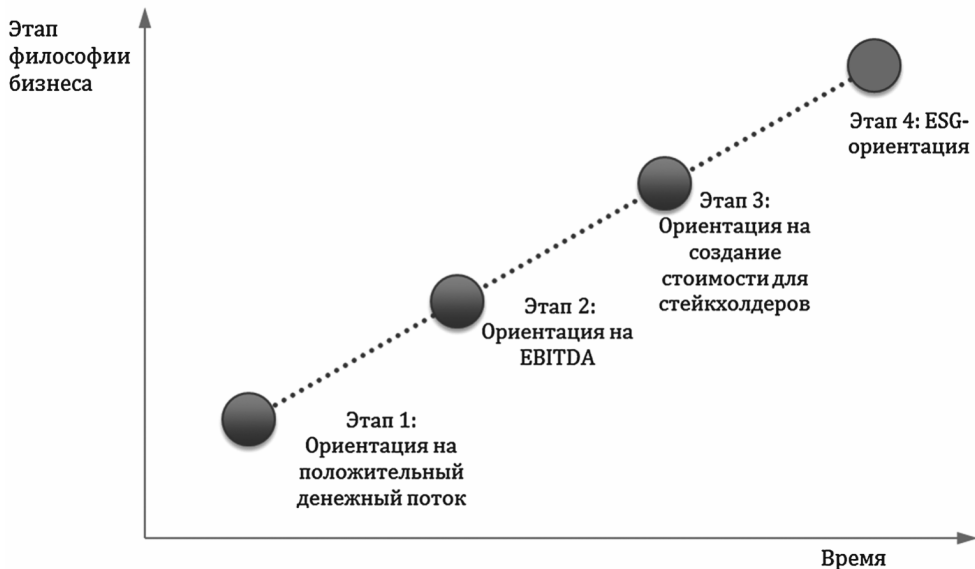


Рис. 3. Развитие философии бизнеса
 Источник: составлено авторами

новится предпосылкой для реверсивных процессов, обратных поглощений, при которых покупатель и цель меняются местами.

Модель «SUN Cube» — диагностический и аналитический инструмент коррекции коммуникационной стратегии в процессах M&A, позволяющий минимизировать риски для синергии и интеграции компаний.

Стандарт AA1000SES и модель «SUN-CUBE»

Рассмотрим как ключевые принципы взаимодействия со стейкхолдерами на основе стандарта AA1000SES совместимы с основными параметрами модели «Sun Cube» (Модель управления стейкхолдерами в слияниях и поглощениях) (табл. 4).

Основной вывод, который мы можем сделать, это то, что основные принципы стандарта AA1000SES, а именно существенности, полноты и реагирования полностью соответствуют и коррелируют с 4-мя основными факторами модели «Sun Cube», что еще раз подтверждает

применимость модели в практике взаимодействия со стейкхолдерами.

Алгоритм по созданию процесса взаимодействия со стейкхолдерами после сделок слияния и поглощения на основе стандарта AA1000SES

На основе стандарта AA1000SES и руководства к стандарту авторы разработали алгоритм по созданию процесса взаимодействия со стейкхолдерами в процессе сделок слияния и поглощения. Алгоритм имеет 10 ключевых шагов:

1. Выявление ключевых стейкхолдеров объединенной компании.
2. Выявление и оценка стратегических рисков вовлечения стейкхолдеров на этапе интеграции.
3. Определение стратегической цели объединенной компании. Акцентирование внимания на важности цели для разных групп стейкхолдеров.
4. Анализ текущего состояния отношений со стейкхолдерами у компании-приобретателя и компании-цели.
5. Составление профиля стейкхолдеров — их ожиданий от сделки.

В табл. 4 в каждой из ячеек удалены предложения о том, что соответствующий принцип применим (малоинформативное дублирование).

6. Разработка стратегического плана взаимодействия со стейкхолдерами, в котором указывается, с какими группами имеет смысл вступать в диалог, на каком уровне и что должно быть достигнуто.
7. Осмысление того, какие индивидуальные навыки и характеристики нужны для взаимодействия со стейкхолдерами, и выявление областей, где требуется усилить эти навыки.
8. Выбор лучшего способа диалога со стейкхолдерами.
9. Взаимодействия со стейкхолдерами.
10. Конвертация знаний в действие.

Таблица 4

Совместимость параметров модели «Sun Cube» со Стандартом AA1000SES

Источник: составлено авторами

Run Rate Перспектива вовлеченности	Transparency rate Перспектива прозрачности	Multiplication rate Перспектива мультипликативного эффекта	Transmission rate Перспектива управленческого перехода
Существенность			
Напрямую влияет на вовлеченность всех стейкхолдеров через контроль за сделкой, а значит и контроль за своими интересами	Данный принцип применим, исходя из того, что понимание своей роли через период времени наиболее важный фактор для любого стейкхолдера	Существенные интересы стейкхолдеров могут прямо не находиться в периметре сделки, но сама сделка позволит получить смежные мультипликативные эффекты	Перспектива управленческого перехода на новый уровень фокуса в бизнес модели сопряжен с отражением новых более сложных целей высшего порядка стейкхолдеров, которые их добиваются через механизмы сделки
Полнота			
Анализ основных рисков как самой сделки, так и всех заинтересованных стейкхолдеров невозможен без вовлечения стейкхолдеров к сделке	Прозрачность — есть условие получения всей необходимой и исчерпывающей информации о сделке, что, в свою очередь, соответствует принципу минимизации стекхолдерских рисков	Анализ рисков стейкхолдеров для разработки карты косвенных эффектов от сделки может стать дополнительным аргументом для поддержания сделки стейкхолдером. Он может иметь риск от сделки, но также иметь дополнительные косвенные бенефиты в альтернативных индустриях	Понимание стейкхолдерских рисков при переходе на новый управленческий уровень в бизнес модели может послужить драйвером сделки с дополнительной стоимостью



Реагирование			
Вовлеченность стейкхолдеров в сделку означает реагирование на все их запросы, вопросы и уточнения	Перспектива прозрачности, видения стейкхолдером своей роли после сделки подразумевает быструю реакцию менеджмента на запросы стейкхолдеров относительно их будущей роли в бизнесе	Среагировать вовремя и найти аргументы для стейкхолдеров относительно их мультипликативных эффектов от сделки — ключ к положительному отношению и поддержке в сделке	Принцип реагирования работает и на перспективе перехода на новый управленческий уровень, преимущественно в ситуации, когда стейкхолдеру необходимо в режиме обратной связи объяснить, какие цели он будет достигать в случае содействия сделке

Заключение

Данный алгоритм пошагово приводит в порядок план достижения синергии от взаимодействия со стейкхолдерами. В своем анализе в статье мы приходим к выводу, что стандарт взаимодействия со стейкхолдерами AA1000SES не противоречит, а наоборот дополняет логическую цепочку работы со стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений на основе модели Sun Cube. Совмести-

мость алгоритма по созданию процесса взаимодействия со стейкхолдерами после сделок слияния и поглощения на основе стандарта AA1000SES еще раз доказывает применимость модели Sun Cube на практике, что в свою очередь означает наличие у менеджмента и собственников компаний дополнительного действенного инструмента минимизации рисков не достижения синергетических эффектов в пост-интеграционном периоде.

Литература

1. Freeman R. E. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
2. Байбурина Э. Р., Жуковец О. С. Концепция анализа сетевого капитала как драйвера стоимости компании // Корпоративные финансы, 2009.
3. Ивашковская И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // Корпоративные финансы. 2012. №1 (21). С. 14–23.
4. Санин В. В. Баланс и конфликт интересов стейкхолдеров в стратегических и бизнес-планах компании // Корпоративные финансы. 2009. №2 (10). С. 112–132.
5. Donaldson T., Preston L. E., The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implication // Academy of Management Review. 1995. V. 20. P. 65–91.
6. Madhavan R. Managing M&A Strategically: From “Plug and Pray” To “Plug and Play”. <http://strategyscape.typepad.com/PlugPlay.pdf>
7. Martirosyan E., Vashakmadze T. Introducing Stakeholder Based Frameworks for Post-Merger Integration Success. Global Business Conference Proceedings. 2013. P. 169–175. <http://ssrn.com/abstract=2211646>
8. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. Выпуск 2. Account Ability. Программа ООН по охране окружающей среды и Stakeholder Research Associates, 2005.
9. AA1000 Stakeholder engagement standard. Account Ability. 2011.
10. Mendelow’s Power-Interest Grid (Aubrey L. Mendelow, Kent State University, Ohio 1991).

В литературе во втором источнике необходимо указать год и номер издания

References

1. *Freeman R. E.*, Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
2. *Baiburina E. R., Zhukovets O. S.* Kontseptsiiia analiza setevogo kapitala kak draivera stoimosti kompanii [Concept of analysis of network capital as a corporate value driver]. *Korporativnye finansy* [Corporate finance], 2009.
3. *Ivashkovskaia I. V.* Steikkholderskii podkhod k upravleniiu, orientirovannomu na prirashchenie stoimosti kompanii [Stakeholder approach to value based management]. *Korporativnye finansy* [Corporate finance]. 2012. № 1 (21). P. 14–23.
4. *Sanin V. V.* Balans i konflikt interesov steikkholderov v strategicheskikh i biznes-planakh kompanii [Balance and conflict of stakeholder interests in strategic and business plans of a company]. *Korporativnye finansy* [Corporate finance]. 2009. № 2 (10). P. 112–132.
5. *Donaldson T., and Preston L. E.*, The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications // *Academy of Management Review*. 1995. V. 20. P. 65–91.
6. *Madhavan R.* (2005), Managing M&A Strategically: From “Plug and Pray” To “Plug and Play”. <http://strategyscape.typepad.com/PlugPlay.pdf>
7. *Martirosyan E., Vashakmadze T.* (2013), Introducing Stakeholder Based Frameworks for Post-Merger Integration Success. *Global Business Conference Proceedings*. 2013. P. 169–175. <http://ssrn.com/abstract=2211646>
8. Stakeholder engagement: a practical guide to the organization of interaction with stakeholders. Issue 2. Account Ability. The United Nations Environment and Stakeholder Research Associates. 2005.
9. AA1000 Stakeholder engagement standard. Account Ability. 2011.
10. Mendelow’s Power-Interest Grid (Aubrey L. Mendelow, Kent State University, Ohio 1991).

Корпоративное предпринимательство: формирование концептуальной основы

Об авторе



Елена Миронова

кандидат экономических наук, доцент

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» — Нижний Новгород
603093, г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 136
eermakova@hse.ru*

Ключевые слова

корпоративное предпринимательство (интрапренерство), контент-анализ

Основные тезисы

- Корпоративное предпринимательство — развитие новых рынков, а также новых направлений бизнеса в рамках существующей компании.
- Интрапренерская активность зависит от степени инновационности и уровня риска, установленных в компании.
- Корпоративное предпринимательство позволяет компании выйти за рамки традиционных продуктовых и сервисных инноваций и перейти к процессным инновациям.

Под корпоративным предпринимательством многие исследователи подразумевают форму корпоративных инноваций, которые позволяют компании выйти за рамки традиционных продуктовых и сервисных инноваций и перейти к процессным инновациям, инновациям в цепочке создания ценности, бизнес-моделях, а также во всех функциональных областях менеджмента. Основной целью настоящей статьи является критический анализ многочисленных конкурирующих определений, разработанных и предлагаемых исследователями и организациями, занимающихся изучением системы интрапренерства.

Автором были сформулированы несколько гипотез:

H1: Отдельные исследователи и организации подчеркивают различные аспекты корпоративного предпринимательства и формируют противоречивые определения данного термина.

H2: Ключевым элементом корпоративного предпринимательства являются инновации и риск.

H3: Необходимыми условиями присутствия корпоративного предпринимательства в компании являются поддержка менеджментом, автономность, вознаграждение, доступность времени, гибкость организационной структуры (см. табл. 1).↓

В качестве метода исследования, позволяющего достичь обозначенных выше

Добавлена
ссылка
на табл. 1

Таблица 1

Подходы к определению корпоративного предпринимательства

Источник: составлено автором

Источник	Определение
Schollhammer (1983)	Корпоративное предпринимательство — формализованная предпринимательская активность внутри существующей организации
Pinchot (1985)	Корпоративное предпринимательство — вовлечение сотрудников в создание новых бизнес-идей (от разработки до получения прибыли)
Shatzer and Schwatz (1991)	Корпоративное предпринимательство подразумевает корпоративный венчуринг (покупка малых компаний с целью их роста), а также создание бизнесов внутри компании
Geisler (1993)	Корпоративное предпринимательство — деятельность менеджеров среднего звена и «выходы» реализуемых усилий, не относящиеся к новым венчурам, но инновационные решения существующих проблем, новые и нетрадиционные подходы в ответ на возникающие изменения среды, в которой функционирует компания
Kuratko, Ireland, Hornsby (2001)	Корпоративное предпринимательство определяют пять основных факторов внутренней среды организации: <ul style="list-style-type: none"> • поддержка топ-менеджментом; • автономность «рабочего места»; • система вознаграждения предпринимательских инициатив; • доступность времени; • организационные ограничения

целей, был выбран контент-анализ. Традиционно контент-анализ проводился исследователями вручную, однако на сегодняшний день существует большое количество программ, позволяющих анализировать тексты любой сложности, позволяющие решать возникающие исследовательские задачи.

Первый этап реализуемой работы заключался в формировании текстового массива. Для данных целей были выбраны 45 статей из зарубежных научных изданий, раскрывающих те или иные аспекты внутрифирменного предпринимательства. Временные рамки опубликования рассматриваемых статей варьируются от 1987 года до 2013. Главная цель на первом этапе — уменьшение массива информации, исключение тех частей, которые не несут смысловой нагрузки и могут отрицательно повлиять на объектив-

ность результатов исследования. Для этого в каждой статье были определены текстовые массивы, включающие определение внутрифирменного предпринимательства (или интрапренерства). В некоторых статьях четкого объяснения, которое попадает под критерии определения внутрифирменного предпринимательства, не было найдено, поэтому выборка была уменьшена до 39 статей. Для них нами были получены следующие результаты количественного контент-анализа (табл. 2).

Итоговое количество слов в загруженном файле было 7 764. В результате количественного анализа были выявлены ключевые слова (явное содержание текстового массива). Вполне объяснимо, что само понятие внутрифирменного предпринимательства — *corporate entrepreneurship* — является наиболее часто встречающимся в тексте. Кроме того,

В таблице 2 не хватает перевода «Renewal», «Performance». Наш вариант «Обновление», «Производительность»



Таблица 2

Статистические характеристики слов, используемых в термине
«корпоративное предпринимательство»

Источник: составлено автором

Слово	Количество	Частота, %	Слово	Количество	Частота, %
Entrepreneurship (предпринимательство)	159	2,05	Definition (определение)	18	0,23
Corporate (корпоративное)	135	1,74	Internal (внутренний)	18	0,23
New (новое)	93	1,20	Performance (производительность)	18	0,23
Firm (фирма)	86	1,11	Creation (создание)	17	0,22
Entrepreneurial (предпринимательский)	57	0,73	Management (менеджмент)	17	0,22
Business (бизнес)	53	0,68	Manager (менеджер)	17	0,22
Innovation (инновация)	49	0,63	Research (исследование)	17	0,22
Venture (венчур)	48	0,62	Strategic (стратегический)	17	0,22
Activity (деятельность)	47	0,61	Competitive (конкурентный)	16	0,21
Organization (организация)	44	0,57	Economic (экономический)	16	0,21
Process (процесс)	29	0,37	Entrepreneur (предприниматель)	16	0,21
Opportunity (возможность)	28	0,36	Define (определять)	15	0,19
Organizational (организационный)	27	0,35	Develop (развивать)	15	0,19
Create (создавать)	24	0,31	Environment (среда)	15	0,19
Product (продукт)	23	0,30	Innovative (инновационный)	14	0,18
Market (рынок)	22	0,28	Resource (ресурс)	14	0,18
Intrapreneurship (интрапренерство)	21	0,27	Strategy (стратегия)	14	0,18
Company (компания)	18	0,23	Change (изменение)	13	0,17

Окончание таблицы 2

Слово	Количество	Частота, %	Слово	Количество	Частота, %
Development (развитие)	13	0,17	Start-up (старт-ап)	12	0,15
Renewal (обновление)	13	0,17	Idea (идея)	11	0,14
Risk (риск)	13	0,17			

во всех определениях преобладают слова, характеризующие инновационность как признак рассматриваемого понятия — new, innovation, venture, create.

Основная задача качественного анализа — выявление скрытого смысла. Для этого производится кодирование информации. Кодирование представляет собой операции, посредством которых данные разделяют, концептуализируют и снова соединяют в новые последовательности. Это центральный процесс, благодаря которому из данных строятся теории. На данном этапе исследователь выделяет смысловые единицы и помечает их кодами. Для составления кодов можно использовать три метода:

1. Использование заранее определенных категорий.
2. Категоризация, основанная на гипотезе.
3. «Grounded theory» — обоснованная теория.

В данной работе использован второй метод. Сначала были выделены категории, с которыми соотносится содержание текста, затем смысловым сегментам в тексте были присвоены кодовые ярлыки. Для того чтобы определить элементы кодирования, был использован метод экспертной оценки. Согласно данному методу, 4 экспертам было предложено выделить от 5 до 10 смысловых категорий, которые подтверждают нашу гипотезу. После составления первоначального списка кодов, эксперты расставили коды на свое усмотрение в тексте. Для того чтобы проверить достоверность результатов, мы рассчитали коэффициент совместимости

по формуле:

$$K = \frac{\sum a - \sum ef}{N - \sum ef}, \quad (1)$$

где $\sum a$ — общее число случаев, в которых кодировщики солидарны во мнении,

$\sum ef$ — сумма ожидаемых частот случайных совпадений. Коэффициент K может быть в диапазоне от 0 до 1. Чем ближе к 1, тем выше достоверность. Критическая величина — 0,7. Коэффициент получился равным 0,86. То есть достоверность кодированных данных не вызывает сомнений.

Используя результаты экспертного опроса, была выделена одна категория — entrepreneurship, а также следующие коды и определяющие слова (табл. 3).

На следующем этапе исследования фрагментам текста были присвоены коды, которые соответствуют им по содержанию. В табл. 4 выведены статистические данные, отображающие процесс кодирования. Столбец «cases» означает количество файлов с определениями, в которых встречается код. Самая высокая частота у кода «инновация», остальные коды составляют в отдельности меньше 15%.

Для того чтобы наглядно показать зависимость элементов друг от друга в рамках всех случаев-определений, мы построили дендограмму (рис. 1). Дендограмма отображает ближайшие кластеры относительно кодов друг к другу. Это метод вторичных матриц, он позволяет выделить наиболее сходные из анализируемых множеств групп или кластеров. Самый большой кластер объединяет в себя четыре кода — инновация, возможность, стратегия, риск. В другой кластер входят деятельность (активность), инновация и стратегия.



Таблица 3

Коды для контент-анализа
Источник: составлено автором

innovation	<ul style="list-style-type: none"> • NEW • INVENTION • IMPLEMENTATION • CREATE • VENTURE
opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • POSSIBILITY • SEEK • USE • COMPATITIVNESS
resources	<ul style="list-style-type: none"> • USE • OBTAIN • MATERIALS • MONEY • FININCE
activity	<ul style="list-style-type: none"> • PROACTIVENESS • MAKE • DO
product	<ul style="list-style-type: none"> • MARKET • COMPETITION • RIVAL • BRAND
idea	<ul style="list-style-type: none"> • NEW • CREATE • GENERATE • DEVELOPE
risk	<ul style="list-style-type: none"> • RISK TAKING • VENTURE • POSSIBILITY • RISK AVERSION

Сопоставимость отдельных элементов кодирования определяется с использованием индекса сходства. Коэффициент сходства — безразмерный показатель, применяемый в биологии для количественного определения степени сходства биологических объектов. Также известен под названиями «мера ассоциации», «мера подобия» и др. В более широком смысле говорят о мерах близости, к которым относятся: меры разнообразия, меры концентрации (однородности), меры включения, меры сходства, меры различия (в том числе расстояния), меры совместимости событий, меры несовместимости событий, меры взаимозависимости, меры взаимонезависимости. Коэффициенты условно делятся на две группы: качественные и количественные. Коэффициент Жаккара относится к первой группе. Индекс Жаккара и его модификации изменяются в пределах от 0 до 1. Для идентичных по сопоставляемым признакам объектов он равен 1, для абсолютно несходных — 0.

На рис. 1 отображено значение коэффициента Жаккара для выделенных кластеров. Для рассматриваемого случая показатель варьируется от 0,15 до 0,6. Самыми близкими по сопоставимости являются коды «инновация» и «возможность», индекс равен 0,6. Внутри самого крупного кластера показатель сопоставимости достаточно низкий — всего 0,3.

В табл. 5 представлена матрица корреляции кодов. Самая высокая взаимосвязь прослеживается между двумя показателями — инновация и возможность. То есть два этих кода не только сопоставимы по значению, но и взаимосвязаны внутри

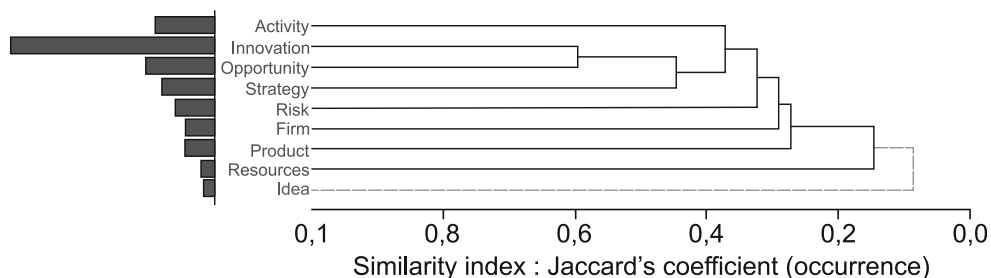


Рис. 1. Дендограмма зависимости кодов
Источник: составлено автором

Таблица 4

Матрица корреляции кодов
Источник: составлено автором

	activity	firm	idea	innovation	opportunity	product	resources	risk	strategy
activity	1	0,333	0,095	0,514	0,303	0,348	0,13	0,308	0,286
firm	0,333	1	0,071	0,333	0,25	0,211	0,059	0,238	0,273
idea	0,095	0,071	1	0,083	0,083	0,077	0	0,133	0,056
innovation	0,514	0,333	0,083	1	0,595	0,306	0,135	0,389	0,444
opportunity	0,303	0,25	0,083	0,595	1	0,308	0,16	0,321	0,444
product	0,348	0,211	0,077	0,306	0,308	1	0,133	0,136	0,286
resources	0,13	0,059	0	0,135	0,16	0,133	1	0,176	0,158
risk	0,308	0,238	0,133	0,389	0,321	0,136	0,176	1	0,25
strategy	0,286	0,273	0,056	0,444	0,444	0,286	0,158	0,25	1

Необходимо дать более развернутое объяснение величинам из левой верхней ячейки таблицы 6, что такое P? Что означают вычисления? Должны ли они быть в таблице или их можно вынести в основной текст?

документов — они чаще всего встречаются вместе определении.

Используемое программное обеспечение позволяет найти последовательность кодов в тексте — табл. 6.

По вертикали матрицы располагаются начальные коды, по горизонтали в верхней строке — вторичные коды (последователь-

ли). По умолчанию программа вставляет в ячейки матрицы значение коэффициента Z, которое отображает стандартное отклонение от ожидаемой частоты обнаружения кода в тексте. В самой верхней правой клетке отображается статистика по последовательности кодов А–В. С учетом анализа проведенного до этого

Таблица 5

Статистические характеристики элементов кодирования
Источник: составлено автором

Category	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
entrepreneurship	idea	6	2,40 %	3	7,70 %
entrepreneurship	resources	7	2,80 %	6	15,40 %
entrepreneurship	product	15	6,00 %	11	28,20 %
entrepreneurship	risk	20	7,90 %	14	35,90 %
entrepreneurship	activity	29	11,50 %	20	51,30 %
entrepreneurship	opportunity	34	13,50 %	23	59,00 %
entrepreneurship	innovation	100	39,70 %	36	92,30 %



Таблица 6

Матрица частоты кодов в тексте

Источник: составлено автором

A = idea B = idea Freq of A = 6 Freq of B = 6 Expected Freq = 0,2 B follows A = = 2 (33,3 %) A precedes B = = 2 (33,3 %) % of sequences = = 25,0 % Z value = 4,20 P = 0,14	innovation	opportunity	resources	activity	product	idea	firm	strategy	risk
innovation	0,45	1,21	0,94	0,29	0,56	0,07	0,11	0,73	2,37
opportunity	0,47	0,87	0,12	0,18	0,68	0,28	0,68	0,18	1,01
resources	1,15	–	–	0,4	1,11	–	–	0,51	2,3
activity	0,62	0,43	0,15	0,88	0,88		0,64	0,12	0,31
product	0,33	–	–	1,69	0,05	1,02	0,05	–	0,68
idea	0,85	0,08	–	1,2	0,78	4,2	–	–	–
firm	0,68	0,96	0,66	0,85	0,13	–	–	0,78	–
strategy	0,13	0,86	0,33	1,22	0,37	–	0,45	1,49	0,77
risk	0,59	0,53	1,88	0,4	–	–	2,54	0,12	0,54

этапа, было установлено, что код «идея» не связан ни с одним из других кодов (индекс Жаккара — ниже 0,2 пунктов), а по матрице корреляции — самые низкие показатели со всеми кодами. Поэтому вполне оправдано, что код встречается чаще ожидаемого значения.

Таким образом, были рассмотрены все возможные показатели качественного и количественного анализа: наибольшая степень корреляции между словами «инновация» и «возможность». По статистике частоты показателей видно, что «возможность» в два раза чаще следует перед показателем «инновация» в тексте. Подобное соотношение кодов можно объяснить тем, что интрапренерство — это возможность использовать инновации, развивать

инновационную активность. Но также высокой степенью корреляции обладают такие пары слов, как «инновация» и «деятельность», в русском языке они образует широко используемое словосочетание — инновационная деятельность. Иными словами, интрапренерство — это деятельность по созданию инноваций. Инновации так же связаны с риском, именно с данным кодом у показателя «риск» самая высокая корреляция.

Суммируя полученные результаты, можно утверждать, что первоначальная гипотеза H2 подтвердилась: интрапренерская активность зависит от инновационности и риска. Инициативность прямо в тексте не встречается, но с учетом стилистических особенностей английского

языка, можно предположить, что «activity» — синоним слову инициативность.

В соответствии с целью контент-анализа мы попробовали дать четкое определение понятию интрапренерства. Поскольку были определены ключевые словосочетания, которые будут участвовать в определении — возможность создания и использования инноваций, инновационная деятельность и риск. Основываясь на вышеприведенном анализе, было сформулировано следующее определение: корпоративное предпринимательство — это деятельность сотрудников, направленная на получение компанией дополнительных возможностей в результате создания и внедрения инноваций (отличающихся значительной степенью риска) на разных уровнях.

Роль корпоративного предпринимательства в компании определяется его

возможностями, а именно: активизацией творческого потенциала сотрудников, повышением эффективности использования ресурсов компании, быстрой реакцией на изменения потребностей рынка, немедленной реализацией всевозможных нововведений и созданием основы для дальнейшего развития всех функциональных областей компании. Поэтому важным направлением развития российских компаний является внедрение инноваций внутри организации вследствие реализации концепции интрапренерства. В этой связи важной задачей для руководства становится активизация предпринимательского поведения сотрудников организации, выявление факторов внутренней и внешней среды, способствующих созданию предпринимательской восприимчивости компании.

Литература / References

1. *Geisler E.* Middle managers as internal entrepreneurs: an unfolding agenda // *Interfaces*. 1993. № 23. P. 53–63.
2. *Ireland R. D., Covin J. G., Kuratko D. F.* Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009. № 33 (1). P. 19–46.
3. *Kuratko D. F., Ireland R. D., Hornsby J. S.* Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy // *Academy of management Executive*. 2001. № 15 (4). P. 60–71.
4. *Pinchot G.* *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur* // New York: Harper and Row, 1985.
5. *Schollhammer H.* Internal corporate entrepreneurship // In *Encyclopedia of Entrepreneurship* (eds. A. Kent, D. Sexton and K. Vesper). L.: Prentice Hall. P. 209.
6. *Shatzer L., Schwartz L.* Managing intrapreneurship // *Management decision*. 1991. № 29 (8). P. 15–18.

Информационная прозрачность как ключевой фактор стоимости компании

Об авторах

ФОТО

ФОТО

МГУ имени М.В. Ломоносова
119991, г. Москва,
ГСП-1, Ленинские горы, 1, стр. 46

Виктор Суйц

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой учета, анализа
и аудита

Дмитрий Волошин

кандидат экономических наук,
заместитель финансового директора
ООО «КОНЕКТ»
dima_msu@mail.ru

Ключевые слова

информационная прозрачность, рынок ценных бумаг, инвесторы,
корпоративное управление

Основные тезисы

-
-
-

Достоверность, добросовестность и прозрачность информации, раскрываемой компанией, являются важнейшими факторами, которые способны влиять на ожидания и профессиональные суждения групп заинтересованных пользователей в отношении оценки текущего положения компании и перспектив ее развития и, следовательно, влиять на рыночную стоимость компании¹⁾. Инфор-

мационная прозрачность и открытость рынка ценных бумаг выступает в качестве одной из основных гарантий прав инвесторов [1, 2]. Руководствуясь двумя принципами при решении вопроса, в каком объеме раскрывать информацию: во-первых, открытость (даже если информация в си-

шественных фактов, раскрытие которых не требуется действующими нормами. Добросовестная отчетность — отражает все существенные факты финансово-хозяйственной деятельности компании, содержит необходимые пояснения в полном объеме, что позволяет пользователю такой отчетности составить корректное, объективное и правдивое мнение относительно оценки компании.

¹⁾ Достоверная отчетность — отчетность, составленная в соответствии с актуальными предъявляемыми требованиями к ее составлению, но при этом такая отчетность может не отражать действительное положение дел, например в силу не раскрытия су-

лу каких-то причин не раскрывается, необходимо публично об этом заявить и объяснить такое решение), во-вторых, неизменность подхода (если какая либо информация раскрывается на протяжении периодов, то она должна раскрываться вне зависимости — положительная она или отрицательная). Однако не стоит забывать о сведениях, предоставляющих «коммерческую тайну» компании.

Например, известный финансист У. Баффет реализовал эти два принципа в отчете за 2001 год в качестве председателя: «Несмотря на то, что финансовые результаты деятельности компании за прошлый год вполне удовлетворительны, о результатах моей деятельности этого сказать нельзя. В моем управлении находилась большая часть портфеля принадлежащих Berkshire акций и достигнутые мною результаты нельзя считать значительными, как результаты за предыдущие несколько лет. Что более важно, я позволил компании General Re вести дело без необходимых гарантий» [3].

Каждая публичная компания отвечает на вопрос: заинтересована ли она в раскрытии полной информации о своей деятельности? Взвесить все «за» и «против», оценить правовые последствия нераскрытия информации. Нередки ситуации, когда руководство старается максимально подробно раскрыть положение дел в своем бизнесе, предоставляя подробную информацию пользователям. Например, в рамках подготовки к выходу на первичное публичное размещение своих ценных бумаг, при получении более высокого кредитного рейтинга, при участии в тендерах и государственных программах.

Очевидно, что каждая публичная компания заинтересована в максимальной возможной цене своих акций, а раскрытие негативных фактов деятельности или неопределенности в развитии бизнеса способно играть на их понижение. К тому же, как правило, российские компании отличаются от западных компаний значительно более низким уровнем free-float, что само по себе подразумевает приоритет крупных акционеров (стратегических акционеров, иногда и государства) перед

миноритарными при доступе к информации и принятии управленческих решений.

Заинтересованные пользователи корпоративной отчетности должны быть уверены в том, что их финансовый результат от участия в акционерном капитале компании (как прибыль, так и убыток) является прямым следствием принятых ими решений, но ни в коем случае не результатом предоставления компанией-объектом инвестирования (как фактического, так и потенциального) недобросовестной информации или асимметрии информации между участниками в акционерном капитале компании. Уверенность в том, что причиной отрицательных результатов не является искаженная корпоративная отчетность, является **необходимым условием доверия всех участников «корпоративной цепочки»**. Таким образом, право акционеров на информацию занимает ключевое место и в системе корпоративного управления.

Корпоративное управление (corporate governance) в широком смысле представляет собой систему организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании. В узком смысле система корпоративного управления — это система правил и стимулов, побуждающих управляющих компании действовать в интересах акционеров [4, с. 10].

К общепризнанным международным принципам корпоративного управления относятся:

- 1) корпоративное управление должно обеспечивать информационную открытость компании, своевременное и полное раскрытие информации по всем существенным вопросам по финансово-хозяйственной деятельности;
- 2) структура корпоративного управления должна обеспечивать защиту прав акционеров, выступать основным методом предварительного урегулирования и разрешения возникающих конфликтов и интересов;
- 3) режим корпоративного управления должен обеспечивать равное отношение ко всем группам акционеров,

включая миноритарных и иностранных акционеров, гарантирующее каждому из них одинаково эффективную защиту в случае нарушения их прав;

- 4) корпоративное управление должно обеспечивать соблюдение установленных законодательством прав заинтересованных лиц и поощрять сотрудничество всех субъектов корпоративного управления и развития корпорации;
- 5) структура корпоративного управления должна обеспечивать эффективное выполнение управляющими своими функций, подотчетность органов управления самой компании и акционерам.

Право акционеров на информацию можно определить как право акционеров в установленном законом порядке и объеме искать, получать, передавать, производить и распространять сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах в сфере акционерных правоотношений [4, с. 10–11].

Удобным и эффективным с точки зрения обеспечения прав инвесторов-акционеров на информацию является механизм раскрытия корпоративной информации, используя Интернет на сайтах фондовых бирж. Например, на общедоступном сайте Лондонской фондовой биржи (www.londonstockexchange.com) можно найти подробную информацию, актуальную для акционеров (потенциальных инвесторов), например:

- 1) о текущих биржевых ценах на акции компании;
- 2) о новых эмиссиях акций компании;
- 3) о компаниях-эмитентах, допущенных к биржевому листингу, включая сведения о директорах компаний, месте корпораций, видах деятельности компании, дате окончания финансового года, лицах, заинтересованных в сделках компаний;
- 4) биржевую статистику;
- 5) контактную информацию о государственных органах и негосударственных структурах, обеспечивающих права инвесторов.

Безусловно, следуя экономической целесообразности, разумно отметить, что степень прозрачности иногда находится в прямой зависимости от общественного статуса компании. Встает вопрос: «Нужно ли тратить огромные суммы на подготовку более прозрачной отчетности для компании, если общественная значимость компании невысока, структура собственников и финансирования в которой предельно проста, и компания минимально зависит от внешних заимствований?»

На практике расхождение между внешней и внутренней информацией очень велико. Вопрос прозрачности публичной отчетности отвечает, по сути, на вопрос: «Насколько добросовестно внутренняя информация представлена во внешней публичной отчетности?» Для этого руководству необходимо ответить, прежде всего, для самих себя, на два вопроса: «Что будем раскрывать, а что нет в публичной отчетности?» и «Предоставить больше информации или раскрыть требуемый минимум?». Вполне понятно, что не вся внутренняя информация подлежит раскрытию, хотя бы с точки зрения «коммерческой тайны» и сохранения «конкурентных преимуществ». С другой стороны, многие компании стремятся создавать стоимость через манипулирование ожиданиям рынка в части своих финансовых результатов. Поэтому полное раскрытие информации также может привести и к отрицательному эффекту, например, раскрытие полной структуры собственности может выявить тайные взаимосвязи компаний, входящих в «периметр» консолидации, с компаниями из неблагонадежного списка или с сомнительной репутацией. В итоге проблема прозрачности может быть сведена к тому, насколько полно руководство раскрывает внутреннюю информацию, существенную и полезную для принятия решения заинтересованными пользователями, в публичной внешней отчетности. Руководство, предоставляя публичную отчетность, отвечает на вопрос: «Насколько существенен разрыв между внутренней и внешней публичной отчетностью?», при этом ориентируясь на решение задачи

максимизации акционерной стоимости. Иными словами, перед руководством стоит дилемма между уровнем прозрачности и величиной акционерной стоимости. Соответственно, чем меньше такой разрыв, тем больше заинтересованные пользователи обладают информацией о фактическом положении дел в компании и тем выше уровень доверия к ней.

Следует отметить, что руководство, принимая решения о степени и объеме раскрытия внутренней информации, способно руководствоваться критерием недостаточной надежности или несущественности такой информации и, следовательно, не раскрывать ее общественности.

Руководство должно решить пять принципиально важных задач, чтобы обеспечить большую прозрачность и обеспечить информационные запросы заинтересованных групп:

- (1) моделирование внешней отчетности по образцу внутренней;
- (2) идентификация информации, необходимой заинтересованным сторонам;
- (3) сбор и раскрытие релевантной информации из внешних источников;
- (4) раскрытие информации по реальному экономическому объекту;
- (5) взвешивание рисков и затрат относительно выгод [5, с. 130].

Например, компания USA Network, Inc, согласно размещенной в пресс-релизе информации, объявила, что «отказывается от ритуала предоставления обязательных показателей и предоставляет инвестиционному сообществу реальный внутренний бюджет, разбитый по сегментам бизнеса» и «впредь мы собираемся следовать тщательно проработанному процессу бюджетирования. Мы просто опубликуем информацию и будем ежеквартально обновлять ее. Именно так построено управление нашим бизнесом. Мы намерены работать, а не манипулировать информацией на Уолл-Стрит» [6, 7].

Также очень важен формат предоставления внутренней информации в публичной отчетности. Например, руководство может предоставить на их взгляд исчерпывающую информацию на бумажном носителе в тысяче страничном документе

или отрывочно на многих веб-страницах. Таким образом, информация может быть и будет представлена, но воспользоваться ей будет затруднительно. Найти рациональное зерно среди кипы бумажной отчетности представляется делом трудозатратным и требует времени. Иными словами, необходимо логически упорядоченное представление такого рода информации заинтересованным пользователям, например, в формате модели ValueReporting, которая состоит из четырех составляющих: обзор рынка (внешняя информация), стратегия создания стоимости, управление созданием стоимости, платформа для создания стоимости (внутренняя информация).

Вполне очевидно, что пользователи отчетности имеют свои специфические предпочтения по поводу раскрытия информации по деятельности компании (особенно для нефинансовых факторов стоимости) с учетом ее отраслевой специфики: рост рынка, доля рынка, корпоративная отчетность, прибыль, поток наличности, информация по сегментам бизнеса, обновление продукции, клиенты, качество управления. Такого рода информация способна, уточняя и добавляя основную, привносить ясность для заинтересованных пользователей.

Многие компании стараются получать обратную связь от своих акционеров, путем опросов на предмет удовлетворения их качеством, объемом и своевременностью раскрытия внутренней отчетности, например через анкетирование на веб-сайте.

В частности, австралийская телекоммуникационная компания закрепила в 2000 году свои обязательства в «Уставе обслуживания клиентов» по расчету уровня качества обслуживания клиентов [8, 9].

Помимо раскрытия внутренней информации руководству необходимо также позаботиться и о сравнительном характере интерпретации такой информации. Для этого необходима информация также и из внешних источников: рост по отрасли, темпы развития экономики и т. п. Например, декларируемый рост прибыли в 7% может быть переоценен пользователями при сопоставлении со средним

10% ростом по отрасли или ранее запланированным ростом компании в 15%. Безусловно, руководство, ориентируясь на принцип максимизации положительного образа компании, заинтересовано представлять результаты деятельности своей компании в сравнении с такими внешними показателями, которые обеспечивают для нее наиболее комфортный и выигрышный фон. Следует отметить, что при отсутствии такого рода информации, заинтересованным пользователям придется самостоятельно заполнять такую нишу, беря на себя существенные информационные риски, например риски искажения корпоративной отчетности.

Вопросы прозрачности корпоративной отчетности напрямую коррелируются с проблемой определения «периметра» консолидации и, соответственно, с проблемой определения границ экономического субъекта, очертании границ корпоративной ответственности. От состава группы компании напрямую зависит и групповая эффективность. В данном направлении на первый план выходит объективность определения «существенности» во взаимоотношениях между юридическими и физическими лицами. Следует отметить, что МСФО не предоставляет до конца четких и однозначных критериев такого определения, соответственно, появляется субъективность, которая может искажать фактическое положение дел.

Накопившиеся проблемы и новые вызовы в области финансового учета, аудита и контроля привели к рассмотрению новых концепций организации корпоративной отчетности в формате трехуровневой модели. Внезапное банкротство энергетического гиганта Enron обнажило целый ряд назревших проблем, в том числе и в области построения и прозрачности корпоративной отчетности. Современная традиционная модель корпоративной отчетности не способна, во-первых, удовлетворить информационные запросы заинтересованных пользователей в информации относительно условий функционирования бизнес-процессов, факторах стоимости (финансовые и нефинансовые), самой бизнес-идеи компании, во-вторых, слабо выражена ответственность

руководства компании за качество такого рода информации. В таких условиях назрело появление нового подхода к построению корпоративной отчетности.

В такой модели в качестве базиса выступает отчетность по МСФО, вторым уровнем идет раздел отраслевой информации, раскрывающей специфику деятельности компании, третьим уровнем идет раздел о внутренней организации бизнеса компании: факторы стоимости, особенности корпоративного управления (стратегия развития, риск-менеджмент, критерии оценки эффективности деятельности компании). Принятие такой модели накладывает дополнительные обязательства и на аудиторов, которые в рамках применения такой модели должны предоставлять заинтересованным пользователям гарантии по более широкому кругу информации, связанной с данной трехуровневой моделью обеспечения прозрачности компании.

Концептуально «ValueReporting» представляет собой модель, созданную для того, чтобы помочь компании ликвидировать пробел в качестве и количестве информации и отчетности [10].

Разумно подчеркнуть, что руководство постоянно решает вопрос о степени прозрачности в целях максимизации акционерной стоимости компании: раскрытие не всех фактов финансово-хозяйственной деятельности приведет к росту акционерной стоимости компании, поэтому логично предположить, что руководство будет стремиться раскрывать только ту часть внутренней информации, которая безусловно положительно будет влиять на акционерную стоимость компании.

От корпоративного статуса участника акционерного капитала зависит степень раскрытия информации для заинтересованной стороны: от публичной до инсайдерской информации. Логично предположить, что существует асимметрия информации в пользу наиболее крупных участников акционерного капитала, так как от их характера участия и стабильности настроений в отношении участия в акционерном капитале напрямую зависит стабильность работы всей компании. Такого рода асимметрия ограничивается

желанием руководства быть прозрачными (зависит от текущей конъюнктуры рынка и задач компании) и требованиями законодательства о необходимом объеме раскрытия информации. Исходя из вышесказанного, логично определять корпоративный статус, а следовательно корпоративное право на информацию в качестве **ключевого фактора успешности управления инвестиционным портфелем заинтересованного пользователя.**

Существуют также различия и между целями участия в акционерном капитале заинтересованных пользователей. Например, для финансовых спекулянтов приоритетным является получение выгоды в краткосрочном периоде, а для стратегических инвесторов на первый план выходит не столько размер прибыли, сколько факторы устойчивости как бизнес-процессов, так и бизнес-идеи компании как таковой. Поэтому рационально говорить не о полной прозрачности корпоративной отчетности компании, а об эффективности раскрытия максимально возможной части внутренней информации компании (формат раскрытия, аналитичность и добросовестность), которая способна максимизировать акционерную стоимость компании. Часто складывается ситуация, когда компания теряет возможность благоприятно представить свои результаты деятельности заинтересованным пользователям в силу неорганизованности или несогласованности.

Основной смысл «революции в корпоративной отчетности XXI века» и состоит в том, что использование принципов, заложенных в трехуровневой модели, позволит компаниям подходить к акционерной стоимости с точки зрения влияния на будущие события, а не реагирования на уже произошедшие.

Подразумевается, что в рамках трехуровневой модели руководство отвечает за подготовку информации, совет директоров отвечает за ее одобрение, внешние аудиторы отвечают за обеспечение гарантий добросовестности предоставляемой информации. Основной целью внешнего аудита в втором уровне является подтверждение того, что информация подготовлена и представлена в соответ-

ствии с общепринятыми отраслевыми стандартами при соблюдении принципа неизменности, а ее прозрачность и полнота обеспечивают сбалансированное представление о результатах деятельности компании [5, с. 197].

Следует отметить, несмотря на глобализацию мировой экономики, а также превалирование единых стандартов учета, что необходимо обращать внимание на отраслевую специфику деятельности компаний. Например, для инвестора, рассматриваемого несколько компаний в качестве потенциальных объектов инвестирования, помимо сугубо финансовых показателей должны быть интересны и отраслевая специфика данных компаний. Вполне очевидно, что специфика отрасли способна накладывать отпечаток на характер формируемой и предоставляемой информации. Сравнение финансовых показателей компаний, представляющих разные отрасли далеко не всегда представляется разумным. Например, показательны отличия в процессе формирования стоимости для фармацевтической и телекоммуникационной отрасли в части роли участия интеллектуального капитала. Выражается также в диаметрально противоположных приемлемых уровнях коэффициента «бета» (для фармацевтической отрасли — низкий, для телекоммуникационной — высокий), в отношении собственного капитала к заемному (для фармацевтической отрасли — низкий, для телекоммуникационной — высокий) (см. табл. 1).

Реализация концепции такой трехуровневой модели подразумевает предоставление компанией информации принципиально другого уровня — интегрированной информации, предоставляющей заинтересованным пользователям всестороннее представление о деятельности и перспективах компании. После кризисных явлений, поставивших вопрос доверия общества к корпоративной отчетности и подтолкнувших к неизбежным реформам, все участники «цепочки корпоративной отчетности» должны найти новое равновесное положение относительно друг друга таким образом, чтобы минимизировать условия для конфликта интересов.

Добавлена ссылка на табл. 1

Источника 11 в списке библиографии нет. Ссылка удалена



Таблица 1

Наиболее важные факторы стоимости с точки зрения руководителей компаний
в фармацевтической и телекоммуникационной отраслях

Источник: [5, с. 22]

Фармацевтическая отрасль	Телекоммуникационная отрасль
Прибыль	Прибыль
Финансовые результаты по сегментам бизнеса	Поток денежных средств по сегментам бизнеса
Рост рынка и его потенциал по терапевтическим областям	Показатели дохода по факторам стоимости
Рост рынка и его потенциал по географическим регионам	Значительные операционные расходы по категориям
Доля рынка по терапевтическим областям	Капитальные затраты
Научные исследования и разработки в процессе рассмотрения и оценки	Конкурентная среда
Стратегия по видам продукции	Рост рынка
Стратегия обновления продукции	Сетевой охват, качество и пропускная способность
Эффективность запуска новой продукции	Стратегия ценообразования
Репутация у врачей	Стратегия продаж и маркетинга
Вопросы регулирования	Показатель оттока клиентов
Качество управления	Нормативно-правовая среда

Реализация вышеизложенных подходов по повышению прозрачности корпоративной отчетности способна вернуть доверие общества к корпоративной отчетности, которое необходимо для устойчивого функционирования глобальных рынков капитала.

Исходя из вышеизложенного, представляется возможным сделать вывод, о том, что право на информацию действительных акционеров и потенциальных инвесторов в соответствии с их корпоративным статусом выступает в качестве приоритетного преимущества. При его

наличии пользователь способен принимать более взвешенные и оперативные управленческие решения по формированию своего инвестиционного портфеля по сравнению с пользователями с более низким корпоративным статусом. Камнем преткновения становится наличие доброй воли руководства в предоставлении заинтересованным пользователям оперативного доступа к релевантной информации, которая необходима для принятия своевременных и эффективных управленческих решений.

Литература

1. Правовые основы рынка ценных бумаг / Под ред. А. Е. Шерстобитова. М., 1997. С. 88.
2. Мотылев А. Больше света! // Журнал для акционеров. 2001. № 1.
3. Berkshire Hathaway, Inc. «Owners Manual». www.berkshirehathaway.com/2001ar/ownersmanual.html
4. Кравченко Р. С. Корпоративное управление: обеспечение и защита права акционеров на информацию (российский и англо-американский опыт). М.: СПАРК, Москва, 2002.
5. Диапаза С. (мл.), Экклз Р. Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества. М.: Альпина Паблишер, 2003.
6. Barry Diller, chairman and CEO, USA Networks, Inc. October 24, 2001. USA Networks, Inc. 3rd Quarter Media Conference Call.
7. www.usanetworks.com/investor.relations/conference.calls.html
8. Telstra Corporation, Ltd. Customer Service Charter Performance Review 2001. Telstra, June 30, 2001.
9. www.telstra.com.au
10. Революция в корпоративной отчетности: Как разговаривать с рынком капитала на языке стоимости, а не прибыли / Пер. с англ. Н. Барышниковой. М.: Олимп-Бизнес, 2002.

References

1. Legal bases of securities market / Under the editorship of A. E. Sherstobitov. M., 1997. P. 88.
2. Motylev A. Bolshe sveta! // The magazine for shareholders. 2001. № 1.
3. Berkshire Hathaway, Inc. "Owners Manual", www.berkshirehathaway.com/2001ar/ownersmanual.html
4. Kravchenko R. S. Corporate management: providing and protection of the right of shareholders for information (Russian and Anglo-American experience). M.: SPARK, Moscow, 2002.
5. Diapaza S. (Jr.), Ekklz R. Future of the corporate reporting. How to return trust of society. M.: Alpina Pablisher, 2003.
6. Barry Diller, chairman and CEO, USA Networks, Inc. October 24, 2001. USA Networks, Inc. 3rd Quarter Media Conference Call.
7. www.usanetworks.com/investor.relations/conference.calls.html
8. Telstra Corporation, Ltd. Customer Service Charter Performance Review 2001. Telstra, June 30, 2001.
9. www.telstra.com.au
10. Revolution in the corporate reporting: How to talk to the capital market in cost language, but not the profit / Translated from English by N. Baryshnikova. M.: Olympe-business, 2002.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Духовный менеджмент

Об авторе



Дмитрий Кузин

доктор экономических наук,
проректор Международного университета в Москве

125040, г. Москва, Ленинградский пр-т, 17

kuzin@interun.ru

Ключевые слова

духовность, одухотворенность на рабочем месте, эмоциональный интеллект, духовное лидерство, духовный капитал, ценностно-ориентированное управление

Основные тезисы

- Духовный менеджмент — это относительно новая концепция управления, связанная с переосмыслением современного менеджмента на рубеже веков.
- Использование инструментов духовного менеджмента компаниями-лидерами меняет их отношение к сотрудникам, делает их более успешными, конкурентоспособными и особенными, повышает потенциал их привлекательности и «организационного богатства».
- Концепция духовного менеджмента все более активно включается в программы бизнес-образования и профессиональные тренинги, которые требуют другого подхода к обучению, расширяющего возможности и способности человека, формирующего новые эмоциональные компетенции и лидерские качества.

Интерес к проблемам одухотворенности труда, а затем и духовного менеджмента (ДМ) проявился в мире в середине 90-х годов прошлого века на фоне общего постмодернистского поворота в теории и практике управления организациями на рубеже тысячелетия. С этого времени

стала развиваться концепция ДМ, стремительно начал нарастать поток публикаций и количество конференций по этой проблематике, эта тема привлекла внимание предпринимателей и менеджеров, ряд крупных компаний (особенно инновационные лидеры) ввели специальные

особенно
лучше
заменить на
«в частности»

«хотя оно часто используется» заменить на «что не делает его менее употребимым» для улучшения согласования

тренинги для своих управляющих и сотрудников, а ряд университетов мира — соответствующие курсы в свои программы обучения.

При этом проблема ДМ еще далеко не исследована; имеет разное понимание и толкование даже само понятие «духовность» применительно к бизнесу, хотя оно часто используется. Если на Востоке в традициях дзен-буддизма, суфизма или индуизма духовность человека (чем бы он ни занимался) рассматривается как естественное его свойство, то на Западе эта проблема ставит множество вопросов и демонстрирует разные мнения о его практической пользе, особенно в бизнесе и управлении организацией. У одних духовность и эмоциональность в менеджменте вызывают скептицизм, так как подобное не вписываются в их привычную административную «систему координат» и тип рационального мышления, не находящий чувствам и эмоциям людей места в прагматичном бизнесе. Другие, наоборот, видят в этой концепции чуть ли ни кардинальный поворот в теории управления и говорят о новой его парадигме, вводящей в управленческую практику новое измерение и новый тип мышления.

Развитие концепции духовного менеджмента

Корни проблемы ДМ следует искать в философии начала XX века, в том числе и в русской философии. В частности, Н. Бердяев в своей работе «Дух и реальность» (1937) говорил о таких признаках духа, как свобода, смысл, творческая активность, целостность, любовь, ценности и др., о том, что экономика есть тоже продукт духа, так как только дух активен. Там же он выявил актуальную особенно сейчас проблему кризиса духа в мире как отрицания, умаления или извращения духовности, ограничения свободы детерминизацией, приспособления духа к состоянию мира и поставил вопрос о *новой духовности*.

Первые заметные работы по этой проблематике появились в середине 90-х годов прошлого века. В них были поставлены многие вопросы: в чем корень ДМ —

в религии, философии, психологии или культуре, как духовность связана с бизнесом и менеджментом и почему такая связь важна, почему множество работающих людей не удовлетворены своим трудом (в США каждый четвертый) и как можно изменить отношение сотрудников к своей организации, как выработать новый тип лидерства и управленческие технологии с учетом фактора духовности? Список этих вопросов стал далее только возрастать.

В 1995 г. американский психолог Дэниэль Гоулман представил концепцию «эмоционального интеллекта» (emotional intelligence) и применил ее затем к сфере бизнеса, связав чувства (эмоции и их контроль), характер (рвение, настойчивость, упорство, сдержанность, сострадание, эмпатию) и внутренние нравственные стимулы и мотивы [1]. Все полученные им данные в ходе многочисленных исследований различных компании и организаций свидетельствуют о первостепенной важности эмоционального интеллекта в овладении исключительным мастерством при выполнении конкретной задачи в любой сфере деятельности. При этом он заметил, что рентабельность эмоционального интеллекта представляет относительно новую идею в бизнесе, которую, возможно, будет довольно трудно принять некоторым руководителям. Затем в начале 2000-х годов появились новые близкие концепции «осознанного менеджмента» (consciousness management), «духовного интеллекта» (spiritual intelligence), «духовности на рабочем месте» (workplace spirituality), «духовного капитала» (spiritual capital).

В контексте данной статьи в самом общем виде духовность — это внутреннее «я» человека, его индивидуальное качество — осмысленность его жизни и деятельности, его система ценностей и морально-этических установок, самоопределение, эмоциональные характеристики, убеждения и верования, осознание своего предназначения и места в жизни.

Традиционный менеджмент XX века (модель M1.0) обычно либо игнорировал это «я» (в том числе эмоции человека), либо уделял ему слишком мало внимания.



внедряющей?

Забота о людях и обществе была нетипична для М1.0. Рациональная логика акцентировала, прежде всего, материальный результат, в его фокусе менеджмента был «экономический человек», а в организации люди рассматривались прежде всего как простые элементы системы («винтики», «вещи») и объекты административного управления. Эта модель не учитывала внутренний мир человека и его базовые потребности любви, уважения, понимания, сочувствия, сопереживания, помощи, заботы и др., которые, как казалось бы, не имели ничего общего с его трудовой организационной жизнью и материальными результатами деятельности. Она подавляла и даже разрушала этот другой мир человека своей механистичностью и рациональностью, делая людей в организации более жесткими, сопротивляющимися, скептическими, циничными, невовлеченными, порой безответственными. Рациональный бизнес и менеджмент, таким образом, были противопоставлены самой природе человека и всякой духовности — их фокусом всегда было производство товаров и услуг, получение прибыли, но ни как не формирование духовной личности и вдохновленного человека в организации, которые в таком контексте никогда не рассматривались как ее значимая ценность.

Результатом такого отношения к сотрудникам стало их соответствующее отношение к своим организациям. Известный американский специалист Стивен Кови, ссылаясь на опросы компании «Harris Interactive», изучившей мнения 23 тыс. американских работников ключевых профессий в важнейших отраслях экономики, привел следующие данные [2]:

- только 37 % респондентов заявили, что имеют четкое представление о том, чего пытаются добиться их организация и почему;
- лишь один опрошенный из пяти выразил энтузиазм по поводу целей своей команды и организации в целом;
- лишь 15 % полагают, что их организации создают для них все необходимые условия для достижения основных целей;

- не более 15 % считают, что работают в атмосфере высокого доверия;
- только 17 % полагают, что их организации содействуют открытой коммуникации, подразумевающей уважительное отношение к различным мнениям и способствующей появлению новых, лучших идей;
- только 10 % считают, что их организации создают условия для того, чтобы сотрудники отвечали за результаты своей работы.

Другое исследование, проведенное среди американских работодателей, на которое ссылается Д. Гулман, показывает, что более чем у половины их наемных работников отсутствует мотивация к продолжению обучения и профессиональному совершенствованию; четверо из десяти не способны работать в сотрудничестве с коллегами [1, 2].

Вывод очевиден — мы живем в эпоху работника интеллектуального творческого труда, однако часто выстраиваем работу своих организаций, опираясь на модели контроля и мотивации индустриальной эпохи, которые в основном подавляют возможность полной реализации свободы и человеческого потенциала. Кроме того, по мнению многих исследователей и консультантов, проблемы очень многих компаний возникают вовсе не из-за контроля количественных переменных, а из-за разных ценностей, мнений и оценок людей, из-за отсутствия внимания к эмоциям сотрудников. «Рациональный абсолютизм» не смог привнести внутреннее удовлетворение и осмысленность труда, он не смог сплотить организации вокруг общей системы ценностей и акцентировать в них общий фокус, он породил разрыв технологической и гуманитарной составляющих менеджмента, который должен быть преодолен.

Поэтому для более эффективного управления организациями должны быть задействованы другие механизмы и практики, в том числе духовные. Так, была озвучена проблема «очеловечивания менеджмента», необходимости преодоления ограничений «предельного администрирования» и финансового контроля, которые по существу мало что создают сами

по себе и мало ориентированы в будущее. Таким образом, делается попытка обратить внимание менеджмента к людям, с которыми он работает, к пониманию их целостности и многомерности, того, что они чувствуют и переживают, как они осознают себя в организации, что их мотивирует к сотрудничеству, вдохновляет, заставляет делать свершения, открывать новое и даже просто добросовестно работать для себя и во имя общего дела. Другими словами, духовность — один из путей обеспечения качества человека, столь необходимого для правильного управления людьми. Без понимания их духовности добиться приверженности сотрудников очень сложно. Как образно выразился один из исследователей, «духовный менеджмент — это попытка направить луч света в темное царство бюрократии, внести элемент любви в жесткий мир схваток и поедания одних другими» [3]. Вероятно, в этом первая и главная причина проявления интереса к духовному менеджменту как к другой парадигме управления, при которой не команды и контроль, а осмысленность, лояльность, приверженность, доверие, креативность и др. становятся главными организационными ценностями.

Второй причиной появления концепции ДМ является глобализация и связанные с ней многочисленные проблемы цивилизации в целом и мира бизнеса в частности. Сложность понимания мира как взаимосвязанной и взаимозависимой целостности, как хрупкости, с которой необходимо обращаться аккуратно, понимания глубокой духовной связи людей, несмотря на их различия, несомненно, дало толчок изучению духовного менеджмента. Развитие современных концепций и принципов корпоративного управления, корпоративной социальной ответственности, этического менеджмента, устойчивого развития, ценностно-ориентированного управления и др. предопределило поворот к поиску смыслов развития как современной цивилизации, так и отдельных организаций, привело к формированию новой системы ценностей, пересмотру многих принципов и методов ведения бизнеса, способствовало появлению дру-

гого менеджмента, не просто решающего проблемы сегодняшнего дня, но и создающего «новое завтра» [4, 5]. В этом «завтра» новое поколение хочет понять себя и свое место в мире (стране, организации), оно хочет быть другим и хотеть другого.

Глобализация также кардинально изменила характер труда и спрос на эмоциональный интеллект особенно в развитых странах. Она открыла новые возможности для занятости, мест проживания, коммуникаций, сотрудничества, партнерств и творчества. Она заставляет людей все больше обращаться к своему «я», разобратся, прежде всего, с самим собой, понять свое предназначение, смысл своей работы. С такими самоопределяющимися, креативными и рефлексирующими людьми трудно работать просто как с обычными материальными частичками системы.

Еще одним аспектом глобализации, который тоже оказал влияние на развитие концепции ДМ, стали глобальные бренды и кардинальное изменение условий конкуренции. Бренд из обычного товара превратился в нематериальную, эмоциональную ценность, порождающую поток внимания, привлекательность, приверженность покупателей. Лидерами рынка являются компании с сильным брендом-менеджментом, основанном на общем духе. Согласно датскому исследователю Й. Кунде, всецелая ориентация компании на разработку и продвижение бренда превращается в «корпоративную религию», основанную на соединении веры, личной приверженности и вовлеченности, с ценностями, а также с умениями и навыками [6]. Иначе говоря, корпоративная религия — это и есть духовный менеджмент, объединяющий организацию («консенсус, настраивающий организацию на один лад») и задающий вектор ее будущего развития. А поскольку сейчас конкурируют фактически не просто товары, а идеи, то «лидерами рынка станут компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой».

Третьей немаловажной причиной развития концепции ДМ является проблема этичности бизнеса. Многие авторитетные авторы говорят о провале бизнес эти-

«Обеспечения качества человека»? не совсем понятно, что здесь имеется в виду



ки (несмотря на всеобщее повышенное внимание к ней), об этических корнях глобального кризиса, о «нормализации неэтичного поведения» как об угрозе обществу и даже как о предвестнике катастрофы. И кризисы 2000-х годов тому яркое подтверждение.

Но саму бизнес-этику можно понимать двояко. Согласно концепции французского философа Анри Бергсона (1932), ее, с одной стороны, можно рассматривать с вполне рациональной точки зрения — как норму, выполнение которой делает тебя правильным, ответственным и т. д. и ведет, в конечном счете, к прибыли, конкурентоспособности, успеху (т. н. «рациональная этика»). Эта норма определяется требованиями и давлением общества или профессионального сообщества и закрепляется в соответствующих правилах, принципах, кодексах поведения и т. п. С другой стороны, согласно Бергсону, есть «мистическая» сторона этики (или «духовная этика»), которая формирует такие групповые ценности, которые становятся средством адаптации к новым ситуациям, дают импульс переменам, задают новую парадигму развития. Это, по его мнению, особенно важно в период кризисов, революций, крупных общественных трансформаций — в турбулентные времена. Мы, по всей видимости, находимся именно в таком времени. В этом смысле духовный менеджмент — это творческое осмысление реальности и формирование новых смыслов и ценностей для будущего.

Проявления духовного менеджмента

Духовность в менеджменте проявляется в нескольких важных вещах, влияющих на организационное поведение, результаты работы и развитие организации.

Прежде всего — это появление нового типа нравственного, духовного лидерства, основанного на их вере, мудрости, личных морально-этических и профессиональных качествах, их убежденности и духовной силе, устремленности в будущее. У истоков практически каждой крупной международной компании стоит харизматичный основатель или лидер из следующего поколения, который сдвинул компанию с места силой своей личности. Такой тип лидерства притягивает последователей, задает

новую систему смыслов и ценностей. Такой тип лидерства, с одной стороны, заметен для всех (все бизнес-лидеры очень авторитетные и популярные фигуры), с другой, он как бы не виден. Этот эффект «невидимости» был подмечен еще древнекитайским философом Лао Цзы, который писал, что лучший лидер тот, о существовании которого люди даже и не догадываются. Такие лидеры, хорошо поняв себя, затем должны понять своих подчиненных и партнеров, распространяя на них свою духовность, энергию, ценности, формируя сторонников и последователей, побуждая их все более раскрывать себя. Именно они, а не администраторы, создают будущее своих организаций. Они формируют творческую среду, атмосферу конструктивной критики и терпимости, обеспечивают групповую работу, создают простор для формирования группового интеллекта.

Вырабатывается определенная технология и инструментарий, позволяющие укрепить организационный дух, обеспечить и раскрыть потенциал сотрудников для развития всей организации, объединить сотрудников, других стейкхолдеров и организацию в единое целое. Благодаря этому формируется набор разделяемых ценностей и практик, закрепленных в организационной (корпоративной) культуре. Это, по существу, конструирование и управление организацией (компанией) на основе набора ценностей — справедливости, уважения, толерантности, ответственности, доверия, правды, честности, заботы и др.

В организации создается такая среда, в которой сотрудники четко видят связь между своей работой и миссией организации, в которой они развивают свой эмоциональный интеллект. У сотрудников возникают чувства единения с коллегами по работе, причастности к общему делу, осмысленности своего труда, личного предназначения и предназначения организации, в которой они работают. Все это на личном уровне создает предпосылки для их самореализации, а на уровне всей организации — способность к самообучению, влияющую на ее поведение в зависимости от внешних условий сре-

ды, к решению более сложных проблем и задач.

Объектом управления менеджмента становится, таким образом, новый тип капитала — духовный. В 2004 г. З. Даналл и Я. Маршалл предложили концепцию такого капитала как нового источника формирования богатства, в т. ч. организационного [7]. В их формулировке духовный капитал — это *разделяемые* членами организации смыслы, ценности, миссия, видение, предназначение всех сотрудников. Другие исследователи Д. Палмер и М. Вонг определяют духовный капитал как «индивидуальные и коллективные способности сотрудников, вырабатываемые посредством формирования их внутренних духовных ценностей», а А. Лив — как «силу, влияние и характер, формируемые личностью или организацией за счет духовных качеств, знаний и практик» [8]. Все это генерирует или трансформирует социальные отношения в организации, делает ее саморазвивающейся, способствует ее устойчивости, обеспечивает ей успех на рынке, имеет собственную ценность как всякий тип другой капитала.

При этом духовный капитал обладает двойственностью. Его нематериальная сторона, связанная с *духовной энергетикой*, в конечном счете дает материальный результат и порождает вполне осязаемые силы:

- притяжения (веру, привлекательность, внимание, уважение, идеи);
- сплочения (лояльность, приверженность разделяемым ценностям и принципам, организационной культуре, делу, ответственность);
- влияния (идей, знаний, опыта, мудрости, поведения, личных качеств, таланта);
- восприятия (смыслов, ценностей, целей, идей, знаний, опыта, действий, ожиданий и т. д.);
- преодоления (инерции, стереотипов, сопротивления, страха неверия, подавленности, раздвоенности, порабощенности, неопределенности, ошибок и т. п.);
- достижения (результата, состояния, совершенства, эффективности и т. д.).



Интересный взгляд на реализацию духовной энергетики и формирование эффективной организации продемонстрировал гурู менеджмента Генри Минцберг. Подробно исследовав 5 традиционных «конфигураций» всякой организации (организационное ядро, среднее звено, техноструктуру, вспомогательный персонал и стратегический апекс — вершину), он пришел к выводу, что связывает их воедино и скрепляет организацию шестая конфигурация — «миссионерская». По его мнению, это как раз проявление духовного менеджмента [9]. Миссионерская конфигурация, по его мнению, возникает в результате стремления к проповедованию идей и смыслов, которые лидеры восприняли, сделали «своими» и проповедуют (через миссию и идеологию) последователям, соратникам, партнерам и клиентам.

Духовная энергетика имеет и другую рациональную, производственно-экономическую сторону. Она формирует такую среду в организации, которая делает ее более эффективной. Улучшаются осмысленность и качество работы, вовлеченность и отдача сотрудников, раскрывается их творческий потенциал, создается более благоприятная рабочая атмосфера, сокращаются текучесть персонала, прогулы и стрессы, повышаются лояльность и взаимное доверие. Лидерство, основанное на духовной энергетике, в конечном счете делает организацию более конкурентоспособной, привлекательной для всех стейкхолдеров, повышает ее стоимость на рынке.

Обучение духовному менеджменту

Современный бизнес все больше осознает важность духовного менеджмента и необходимость его использования в своей практике. При этом многие компании приходят к осознанию того, что традиционные тренинговые программы на самом деле часто учат не тому, не так и не тем навыкам и компетенциям, которые сейчас требуются — начиная от умения слушать и воспринимать эмоции других людей до формирования рабочих групп и гибкого управления. Потребовалось совершенно по-новому подойти

к вопросу о том, какие ресурсы нужны, чтобы помочь людям повысить свой эмоциональный интеллект. Деловые круги начинают осознавать тот факт, что даже самое дорогостоящее обучение может ничего не дать, пока они не поймут, что именно обучение духовному менеджменту является недостающим ингредиентом в рецепте конкурентоспособности. Поэтому новые программы обучения руководителей и сотрудников в компаниях-лидерах направлены на формирование организационной культуры, общего видения компании и путей ее развития, лидерских качеств у сотрудников, развития эмоциональных компетенций. В центре внимания таких программ — добиться того, чтобы сотрудники стали разделять ценности руководства и развивать эти компетенции, а менеджеры лучше понимать своих подчиненных, контактировать и взаимодействовать с ними.

Для достижения такой гармонизации используется целый ряд средств. Прежде всего, это формирование командного духа, создание общности для достижения результата, создание благоприятной атмосферы взаимодействия, сотрудничества, сотворчества и взаимопомощи, снижающей напряженность, непонимание, отторжение, сопротивление и конфликты, повышающую удовлетворение от труда, доверие и мотивацию сотрудников, их большую вовлеченность в дело, осознание своего вклада и причастности к результатам деятельности. Общей задачей таких программ становится раскрытие потенциала сотрудников, обеспечение баланса личного и общего, создание творческой, толерантной и уважительной атмосферы. Обучение духовному менеджменту в организации — это развитие чувства осмысленности труда, служения общему делу и всем стейкхолдерам.

Среди качеств, которые должны быть у сотрудников, наиболее ценится вовсе не формальное образование, а следующее:

- умение слушать и искусство устного общения;
- приспособляемость и творческая реакция на препятствия и неудачи;
- личное умение справляться с работой, уверенность, мотивация для

достижения целей, потребность делать карьеру и гордиться своими успехами;

- инициативность;
- эффективность группового и межличностного взаимодействия, взаимопомощь и коллективная работа, умение устранять разногласия путем переговоров;
- эффективность работы в организации, стремление внести свой вклад, потенциал лидера.

Другое направление обучения духовному менеджменту — в сфере современного университетского бизнес-образования. Однако оно все еще гораздо больше внимания уделяет рациональному в ущерб иррациональному и духовному. Между тем бизнес и менеджмент имеют дело как с рациональной логикой, интересами и действиями, так и с иррациональным — эмоциями, поведением и душой людей. Между ними должен быть баланс. Пониманию этого баланса необходимо учить со студенческой скамьи. Устаревшие стандарты даже еще школьного обучения гласят, что способности к учебе практически не играют никакой роли в достижении личного успеха. Новый стандарт базируется на приоритетности личных качеств и соответствующих компетенций, таких как видение перспективы, инициативность, контактность, психологическая совместимость и эмпатия, т. е. на умении опереживать, приспособляться и убеждать.

Декан Высшей школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова О. Виханский справедливо отметил, что бизнес, предпринимательство и менеджмент не являются специальностями и даже профессиями в классическом понимании этих терминов. Это виды деятельности, во-многом имеющие ситуационный характер, поэтому в них много творческого, оригинального и уникального [10]. Духовный менеджмент — это еще большее погружение в такую ситуационность, в мир «другого», он нацелен на понимание людей и выстраивание с ними эмоционально-чувственных отношений, это совсем другой менеджмент. Соответственно, ар-

сигнал средств и методов обучения должен быть тоже другим.

Наверное, очень трудно или даже невозможно научить человека быть этичным или, тем более, духовным. Но все же этому надо учить для того, чтобы будущие руководители лучше осознали многомерность, сложность, а подчас и необъяснимость того, чем им предстоит заниматься, и необходимые для этого качества, которые они должны приобрести. Они должны понимать источники духовной силы в организации, ее действие и последствия, в том числе и в менеджменте, уметь (или хотя бы пытаться) развивать у себя базовые качества и компетенции для формирования такой силы. Если этому не учить, то менеджмент будет однобоким. Поэтому такие аспекты обучения как: модели, в т. ч. иррационального поведения; развитие эмоционального интеллекта; практики ценностно-ориентированного управления; управления энергией (индивидуальной, групповой, организационной); креативность; критическое мышление; национальные духовные практики и их применение в менеджменте; духовное (нравственное) лидерство; управление смыслами — приобретают первостепенное значение.

В сознании современного бизнес-сообщества глубоко укоренилось высказывание «ничего личного, только бизнес». Но именно «личное» (качества, способности, взгляды, отношения, эмоции, вклад, и пр.) сейчас выходит на первый план в бизнесе и во многом предопределяет его успех. Исследования ряда американских, прежде всего инновационных компаний-лидеров, показали, что их успехи все больше связаны с практикой духовного и этического менеджмента. Преодолевая западную традицию разделения личной и трудовой жизни в бизнесе, больше присматриваясь к внутреннему миру своих сотрудников, мобилизуя их творческую

энергию, такие компании, как Google, Apple, Microsoft, Intel, Body Shop, Nike и многие другие изменяют мышление сотрудников, создают реальные конкурентные преимущества, казалось бы, из эфемерного, неосязаемого и неизмеримого. Это объясняет, помимо прочего, почему такие компании достигают больших свершений, постоянно открывают новое, завоевывают и удерживают внимание потребителей по всему миру.

Что касается российского бизнеса, то в преимущественно бездуховном обществе пока сложно говорить о духовном менеджменте. Духовный менеджмент — это атрибут профессиональной и патриотичной элиты, формирующей смыслы, ценности и цели развития, основывающей свою деятельность на высокой ответственности как перед делом, за которое она отвечает, так и перед обществом и его будущим. Такой элиты пока у нас нет. И все же, по всей видимости, к передовому российскому бизнесу понимание духовности в менеджменте постепенно приходит или вскоре придет. Конечно, остается еще очень много видов бизнеса, управление которым популярный писатель и телеведущий С. Минаев образно назвал «кафка менеджментом» в среде «духless». Но речь не о них, этот тип предпринимательства и офисного управления — неизбежное в наших условиях порождение быстрого и очень противоречивого перехода к рыночной экономике с формированием особой модели, где остались и пережитки кооперативного мышления, и усвоились принципы уродливого и коррумпированного государственно-корпоративного капитализма. Для бизнеса, который все же претендует на цивилизованность, этичность, социальную ответственность и конкурентоспособность, изучение передовой управленческой мысли просто необходимо, если мы устремляем свой взгляд в будущее.!

Уточнить
страницу в
источнике 8



Литература

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 512 с.
2. Кови С., ст. Восьмой навык. От эффективности к величию / Пер. с англ. М.: Альпина Паблшерз, 2011. С. 7.
3. Wankel C., Stachowicz-Stanusch A. Handbook of Research on Teaching Ethics in Business and Management Education. Hersheley PA, 2012 P. 22.
4. Кузин Д. В. «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления. М.: Из-во Международного университета в Москве, 2014.
5. Zsolnai L. (Ed.) The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management. Springen International Publishing, Switzerland, 2015. 218 p.
6. Кунде Й. Корпоративная религия / Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
7. Danall Z, Marshall I. Spiritual Capital: Wealth We Can Live By. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004.
8. Palmer D., Wong M. Clarifying the Concept of Spiritual Capital. 2013. P. 1, 8.
<http://www.socsc.hku.hk/ExCEL3/wp-content/uploads/2014/05/Concept-of-Spiritual-Capital.pdf>
9. Миниберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 503.
10. Виханский О. С. Концептуальные изменения бизнес-образования // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 10. С. 34.

References

1. Goleman D. Emotional Intelligence in Business. M.: Mann, Ivanov & Ferber, 2013. 512 p.
2. Covey S., sr. The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. M.: Alpina Publishers, 2011.
3. Wankel C., Stachowicz-Stanusch A. Handbook of Research on Teaching Ethics in Business and Management Education. Hersheley PA, 2012 P. 22.
4. Kuzin D. «Drugoi» Menedzment. Metafizika Sovremennogo Upravleniya. M.: International University in Moscow, 2014.
5. Zsolnai L. (Ed.) The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management. Springen International Publishing, Switzerland, 2015. 218 p.
6. Kunde J. Corporate Religion. St. P.: Stockholm School of Economics in St. Peterburg, 2004.
7. Danall Z, Marshall I. Spiritual Capital: Wealth We Can Live By. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004.
8. Palmer D., Wong M. Clarifying the Concept of Spiritual Capital. 2013, P. 1, 8.
<http://www.socsc.hku.hk/ExCEL3/wp-content/uploads/2014/05/Concept-of-Spiritual-Capital.pdf>
9. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. St. P.: Piter, 2001.
10. Vihansky O. Kontseptualnye izmeneniya biznes-obrazovaniya // Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2014. № 10. P. 34.

Опционы как средство достижения гибкости при планировании программы

Об авторе



Ольга Макеева

аспирант факультета менеджмента

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»*

*101000, г. Москва,
ул. Мясницкая, 20*

makeeva.o.y@gmail.com

Ключевые слова

планирование программы, гибкость в планировании, опционы

Основные тезисы

- Существующие подходы не позволяют создавать гибкое расписание программы, которое быстро адаптируется к изменениям внешней и внутренней сред.
- Гибкость на стратегическом уровне планирования программы может быть достигнута с помощью внедрения опционов планирования программы.
- Проведенная аналогия между реальными опционами и опционами для планирования программы позволяет под новым углом рассмотреть проблему создания гибкости и преимуществ при планировании программы.

Планирование программы — сложный и многогранный процесс, который определяется как свойствами самой программы, такими как временная длительность, необходимость учета множества изменяющихся в течение срока реализации факторов, большое количество связанных между собой проектов и мероприятий, направленность на стратегические цели [1, 2, 3, 4], так и требованием менеджеров к процессу и результатам планирования программы. С момента определения программы как отдельного объекта управления, менеджеры разрабатывали методы планирования. Однако до настоящего времени не было создано удобного инструмента [6].

Одним из требований, предъявляемых менеджерами к планированию программы, является гибкость. В данной статье остановимся на понятии гибкости в планировании программы и рассмотрим, каким образом можно ее достичь при использовании опционов для планирования программы.

Гибкость в планировании программы

В рамках планирования программы под гибкостью будем понимать адаптацию к изменениям внешней и внутренней сред. Достижение гибкости в планировании программы является наиболее трудновыполнимой задачей. Программы подвер-

жены частым и значительным изменениям, что вызывает сложности управления, координирования и контроля. Осложнения вызывает обновление информации, так как зачастую это влечет цепочку изменений всей программы, а значит требует дополнительных затрат времени и ресурсов.

Следует отметить, что требования к гибкости в планировании программ формируются из-за существующих внешних факторов, создающих неопределенность, влияющую на программу, таких как [1, 2, 3, 4]: изменение ситуации на рынке или экономической ситуации в целом, появление новых каналов продаж, улучшение качества и поставок продуктов и услуг, изменение или возникновение новых стратегических инициатив, появление новых возможностей благодаря слияниям и поглощениям, развитие технологии, острая необходимость повышения конкурентоспособности, требования соответствия промышленным стандартам и законам.

Указанные и другие изменения влияют, в первую очередь, на такие аспекты программы, как взаимоотношения со стейкхолдерами, рабочие образцы, культуру, бизнес-процессы, роли и ответственности индивидов, организационную структуру, IT систему, цепь поставок, отношения с посредниками. Вышесказанное подчеркивает значимость такой характеристики планирования программы, как гибкость, способность подстраиваться под изменения внешней и внутренней сред.

Существуют также внутренние факторы компаний, которые могут так или иначе оказывать влияние на ход реализации программы, а значит вызывать необходимость изменения планов:

- проблемы с трудовой нагрузкой персонала из-за его участия на других проектах и в процессной деятельности компании, что приводит к конкуренции в использовании наличного персонала, а также оказывает непосредственное влияние на сроки реализации проектов и программы;
- задержки по причине незавершенности логики или отсутствия детализа-

ции в существующем план-графике программы, что может приводить к отсутствию интеграции и согласованности между, например, двумя последовательными проектами, а также ошибочной приоритизации работ;

- постоянные изменения в графике и плане ресурсов, что приводит к необходимости привлечения дополнительных ресурсов для выполнения объемов работ и подрывает доверие к правдоспособности графика;
- недостаток данных от поставщиков, что может привести к задержкам закупки оборудования, что в свою очередь негативно скажется на сроках и затратах;
- новые дополнительные запросы, поступающие от заказчика, влекущие за собой затраты времени и ресурсов на новый объем работ и вызывающие необходимость усовершенствования системы контроля внесения изменений.

Перечисленные выше факторы, так или иначе, связаны с планированием программы. Таким образом, разработка методологических основ планирования программы, позволяющая создавать гибкое расписание, которое помогало бы делать планирование программы с одной стороны более прозрачным для всех участников, а с другой стороны — гибким, позволяющим нивелировать факторы неопределенности, становится основной задачей разработки методических рекомендаций планирования программы.

Опционы в планировании программы

При рассмотрении действий, которые требуются от менеджера программы как ответ на изменения внешней и внутренней сред, можно выделить следующий перечень (табл. 1). Данные возможности, которые должны быть внедрены в программу с минимальными затратами времени, ресурсов, бюджета при сохранении (не нарушении) общего хода программы, представляют собой опционы на реализацию программы, которые дают право на изменение хода выполнения программы и страхуют риски, связанные с изменениями внешней и внутренней сред.

Таблица 1

Опционы при планировании программы

Источник: составлено автором

Опционы на реализацию программы	Выгоды
Растягивание отдельных проектов по срокам	Сокращение затрат на реализацию проекта при соблюдении сроков программы с возможным освобождением ресурсов
Сжатие отдельных проектов по срокам	Использование освободившихся ресурсов для ускорения исполнения проекта, что положительно отражается на сроках выполнения программы
Откладывание проекта, возможность перехода на следующий (естественно при соблюдении требований предшествования)	Например, после реализации проекта в рамках программы, заключавшемся в проектировании объекта, состоящего из нескольких зданий, получили, что из-за изменения условий проектирования (ошибка / изменение норм законодательства), только одно из проектируемых зданий может быть уже допущено к строительству. Причем в условиях занятости ресурсов и значимости здания в общем комплексе, данное здание было не первым в очереди на строительство. Но во избежание простоя, необходимо перейти к его созданию. Естественно, из-за распределения и занятости ресурсов не только на одном проекте, это вызовет цепочку изменений во всем ходе программы. Однако одновременно приведет к тому, что не будет простоев и ожидания завершения проектирования в программе, не потребуются дополнительные ресурсы и затраты на выполнение
Возможность выполнения проекта заново	Например, для проектов создания нового образца продукта, если при его завершении не получен желаемый результат, данная возможность позволит, не изменяя установленного плана программы, возвращаться к началу разработок. Не потребует дополнительное финансирование и не произойдет сдвиг сроков программы, так как данная возможность как рискованная ситуация будет предусмотрена, сроки и бюджет на нее заложены
Выбор из нескольких альтернатив реализации проекта	Данная возможность обеспечивает принятие сложившихся ситуаций к моменту должного старта проекта во внешней и внутренней средах, а также полученных результатов (например, после реализации проекта разработки продукта можно выбрать между запуском сети реализации или открытием одного магазина. Выбор определяется качественными характеристиками полученного товара, его целевой аудитории)

Использование опционов открывает ряд возможностей, перечисленных в табл. 1. Применение опциона или отказ от него осуществляется на основании сравнения текущей эффективности реализации программы, которая определяется таким факторами, как достижение целей выполненных проектов (например, создание продукта), соблюдение сроков и бюджета, NPV проектов, и получаемых выгод от опционов.

Проведем аналогию между теорией реальных опционов и предлагаемыми для программы опционами.

Теория реальных опционов рассматривает несколько их вариантов:

- опцион на сокращение и на выход из бизнеса;
- опцион на развитие;
- опцион на тиражирование опыта;
- опцион на переключение и временную остановку бизнеса [5].



Реальный опцион на сокращение и выход из бизнеса может быть использован в случае, если сценарий развития ситуации становится неприемлемым для руководителей, например проект терпит убытки. Использование опциона предполагает единичное или поэтапное сокращение проекта, за счет чего позволяет снизить потенциальные убытки или полностью отказаться от проекта по ликвидационной стоимости, при этом оградив себя от предполагаемых убытков реализации проекта. Реальный опцион на сокращение и выход из бизнеса имеет аналогию с опционом выбора альтернатив при реализации программы и отказе от реализации одной из альтернатив, а также некоторую аналогию с требованием сокращения сроков проекта при негативно сложившихся обстоятельствах. В обоих случаях опционы создания гибкости программы, с одной стороны, позволяют выбрать наилучший вариант реализации программы в сложившихся условиях внешней и внутренней сред, а с другой стороны, их применение требует определенных затрат и времени как на разработку альтернативы, так и на сокращение проекта по срокам или отказ от него.

Реальные опционы на развитие предоставляют возможность улучшить отдачу от проекта в случае благоприятного стечения обстоятельств, например увеличить производственную мощность при избыточном спросе. Такие опционы также увеличивают привлекательность исследовательских проектов, когда при удачном результате испытаний компания может вложить деньги в производство нового продукта. Неудачный исход испытаний приведет к потере вложений в исследования (т. е. к потере премии реального опциона). Опцион, предполагающий запуск проекта заново (НИР), является аналогом опциона на развитие, так как в случае удачной разработки НИР проекта не потребуется его повторная реализация, а необходимо будет усиленное развитие полученной технологии. Опять же, такого рода опцион имеет свою стоимость — стоимость повторной реализации проекта, но при этом если изначально не предусмотреть такую ситуацию, то при столк-

новении с риском неполучения успешной разработки, потребуются дополнительное привлечение средств и время.

Опционы на переключение и временную остановку бизнеса предполагают переключение на другую технологию или рынок при возникновении условий, способствующих такому переходу. Откладывание проекта и переход на следующий является аналогом реального опциона на переключение. Стоимость такого опциона определяется заложенными возможностями привлечения ресурсов для реализации проекта, на который будет осуществлен переход, и откладыванию предыдущего проекта, а его привлекательность оценивается продолжением без простоев реализации программы в рамках заложенных бюджета и сроков.

Реальный опцион на отсрочку начала проекта привлекателен за счет дополнительного времени на размышление перед принятием ответственного решения. Опцион на растягивание проекта программы по срокам является аналогом опциона на отсрочку.

Каждый из рассматриваемых опционов на реализацию программы предлагает ряд преимуществ, которые в общем можно описать как добавление гибкости программе в условиях изменяющихся внешней и внутренней сред. Если не использовать опционы, то данные преимущества не реализуются на практике или на их реализацию, а изначально на принятие, разработку и согласование требуется привлечение новых ресурсов, затрат и времени. Таким образом, использование опционов, несмотря на то, что каждый из них имеет свою стоимость, приводит к тому, что программа становится гибкой, менеджеры способны поддерживать ход ее реализации в заданных ими сроках и бюджете при столкновении с рисковыми ситуациями. При столкновении с рисковыми ситуациями стоимость и сроки реализации программы с включенными опционами (по сравнению с программой, в которой опционы не предусмотрены) будут ниже за счет затрат на согласование и требуемую оперативность принятия решений,

привлечения человеческих и финансовых ресурсов, материалов, оборудования.

Стратегический план программы с включенными опционами гибкости

Рассмотрим как может выглядеть план программы и каким образом включать в него опционы (рис. 1). Допустим, программа состоит из 6 проектов (на данном этапе рассматривается укрупненный стратегический план программы без детальной проработки). Связи возьмем для простоты последовательные финиш-старт. В зависимости от того, как будет реализован Проект 1, выбирается первый или второй вариант реализации Проекта 2. Красная точка №1 обозначает принятие решения — выбора из возможных альтернатив. Внесение данной точки в первоначальный план программы предполагает внедрение опциона, который позволит изначально таким образом распределить бюджет и ресурсы, что любой из вариантов (Проект 2.1 или Проект 2.2) будет наилучшим образом проработан для реализации. За счет проработки опциона подготовлен план реагирования на различные выходы Проекта 1, то есть план действий при возникновении рисков ситуации.

В данном случае в точке №1 должны быть приведены критичные характеристики выхода Проекта 1, которые определяют выбор из возможных альтернатив, например характеристики полученного продукта.

После того, как реализован Проект 2, стартует Проект 3. Допустим, Проект 3 — разработка абсолютно нового способа

хранения продукта. Тогда в точке принятия решения №2 будет оцениваться пригодность изобретения. Если изобретение будет оценено как непригодное, то придется еще раз осуществлять разработку новой упаковки — реализовывать Проект 3 заново. Такой процесс может повторяться несколько раз до получения желаемого результата. Поэтому Проект 3 будет иметь возможность запуска несколько раз, что отображено стрелкой от его финиша к старту. При удачном исходе можно перейти к Проекту 6. Проект 4 и Проект 5 характеризуются тем, что выполняются параллельно. При этом задержка в реализации одного проекта вызывает сдвиг сроков другого и наоборот. Такого рода проекты необходимо постоянно отслеживать, поэтому помещаем точку принятия решения №3, в которой будет определять, каким образом стоит регулировать параллельное выполнение работ проектов. Возможно, в определенный момент необходимо будет укорить или, наоборот, замедлить выполнение проекта. Правильное и своевременное принятие такого рода решения поможет сэкономить ресурсы.

Описанные выше ситуации показывают, что предварительное рассмотрение возможных альтернатив и определение точек принятия решения добавляют устойчивости стратегическому уровню планирования программы, при этом создавая условия гибких переходов на альтернативы. Цепочка из точек принятия решений будет служить своеобразным критическим путем — но для программы он будет

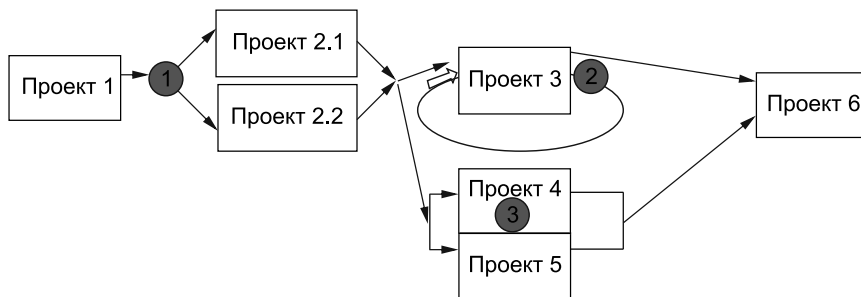


Рис. 1. Упрощенный пример сетевого плана-графика стратегического уровня программы
Источник: составлено автором



еще и потому критическим, что в точках принятия решения может происходить изменение хода программы. Таким образом, модификация представления верхнего уровня программы позволяет добавлять ей гибкости. Количество точек принятия решений говорит о количестве ситуаций, которые уже предусмотрены менеджером программы как рискованные, и сразу же разработаны методы принятия данных рисков (и при этом поддержания рабочего хода программы), то есть модификация придает гибкости в планировании.

В теории реальных опционов стоимость опционов определяется исходя из рисковости ситуации и возможности выигрыша в будущем. Отличительным моментом является тот факт, что реальные опционы покупает инвестор проекта, а продает реализатор. В программной практике инвестором и реализатором могут быть одни и те же лица, например владельцы компании, которые располагают бюджетом на программу. Однако это не значит, что разработка опционов не имеет смысла. Но в рамках программы стоимость опциона будет определяться не только и не столько финансовой составляющей. По сути самого процесса покупки опциона происходить не будет, да и на первый взгляд может показаться, что это оцененные деревья решений. Однако тот факт, что предполагаемые опционами возможности будут заранее проработаны, рассчитана их стоимость, позволит менеджерам программ строить гибкие расписания и при возникновении рискованных ситуаций быстро переключаться на новые разработанные решения.

Рассмотрим программные опционы в аналогии с реальным опционом и определим ключевые моменты, из которых будет складываться стоимость. По сути, можно определить стоимость опциона как разницу между стоимостью выгод от реализации программы с использованием опциона и без него.

Рассмотрим на примере программы оценку стоимости опциона на повторный запуск проекта.

Затраты на повторный запуск проекта:

- количество человеческих ресурсов на доработку \times количество челове-

ко часов доработки \times сумму оплаты труда в час;

- количество оборудования \times кол-во часов работы \times стоимость работы часа оборудования;
- потерянный доход из-за повторного запуска проекта.

Опционально:

- сумма затрат на продление лизинга оборудования;
- сумма аренды лаборатории;
- сумма заключения новых договоров;
- покупка дополнительного оборудования;
- данный список для каждой из программ можно дополнять, исходя из ситуации.

Выгоды повторного запуска проекта:

- единственной прямой выгодой, которая сразу видна, — это увеличение суммы дохода после выхода технологии.

Однако можно оценить альтернативные издержки повторного запуска проекта. Так как данные издержки нести не будет необходимости, засчитаем их значение как выигрыш.

К таким издержкам можно отнести:

- количество человеческих ресурсов на производство \times количество человеко-часов производства \times сумму оплаты труда в час;
- количество оборудования \times кол-во часов работы \times стоимость работы часа оборудования в процессе производства;
- сумма затрат на оборудование для производства;
- время на переключение рабочих для производства;
- возможно, стоимость произведенных производственным цехом запчастей за тот год, когда цех не будет переключен на производство оборудования в соответствии с новой технологией (данный аспект важен для программ, реализуемых в рамках компании, выполняющей операционную деятельность);

проблема с согласованием, переформулировать

- данный список для каждой из программ можно дополнять, исходя из ситуации.

Таким образом можно рассчитать затраты и выгоды программы без возможности запуска проекта разработки технологии заново. Затем сравнить затраты и выигрыши при учете данной возможности. Разницу будет составлять стоимость данного опциона.

Опционы помогают создавать гибкость в планировании программы и быстро реагировать на изменения внешней и внутренней сред, а ведь именно быстроты реакции не хватает менеджерам в существующих методах и инструментах планирования. Аналогия между реальными опционами и опционами в планировании программы раскрывает широкие возможности для проведения оценки стоимости опционов.

Литература

1. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation // Project Management Association of Japan. 2002. V. 1, 2.
2. *Gareis R.* Management of the Project-Oriented Company. In *The Wiley Guide to Managing Projects*, Eds. P. W. Morris, J. K. Pinto. Hoboken, NJ; John Wiley & Sons. 2004, Chapter 6, p. 123–143.
3. *Pellegrinelli S.* Shaping the Context: The Role Challenge for Programmes. *International Journal of Programme Management*. 2002. V. 20. P. 229–233.
4. The Standard for Program Management. Second Edition, Project Management Institute. P. 324.
5. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2007.
6. *Макеева О. Ю.* Разработка системного подхода к планированию программ // Проблемы теории и практики управления. 2015. №5.

References

1. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. Project Management Association of Japan. 2002. V. 1, 2.
2. *Gareis R.* Management of the Project-Oriented Company. In *The Wiley Guide to Managing Projects*, Eds Peter WG Morris & Jeffrey K Pinto, Hoboken, NJ; John Wiley & Sons. 2004, Chapter 6, p. 123–143.
3. *Pellegrinelli S.* Shaping the Context: The Role Challenge for Programmes. *International Journal of Programme Management*. 2002. V. 20. P. 229–233.
4. The Standard for Program Management. Second Edition, Project Management Institute. P. 324.
5. *Braley R., Myers S.* Principles of corporate Finance. 2nd ed. Moscow: Olymp-Business, 2007.
6. *Makeeva O.,* Development of a systematic approach to programme planning // Problems of theory and management practice. 2015. V. 5.

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

Медийная популярность способствует имиджу, но портит репутацию: результаты эмпирического исследования*

Об авторах



Иосиф Дзялошинский
доктор филологических наук,
профессор

idzyaloshinsky@hse.ru

Национальный
исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, г. Москва,
ул. Мясницкая, 29



Мария Пильгун
доктор филологических наук,
профессор

mpilgun@hse.ru

Ключевые слова

репутация, имидж, банковский сектор

Основные тезисы

- Выявлены основные факторы, определяющие репутацию банкира: профессионализм, личные качества, результативность деятельности.
- В разных целевых группах удельный вес разных факторов существенно различается.
- Основным коммуникационным каналом, определяющим формирование репутации, является личное знакомство с субъектом. Масс-медиа играют в этом процессе незначительную роль.

* Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 15-03-00514 «Экология медиасреды: проблемы безопасности и рационального использования коммуникативных ресурсов»).

Репутация — бесценное достояние любой фирмы, любого человека, которое в полной мере можно оценить только лишившись его. Однако что такое репутация, как она формируется, от каких факторов зависит — на эти вопросы до сих пор нет однозначного ответа.

Например, Г. Даулинг определяет корпоративную репутацию (corporate reputation) как ценностные характеристики, сложившиеся у человека и вызываемые корпоративным имиджем (общим представлением об организации, состоящего из набора ощущений и убеждений). Автор также вводит понятие «корпоративной индивидуальности» (визуальные и вербальные признаки, по которым происходит идентификация организации, например наименования, логотипа, слогана, фирменного цвета) [1, С. 19]. Согласно предложенному автором механизму, сначала работает индивидуальность, затем формируется имидж, а базисом всего является репутация как общее положительное мнение о компании, основанное на доверии, надежности и ощущении сопричастности.

Большие расхождения возникают у авторов, которые пытаются анализировать сущность, формы и типы репутаций. Например, Ч. Фомбран описывает несколько сложившихся в науке точек зрения на определение понятия «репутация»: экономическая трактовка, стратегическая трактовка, маркетинговая трактовка, организационная, социологическая трактовка, трактовка с точки зрения финансовой отчетности [2, С. 5–13]. Все эти трактовки объединяет тезис, что репутация — это субъективная коллективная оценка надежности организации.

П. Бурдые, выделивший четыре вида власти и капитала (экономический, культурный, социальный и символический), наиболее важным при рассмотрении феномена репутации называл символический капитал, включающий имя, престиж, известность, социальный статус человека. По мнению ученого, «символический капитал — это своего рода кредит доверия, данный обладателю этого капитала обществом» [7].

Проведенный авторами анализ литературы в рамках тематики исследования показал, что существует ряд вопросов, требующих дальнейшего изучения и осмысления. Во-первых, в научном сообществе до сих пор нет общепринятого подхода к определению понятий имидж и репутация. Во-вторых, говоря о процессе формирования репутации, исследователи концентрируют свое внимание на таких коммуникационных технологиях, как PR, имиджмейкинг, паблисити и т. д., что не соответствует, на наш взгляд, сути понятия «репутация».

Специфической профессиональной группой, где проблема репутации проявляется особенно рельефно, является банковское сообщество. Сложившийся в мировой литературе образ представителя этой профессии далеко не симпатичен: одержимый своей работой человек холодного расчета, думающий только о преумножении своего состояния, находящийся под властью денег.

Более того, исследования показывают, что профессия банкира теряет престиж. В начале 1990-х годов лучшие студенты американских колледжей мечтали о карьере в банке. Сейчас репутация банковского сектора не позволяет набирать необходимого количества талантливой молодежи; по данным исследования Lloyds, более четверти опрошенных студентов (28%) заявили, что им было бы неловко признаться своим друзьям, что они работают в банке. 41% студентов, участвовавших в опросе, сообщили, что сами не доверяют банкам и компаниям, предоставляющим финансовые услуги.

В России примерно те же проблемы. Исследование, проведенное авторами, было призвано выяснить, что представляет собой репутация современного российского банкира, какие основные профессиональные и личностные характеристики определяют его репутацию, в какой мере влияют на репутацию банкира его медийная популярность.

Для получения эмпирических данных был использован метод индивидуального экспертного опроса. В качестве экспертов были привлечены владельцы и топ-менеджеры крупнейшего бизнеса России

пункт литературы исправлен вместо [1, 19] на 1 стр. 19. Верно?.

В списке литературы нет 9 пункта, ссылка удалена. Уточните пожалуйста.

пункт литературы исправлен вместо [2, 5–13] на 2 стр. 5–13. Верно?.



(30 человек), представители федеральной исполнительной власти (15), представители банковской элиты федерального масштаба (15), финансовые аналитики и журналисты (10), представители крупных некоммерческих бизнес-ассоциаций: ТПП РФ, РСПП (5). Главным критерием при отборе экспертов было наличие опыта практического взаимодействия с председателями правлений ведущих российских банков.

Вот как выглядели формулировки основных вопросов:

- Какие топ-менеджеры ведущих российских банков, члены правлений банков, руководители или кураторы основных бизнес-направлений обладают, по Вашему мнению, самыми высокими деловыми репутациями?
- Что, в первую очередь, отличает названных Вами людей от других топ-менеджеров банков? Почему Вы считаете, что именно эти банкиры имеют высокую деловую репутацию? За счет чего их репутация такова, за счет каких качеств, поступков, возможностей?
- Что для топ-менеджера ведущего банка страны означает «иметь высокую репутацию»? О каких репутационных характеристиках идет речь в первую очередь? Назовите три–четыре главные характеристики, которыми должен обладать топ-менеджер, член правления ведущего банка страны — руководитель с самой высокой деловой репутацией.
- Как влияет медийная популярность банкира на Ваше отношение к нему?

В любом случае интервьюер должен был получить от эксперта информацию о конкретных банкирах, с которыми он имел дело; об их профессиональных и личностных качествах, влияющих на отношение к этим банкирам.

Результатом исследования стали 75 интервью, содержащих в себе богатейший материал, часть которого представлена ниже.

Во-первых, исследование показало, что в сознании экспертов нет какого-то более-менее однозначного понимания

того, что такое репутация. Чаще всего на просьбу дать определение репутации следовал ответ: «с ним можно иметь дело»; «нет, с ним не стоит иметь дело».

Во-вторых, опрошенные нами эксперты в один голос утверждали, что свое мнение о том или ином банкире они сформировали исключительно на основе личного (иногда многолетнего) знакомства и использования надежных статистических данных, как правило, недоступных для средств массовой информации. Вообще, эксперты относятся к СМИ весьма скептически, а медийную популярность банкира рассматривают скорее как недостаток, нежели позитивный фактор. Хотя некоторые эксперты допускали необходимость имиджевых мероприятий для повышения популярности у мелких вкладчиков.

В-третьих, исследование позволило получить около двух тысяч формулировок, которые использовались руководителями крупнейшего бизнеса России, представителями федеральной исполнительной власти и банковской элиты федерального масштаба, финансовыми аналитиками и сотрудниками деловых изданий, руководителями крупных некоммерческих бизнес-ассоциаций для описания различных характеристик банкиров, влияющих на их репутацию.

Выполненное экспертами обобщение этих формулировок позволило получить список из 26 характеристик банкира, которые группируются в три кластера: «Результативность деятельности», «Профессионализм», «Личные качества».

В кластер «**Результативность деятельности**» входят такие характеристики, как «достижения организации», «личные достижения», «объем ответственности», «профессиональное признание», «доверие в профессиональной среде», «отношения с госструктурами».

В кластер «**Профессионализм**» включены «профильные знания», «управленческие навыки», «стратегическое видение», «построение команды», «умение принимать решения», «клиентоориентированность», «опыт работы», «социальная ответственность», «способность эффек-

тивно работать в неблагоприятных условиях».

В кластер «**Личные качества**» включены «честность», «энтузиазм», «открытость», «проницательность (интуиция)», «способность идти на компромисс (умение договариваться)», «лидерские качества», «мобильность», «аналитические способности», «разумный консерватизм (умение просчитывать риски)», «работоспособность», «коммуникабельность» (приложение 1).

Если взглянуть на репутационный потенциал выделенных выше кластеров, то становится очевидным, что решающую роль играет кластер «Профессионализм», набравший 49,9% от всех суждений экспертов; на втором месте кластер «Личные качества» — 31,1%; на третьем — «Результативность» — 25,8% (рис. 1).



Рис. 1. Репутационный потенциал
Источник: составлено автором

Однако полученные материалы дают возможность показать более подробную картину влияния различных качеств и характеристик банкира на его репутацию. Не только разные кластеры, но и различные характеристики банкиров имеют

разный вес. Если взять для анализа все 1837 высказываний экспертов, то на первом месте по частоте упоминаний стоят «профильные знания» (10,1% от общего количества высказанных экспертами суждений). На втором месте — «управленческие навыки» и «лидерские качества» (по 7,1%), на третьем — «опыт работы» (6,6% суждений). Далее идут «профессиональное признание», «умение выстраивать отношения с структурами» и т. п., набирающие 5–6% в от общего количества высказанных суждений. На последних местах такие качества банкира, как «социальная ответственность» и «работоспособность», набравшие менее одного процента высказываний (рис. 2).

Если взять за базу не количество упоминаний, а количество экспертов, обративших внимание на те или иные качества банкира, влияющие на его репутацию, то вырисовывается другая картина: 82% всех опрошенных экспертов назвали в числе главных характеристик банкира, влияющих на его репутацию, «обладание знаниями в сфере банковского дела». Затем идут «профессиональное признание» (75%); «опыт работы» (72%); «управленческие навыки» (67%); «лидерские качества» (67%); «построение команды» (67%). Реже всего упоминались такие качества, как «доверие в профессиональной среде» (15%); «работоспособность» (15%); «социальная ответственность» (15%).

Проведенное нами исследование показало, что у разных сообществ репутация банкира выглядит по-разному и складывается из разных компонентов. Например, представители банковской элиты федерального масштаба чаще всего говорили о таких качествах, как «умение создавать эффективные команды», «признание в профессиональной среде», «управленческие навыки». Представители крупнейшего бизнеса России выделили «профильные знания», «профессиональное признание», «опыт работы», «мобильность». Представители некоммерческих бизнес-структур делают акцент на таких качествах, как «способность эффективно работать в неблагоприятных условиях», «профильные знания», «профессиональ-



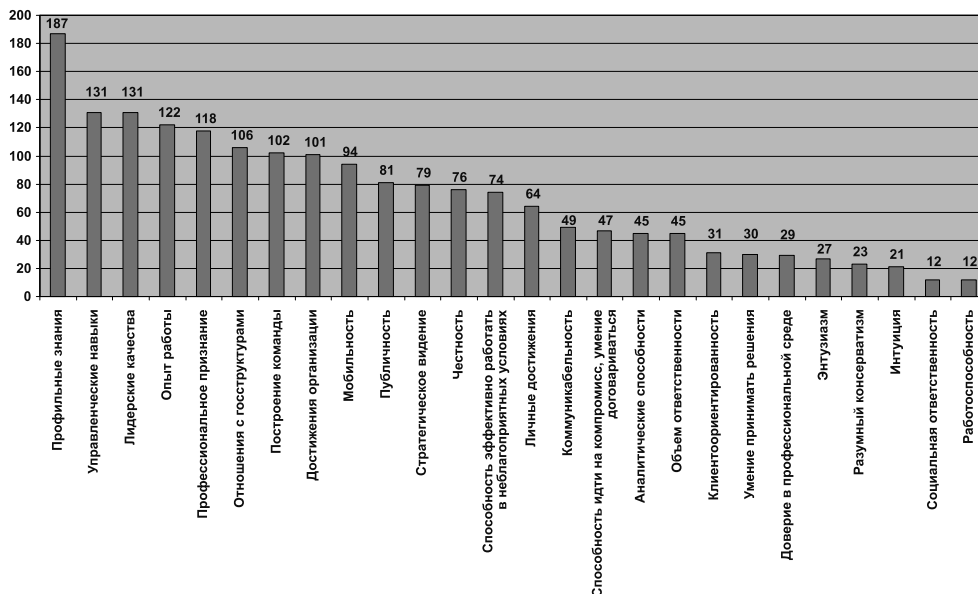


Рис. 2. Влияние различных качеств и характеристик банкира на его репутацию
 Источник: составлено автором

ное признание». Практически все представители федеральных органов власти упомянули в своих интервью такие качества, как «профильные знания», «профессиональное признание», «опыт работы», «достижения организации», «личные достижения», «объем ответственности». Финансовые аналитики и журналисты деловых изданий акцентировали внимание на таких качествах, как «профильные знания», «отношения с госструктурами», «опыт работы», «публичность», «управленческие навыки» (рис. 3–10).

Сегодня большое количество публикаций посвящены доказательству тезиса о том, что репутация формируется под влиянием соответствующих инструментов, арсеналом которых располагает «репутационный менеджмент» (PM). В рамках репутационного менеджмента сложился традиционный инструментарий, который используется для воздействия на сознание и поведение целевых групп. В этот комплекс обычно включают следующие технологии: паблисити, реклама, проведение мероприятий, спонсорство, меценатство и благотворительность и т. д.

Проведенное нами исследование показало практически полную бессмысленность всех этих действий. Опрошенные нами эксперты в один голос утверждали, что свое мнение о том или ином банкире они сформировали исключительно на основе личного (иногда многолетнего) знакомства и использования надежных статистических данных, как правило, недоступных для массового потребителя.

На наш взгляд — и проведенное исследование подтвердило нашу позицию — главное различие между имиджем и репутацией заключается в том, что имидж представляет собой предельно упрощенное восприятие дилетантом некоторого предмета, явления или личности. Репутация есть модель отношения делового сообщества (и его конкретных представителей) к одному из членов этого сообщества. В репутации фиксируются не только цели и возможности субъекта деятельности, но и все другие параметры, знание которых необходимо для выстраивания эффективной стратегии и тактики взаимодействия. Репутация есть отражение в специализированном (профессиональном) сознании индивида или социальной

Уточнить на рисунках 3–10 дана абсолютная шкала или относительная в процентах?

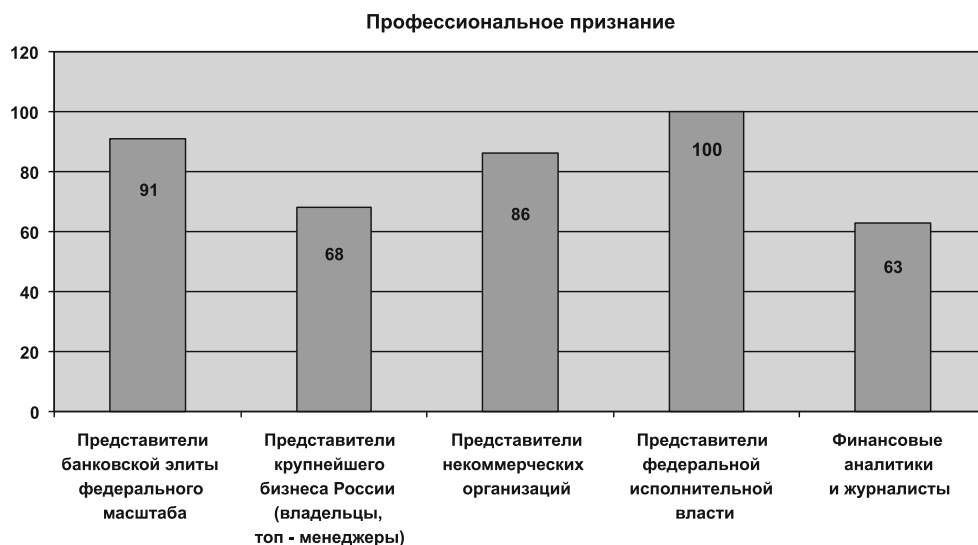


Рис. 3. Профессиональное признание.
Источник: составлено автором

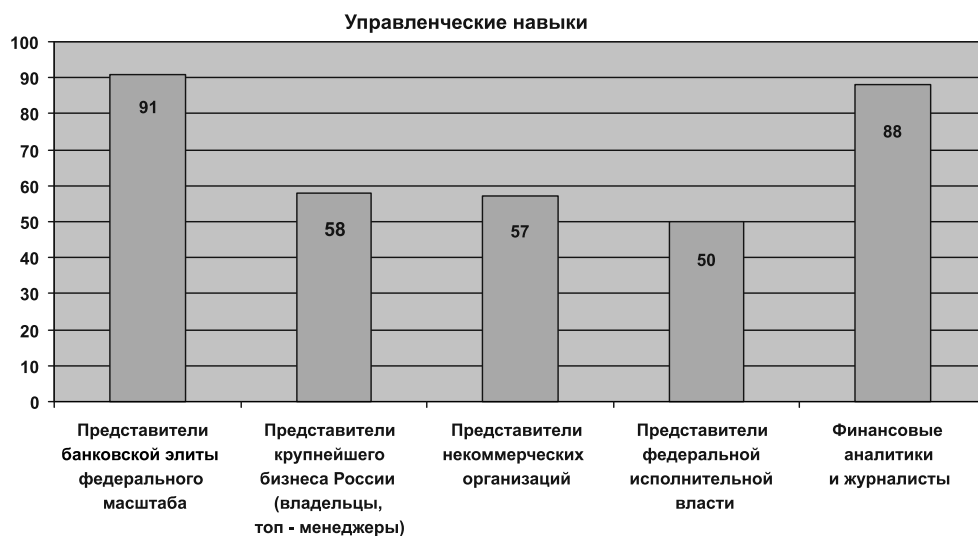


Рис. 4. Управленческие навыки.
Источник: составлено автором



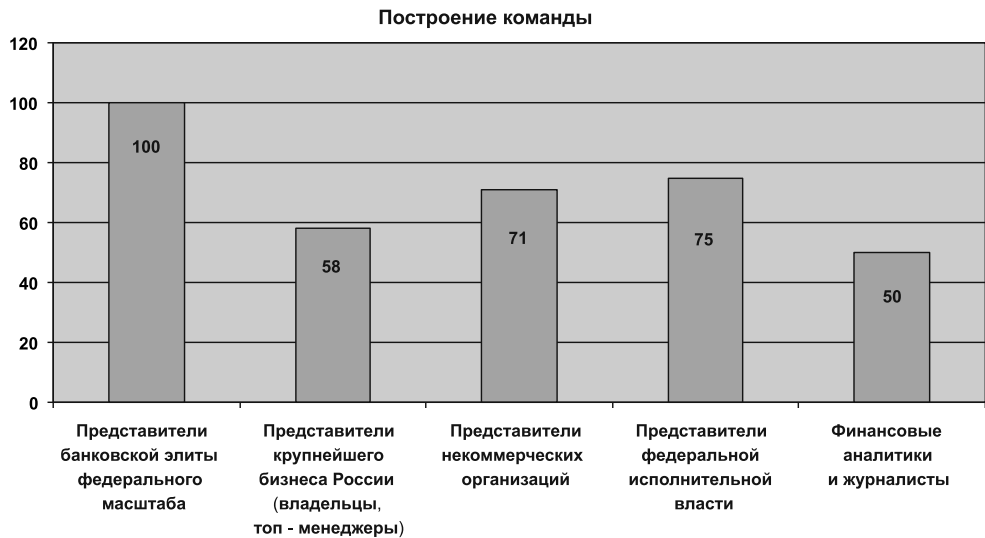


Рис. 5. Построение команды.
Источник: составлено автором



Рис. 6. Способность эффективно работать в неблагоприятных условиях.
Источник: составлено автором

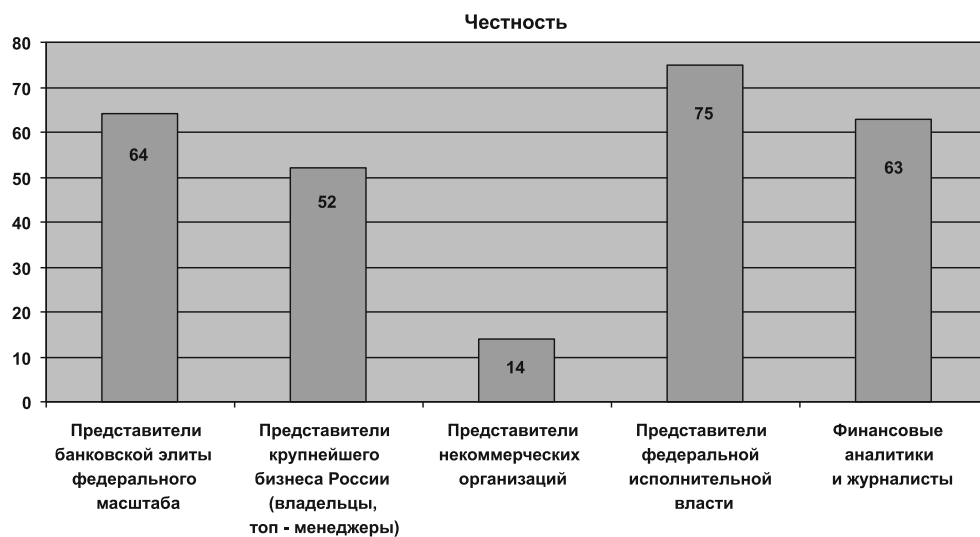


Рис. 7. Честность.

Источник: составлено автором



Рис. 8. Клиентоориентированность.

Источник: составлено автором





Рис. 9. Доверие в профессиональной среде.

Источник: составлено автором



Рис. 10. Социальная ответственность.

Источник: составлено автором

группы характеристик субъекта деятельности, определяющих возможность сотрудничества (взаимодействия) с этим субъектом.

Имидж формируется массовыми коммуникациями и размещается в массовом сознании индивида, т.е. в том комплексе, который регулирует массовидное поведение. Репутация формируется межличностными специализированными коммуникациями и размещается в специализированном комплексе индивидуального сознания.

Обобщая полученные результаты, можно сформулировать следующие выводы.

Основным фактором, определяющим репутацию банкира, является его профессионализм, понимаемый как совокупность таких качеств, как «профильные знания», «управленческие навыки», «стратегическое видение», «построение команды», «умение принимать решения», «клиентоориентированность», «опыт работы», «способность эффективно работать в неблагоприятных условиях».

Затем идет такой фактор, как «личные качества», объединяющий такие качества, как «честность», «энтузиазм», «открытость», «проницательность (интуиция)», «способность идти на компромисс (умение договариваться)», «лидерские качества», «мобильность», «аналитические способности», «разумный консерватизм (умение просчитывать риски)», «работоспособность», «коммуникабельность».

На третьем месте «результативность деятельности», объединяющая такие характеристики, как «достижения организации», «личные достижения», «объем ответственности», «профессиональное признание», «доверие в профессиональной среде», «отношения с госструктурами».

В разных целевых группах удельный вес разных факторов существенно различается. Основным коммуникационным каналом, определяющим формирование репутации, является личное знакомство с банкиром. Масс-медиа играют в этом процессе незначительную роль.

Литература

1. *Dowling G.* Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. N. Y.: Oxford University Press. P. 19.
2. *Fombrun C.* The Reputational Landscape. P. 5–13.
3. *Ландберг Г., Шрег К., Ларсен О.* Стратификация: распределение ответственности и возможностей // Социологические исследования. 1992. № 3.
4. *Hunter F.* Community Power Structure. A Study of Decision-makers. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1953.
5. *Гриффин Э.* Управление репутационными рисками: Стратегический подход / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. С. 25
6. *Даулинг Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М.: Имидж-Контакт, 2004.
7. О символической власти; Бурдьё П. Социология социального пространства. М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 2007. С. 87–96.
8. http://arb.ru/b2b/trends/professiya_bankira.teryet_prestizh-9701175/

References

1. *Dowling G.* Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance, NY: Oxford University Press. P. 19.
2. *Fombrun C.* The Reputational Landscape. P. 5–13.
3. *Landberg G., Shreg K., Larsen O.* Stratification: division of responsibilities and opportunities // Sociological researches. 1992. № 3.
4. *Hunter F.* Community Power Structure. A Study of Decision-makers. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1953.

5. *Griffin J.* Reputation Risk Management: A Strategic Approach / Trans. from English. M.: Alpina Business Books, 2009. P. 25
6. *Dauling G.* Reputation of the company: the creation, management and evaluation. M.: Image-Contact, 2004.
7. Symbolic power; P. Bourdieu's Sociology of social space. M.: Institute of Experimental Sociology; Saint Petersburg: Aletheia, 2007. P. 87–96.
8. http://arb.ru/b2b/trends/professiya_bankira_teryet_prestizh-9701175/

Специфика семейного бизнеса в контексте организационной культуры фирмы

Об авторах



Павел Шило

кандидат экономических наук,
доцент

pavel.shilo@gmail.com



Елена Корчагина

доктор экономических наук,
профессор

ekorchagina@hse.ru

Национальный
исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
194100, г. Санкт-Петербург,
ул. Кантемировская, 3

Ключевые слова

семейный бизнес, организационная культура, ценности

Основные тезисы

- Современный российский семейный бизнес обладает значительной спецификой по сравнению с западным, поскольку не прошел этап передачи по наследству.
- Определение семейного бизнеса должно включать такие характеристики, как вовлеченность членов семьи в управление, доминирование семейного владения и существование плана преемственности.
- Культура семьи владельца бизнеса играет решающую роль в формировании ключевых компетенций семейной компании.

Постприватизационный процесс концентрации собственности естественным образом привел к формированию в России множества компаний, имеющих одного или нескольких партнеров-совладельцев. При этом большинство компаний может быть отнесено к частному и партнерскому бизнесу в первом поколении [1]. Несмотря на то, что классические корпоративные формы организации бизнеса пока малочисленны, исследования в отечественной литературе, как правило,

следуют традиционной канве проблематики корпоративного управления и изучают два больших класса фирм — корпораций с распыленной структурой собственности и некорпораций с концентрированной структурой собственности. В то же время авторы зарубежных исследований обращают внимание на то, что даже среди крупных фирм наиболее массовым типом является семейная [2]. Исторически семейный бизнес выступал исходной точкой развития практически всех со-

временных крупнейших компаний, и эта форма организации остается типичной для значительного числа крупных фирм как в развитых, так и в развивающихся странах [1]. Для небольших и средних компаний семейный тип фирмы также является доминирующим.

За рубежом исследования различных аспектов семейного бизнеса в последние 25 лет приобретают огромную популярность. Можно отметить значительный рост разнообразия тем, школ и методологий в исследованиях семейного бизнеса начиная с конца 1980-х – начала 1990-х годов. Однако несмотря на то, что количество западных публикаций, посвященных изучению феномена семейных фирм, неуклонно растет, нельзя не отметить отсутствие интереса российских исследователей к данной проблеме. Настоящей статьёй авторы стремятся, во-первых, прорвать «информационную блокаду», в которой оказался семейный бизнес в России, во-вторых, описать специфику семейных компаний по сравнению с несемейными с точки зрения институционального подхода и, в-третьих, исследовать современные публикации, касающиеся типологии семейного бизнеса и предложить концепцию понимания роли семейной культуры в формировании ключевых компетенций семейной компании.

Определение семейного бизнеса серьезно варьируется от использования строгих критериев, таких как доля семьи в капитале, до нестрогих, таких как признание бизнеса «семейным» на основе анкетирования. Так, например, Р. Андерсон и Д. Рееб использовали одновременно три показателя: (1) семья владеет / продолжает владеть долей в уставном/акционерном капитале, (2) представители семьи являются членами совета директоров, (3) основатель или его наследник исполняет функции генерального директора [3]. С. Дейли и М. Доллингер в качестве основного критерия выдвигали аффилированность ключевых менеджеров с работающим в компании собственником и доминирование среди них мнения, что данный бизнес является семейным [4]. Р. Дэвис полагал, что семейной является фирма, в которой политика и стратегия испыты-

вают значительное влияние одного или нескольких семейных кланов [5]. Такое влияние осуществляется посредством участия в капитале и, время от времени, посредством участия членов семьи в управлении.

Особенностью российского семейного бизнеса является то, что в подавляющем большинстве случаев он не проходил этап передачи по наследству. Имеющиеся примеры успешной передачи бизнеса следующему поколению владельцев пока что немногочисленны. При оценке перспектив развития российского семейного бизнеса «корпоративизация» или продажа стратегическому инвестору крупных российских компаний рассматриваются как более вероятные исходы, чем наследование членами семьи [1]. Ответственная экспертная и консультационная практика авторов подтверждают тезисы о неготовности современного российского семейного бизнеса к процедуре преемственности и передаче бизнеса следующему поколению. В силу указанных обстоятельств российская практика должна сформировать собственный подход к определению семейного бизнеса, так как, во-первых, еще не успела сформироваться массовая практика прихода наследников на управляющие позиции в бизнес; во-вторых, далеко не все семейные компании имеют достаточно развитую систему корпоративного управления. Такое определение должно дифференцировать семейный бизнес от бизнеса главы семьи и партнерского бизнеса. На наш взгляд, признаки семейного бизнеса должны включать вовлечение членов семьи в управление, доминирующее семейное владение (наличие более половины акций фирмы или группы компаний в семейном владении) и существующий в семейном бизнесе план преемственности.

Возрастающий объем знаний о семейном бизнесе позволяет определить его как особый тип бизнеса. С точки зрения институциональной теории семья может быть определена как внешний институт группы «стейкхолдеров» [6]. В этом контексте можно рассматривать различные модели семейного бизнеса. Семейная фирма обладает атрибутами, характерны-

ми для любой системы. Так, в структуре компании, как правило, выделяют две подсистемы: подсистему собственности (владения) и подсистему бизнеса (управления). Н. Черчилль и К. Хаттен предлагают для анализа семейного бизнеса использовать трехсистемный подход, в котором к двум указанным подсистемам добавляется третья — подсистема семьи [7]. Эта подсистема оказывает определяющее влияние как на структуру и операционную деятельность фирмы, так и на ее организационную культуру. В итоге менеджеры семейной фирмы при постановке целей деятельности вынуждены бороться с желаниями каждой из выделенных подсистем.

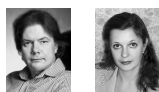
Культура семейного бизнеса часто имеет тесную связь с культурой локального сообщества, что отсутствует в несемейных фирмах [8, 9]. Поскольку репутация семьи и ее положение в обществе тесно связаны с бизнесом, которым она владеет, для семейных фирм характерна более сильная приверженность ключевым этическим ценностям и более мощная организационная культура, направленные на обеспечение долгосрочной устойчивости бизнеса [9, 10]. Семьи, как правило, не желают нанести ущерб своей репутации и общественному положению вследствие безответственного ведения бизнеса [9, 11]. Р. Донкельс и Е. Фролик предложили собственную модель описания семейного бизнеса, также состоящую из четырех основных элементов, включающих подсистемы менеджмента, собственности, семьи и фирмы [12]. Данная модель также предполагает учет влияния окружающей среды на деятельность семейной компании.

Особая природа семейного бизнеса следует из возникновения феномена «семейственности» [13], или «эффекта семьи» [11], являющегося результатом взаимодействия подсистем семьи и фирмы, что может стать источником уникальных преимуществ семейной компании. Данные преимущества с точки зрения организации бизнеса обусловлены наличием неявных социальных связей, заменяющих явные договорные официальные отношения несемейных компаний. Организаци-

онная культура семейных фирм является результатом ценностей, убеждений и целей, укоренившихся в семье, в ее истории и существующем социальном взаимодействии. Тесная связь между членами семьи способствует распространению и принятию этих ценностей, убеждений и целей.

Существует множество работ, показывающих как позитивную, так и негативную корреляцию семейного владения и эффективности. Исследователи семейного бизнеса сходятся в том, что семейный бизнес обладает уникальными особенностями, и его поведение отличается от поведения несемейных фирм. Семья формирует фундаментальные принципы и ключевые ценности, которые дают основу для разработки видения, миссии и целей семейной фирмы. Влияние семьи на этический климат и организационную культуру семейного предприятия (через ключевые семейные ценности) приводит к формированию особого стиля поведения семейного предприятия в целом. С. Дейли и М. Доллингер отмечали, что семейные компании показывают лучшие финансовые показатели эффективности и более высокие темпы роста [4, с. 132]. Р. Андерсон и Д. Рееб выявили серьезное превосходство семейных компаний, входящих в S&P 500, над несемейными [3, с. 1324].

В то же самое время в некоторых работах отмечается негативная взаимосвязь семейного владения и эффективности. В ряде случаев данный негативный эффект связан с тем, что области пересечения интересов семьи и фирмы становятся источником конфликта. Результирующая система компании в целом может фокусироваться на интересах людей, принадлежащих семье, создавая условия для развития конфликта целей, который может парализовать или в худшем случае уничтожить всю систему фирмы [14]. Исследуя влияние эффекта семьи, Дайер показал, что данный разброс мнений зачастую вызван различной и не всегда корректно выбранной методологией исследования, а также отсутствием единообразия в определении понятия семейного бизнеса [11]. Пытаясь в то же время объяснить различие результатов,



он выдвигает гипотезу о неоднородности семейных компаний в качестве третьей и основной причине такого расхождения. Использование предпосылок, выведенных из агентской теории и ресурсного подхода, описанных в работе как «эффект семьи», дает возможность обосновать существование по крайней мере четырех различных типов семейных фирм: кланового типа, профессионального типа, патерналистского типа, а также фирм со «свокорыстными интересами».

В фирме кланового типа цели членов семьи: собственников и менеджеров, — совпадают, что приводит к радикальному снижению агентских и транзакционных издержек и формированию кланового контроля. Поведение членов семьи определяется групповыми целями, нормами и ценностями. Такой тип фирмы предполагает высокую степень доверия, что снижает транзакционные издержки на коммуникацию и координацию между членами семьи и создает дополнительный гудвилл для стейкхолдеров. В целом, этот тип семейной культуры не только снижает агентские издержки, но и расширяет способности к синергии всех типов семейного капитала и фирмы. Небольшие фирмы, а также фирмы первого поколения владельцев — наиболее подходящие кандидатуры для формирования такого типа культуры.

Отношения и подход к управлению в семейных фирмах профессионального типа основываются на специфическом кодексе взаимодействия. Семьи обладают профессиональной культурой, они склонны формализовывать процессы контроля, распределения ролей и ответственности. Крупные семейные фирмы, такие как *Margiott Corporation* или *WalMart*, в которых семейное владение сочетается с наймом профессиональных управляющих, — яркие примеры формирования такого типа культуры.

В фирмах патерналистского типа отсутствует соответствующая культура использования социального капитала для взаимодействия со стейкхолдерами. Кроме того, финансовые ресурсы семьи используются не оптимально с точки зрения возможностей бизнеса. Типичные пред-

ставители — небольшие семейные компании-рестораны, фермы, которые управляются несколькими поколениями, но семьи не предпринимают попыток использовать свои ресурсы для стимулирования роста фирмы.

В семьях со свокорыстными интересами культура основывается на продвижении каждым из членов семьи своего интереса за счет фирмы и зачастую за счет других членов семьи. В таких компаниях процветает nepoтизм, критическое отношение к сотрудникам, не являющихся членами семьи, и предпочтение лояльности профессионализму при формировании системы мотивации. Члены семьи эксплуатируют семейный альтруизм с целью избегания контроля и снижения собственных обязательств. Поведение стимулирует конфликты и приводит к тому, что интересы бизнеса приносятся в жертву.

Возникает вопрос о том, что, в конечном счете, может приводить к позиционированию семейных фирм в той или иной категории. Факторы агентской теории или ресурсного подхода, выделенные для типологии семейных фирм, сами нуждаются в обосновании, так как базируются на определенных взаимоотношениях, имеющихся в семье, то есть можно утверждать, что комбинация факторов отражает тот или иной тип семейной культуры. Учитывая описанное выше влияние культуры семьи на культуру фирмы, это, по нашему мнению, означает, что именно культура семьи формирует продуктивный (способствующий созданию конкурентных преимуществ) либо контрпродуктивный (способствующий потере конкурентных преимуществ) тип организационной культуры фирмы.

Важность организационной культуры в создании конкурентных преимуществ была отмечена многими авторами. Большое число западных исследователей утверждают, что организационная культура является одним из важнейших факторов развития организации: отмечается ее положительное влияние на внутреннее развитие и стратегическую устойчивость организации [15, 16]. Ряд авторов называют организационную культуру ключевым фактором успеха семейных фирм [10, 11].

В то же время необходимо отметить, что ни в одном из исследований не была продемонстрирована значимая связь между организационной культурой и рентабельностью или производительностью семейных компаний.

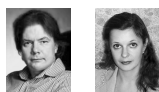
В чем заключаются основные отличия организационной культуры семейного и несемейного бизнеса? Исследуя различия между семейным и несемейным бизнесом ряд исследователей выделяют большую вовлеченность сотрудников, лучшую рабочую среду, большую организационную гармонию, более сильную организационную культуру, а также важность семейных традиций в семейном бизнесе [8, 12, 13]. В хорошо управляемых семейных фирмах все сотрудники ощущают себя членами семьи, бюрократия встречается реже. Довольно простые иерархические структуры, небольшие управленческие команды, небольшой размер компании делают семейный бизнес гибким и хорошо адаптированным к изменениям внешней среды [9, 15]. Кроме того, некоторые признаки свидетельствуют о том, что поскольку семейный бизнес является более консервативным и избегающим риска [9], он уделяет меньше внимания креативности и инновациям [12]. Максимизация прибыли не является единственной (или первичной) целью семейного бизнеса [17]. Более того, для реализации «семейной повестки дня», собственники и менеджеры семейных фирм могут сосредотачиваться на нефинансовых целях [17], что увеличивает потенциальную несправедливость для сотрудников, не являющихся членами семьи.

Каков механизм формирования «особой» организационной культуры в семейных компаниях? Выделяют два важных «семейных фактора», определяющих поведение в семейном бизнесе: семейные цели и ценности [11]. Ценности семейного бизнеса представляют собой явные и неявные представления о желаемом как в семейной, так и в деловой жизни. Учитывая, что между системами семейных целей и бизнес целей могут возникать конфликты интересов, в «идеальной» семейной фирме цели семейного бизнеса

должны быть направлены на создание общего фундамента для формирования прочной ценностной базы, приносящей пользу обеим системам. С. Кляйн раскрывает влияние учредителей семейного бизнеса на его ценности: в связи с длительным пребыванием на центральной позиции в семье и фирме учредители оказывают значительное влияние на культуру, ценности и эффективность фирмы как во время, так и после пребывания в должности (участия в деятельности фирмы) [18]. Фундаментальные ценности семейного бизнеса во многом определяются мифами и легендами, сконцентрированными на определенных ключевых фигурах в истории компании (в большинстве случаев — учредителях), получивших свой мифологический статус благодаря значимым для компании достижениям.

Поскольку культура учредителей передается последующими поколениями семьи, ее сложно копировать, и она может стать источником конкурентного преимущества [15]. Приверженность семье бизнесу, состоящая из личных убеждений и поддерживаемая целями и видением организации, готовностью внести свой вклад в бизнес и желанием взаимодействовать с организацией, укореняется и оформляется через семейные ценности [18]. Семьи, имеющие высокую приверженность фирме, имеют значительное влияние на бизнес.

Подводя итог обсуждению особенностей семейного бизнеса можно сделать следующие основные выводы. Семейный бизнес имеет огромное значение в экономике развитых стран, и отсутствие интереса российских исследователей к проблемам семейного бизнеса можно объяснить лишь новизной феномена и недостатком публичной информации. Несмотря на то, что мы не ставили своей целью определить количественные показатели российского семейного бизнеса, в то же время считаем, что его роль в российских научных публикациях недооценивается. Как показывает проведенный обзор исследований, семейный бизнес является особым типом фирмы, в котором подсистема семьи определяющим образом влияет на организационную



культуру бизнеса. Неоднородность результатов исследований, сравнивающих эффективность семейного и несемейного бизнесов, может быть объяснена в том числе неоднородностью характеристик семейных фирм, которая, в свою очередь, является следствием различий в семейной культуре. Факторы влияния семейной культуры на организационную культуру фирмы можно оценить через некоторый набор показателей, имеющих описанные в различных работах методики измерения. Продуктивный либо контрпродуктивный тип семейной культуры приводит, соответственно, к накоплению или потере фирмой конкурентных пре-

имуществ, что обосновывает особую роль семьи в создании конкурентных преимуществ семейного бизнеса.

На наш взгляд, большой научный и практический интерес представляет изучение специфики эволюции отечественного семейного бизнеса и тех элементов семейной культуры, которые формируют основу организационной культуры успешного семейного бизнеса. Логично ожидать, что в силу особенностей российской бизнес-среды элементы продуктивной и контрпродуктивной организационной культуры будут отличаться от типичных для западных семейных компаний.

Литература

1. Яковлев А. А., Данилов Ю. А. Российская корпорация на 20 летнем горизонте: структура собственности, роль государства и корпоративное финансирование // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. №5 (1). С. 3–34.
2. Berglöf E., von Thadden E. L. The Changing corporate governance paradigm: Implications for developing and transition economies / Pleskovic B., Stern N. (eds.) // Annual World Bank Conference on Development Economics 1999. The World Bank. 2000. P. 135–162.
3. Anderson R. C., Reeb D. M. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500 // Journal of Finance. №58. P. 1301–1328.
4. Daily C. M., Dollinger M. J. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms // Family Business Review. 1992. №5(2). P. 117–136.
5. Davis P. Realizing the potential of family business // Organizational Dynamics. 1983. №12 (1). P. 47–56.
6. Oliver C. Strategic Responses to Institutional Processes // Academy of Management Review. 1991. №16 (1). P. 145–179.
7. Churchill N., Hatten, K. Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses // American Journal of Small Business. 1987. №12. P. 53–66.
8. Kelly L. M., Athanassiou N., Crittenden W. F. Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm // Entrepreneurship Theory and Practice. 2000. №25 (2). P. 27–42.
9. Mandl I. Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report, Austrian Institute for SME Research. Vienna. 2008.
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm
(дата обращения 15.08.2015).
10. Duh M., Belak J., Milfelner B. Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises // Journal of Business Ethics. 2010. №97. P. 473–489.
11. Dyer W. G. Examining the “Family Effect” on Firm Performance // Family Business Review. 2006. V. XIX. №4. P. 253–273.
12. Donckels R., Frohlick E. Are family business really different? European experiences from STRATOS // Family Business Review. 1991. №4. P. 149–160.
13. Vallejo M. C. Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-Based Model for Its Survival Through Generations // Journal of Business Ethics. 2008. №81 (2). P. 261–279.
14. Faccio M., Lang L. P. H., Young L. Dividends and expropriation // American Economic Review. 2001. №91. P. 54–78.
15. Denison D., Lief C., Ward J. L. Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths // Family Business Review. 2004. №17 (1). P. 61–70.

16. *Bluedorn A., Lundgren E. A. culture-match perspective for strategic change // Research in Organizational Change and Development. 1993. №7. P.137–139.*
17. *Westhead P., Howorth C. Ownership and Management Issues Associated with Family Firm Performance and Company Objectives // Family Business Review. 2006. №19 (4). P.301–316.*
18. *Klein S. B., Astrachan J. H., Smyrnios K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory // Entrepreneurship Theory and Practice. 2005. №29 (3). P.321–339.*

References

1. *Yakovlev A. A., Danilov Y. A. Russian Corporation for 20 year horizon: ownership structure, the role of government and corporate funding // Russian Management Journal. 2007. №5 (1). P.3–34.*
2. *Berglöf E., von Thadden E. L. The Changing corporate governance paradigm: Implications for developing and transition economies / Pleskovic B., Stern N. (eds.). Annual World Bank Conference on Development Economics 1999. The World Bank. 2000. P.135–162.*
3. *Anderson R. C., Reeb D. M. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500 // Journal of Finance. №58. P.1301–1328.*
4. *Daily C. M., Dollinger M. J. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms // Family Business Review. 1992. №5 (2). P.117–136.*
5. *Davis P. Realizing the potential of family business // Organizational Dynamics. 1983. №12 (1). P.47–56.*
6. *Oliver C. Strategic Responses to Institutional Processes // Academy of Management Review. 1991. №16 (1). P.145–179.*
7. *Churchill N., Hatten K. Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses // American Journal of Small Business. 1987. №12. P.53–66.*
8. *Kelly L. M., Athanassiou N., Crittenden W. F. Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm // Entrepreneurship Theory and Practice. 2000. №25 (2). P.27–42.*
9. *Mandl I. Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report, Austrian Institute for SME Research. Vienna. 2008.
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm (дата обращения 15.08.2015).*
10. *Duh M., Belak J., Milfelner B. Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises // Journal of Business Ethics. 2010. №97. P.473–489.*
11. *Dyer W. G. Examining the “Family Effect” on Firm Performance // Family Business Review. 2006. V. XIX. №4. P.253–273.*
12. *Donckels R., Frohlick E. Are family business really different? European experiences from STRATOS // Family Business Review. 1991. №4. P.149–160.*
13. *Vallejo M. C. Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-Based Model for Its Survival Through Generations // Journal of Business Ethics. 2008. №81 (2). P.261–279.*
14. *Faccio M., Lang L. P. H., Young L. Dividends and expropriation // American Economic Review. 2001. №91. P.54–78.*
15. *Denison D., Lief C., Ward J. L. Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths // Family Business Review. 2004. №17 (1). P.61–70.*
16. *Bluedorn A., Lundgren E. A culture-match perspective for strategic change // Research in Organizational Change and Development. 1993. №7. P.137–139.*
17. *Westhead P., Howorth C. Ownership and Management Issues Associated with Family Firm Performance and Company Objectives // Family Business Review. 2006. №19 (4). P.301–316.*
18. *Klein S. B., Astrachan J. H., Smyrnios K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory // Entrepreneurship Theory and Practice. 2005. №29 (3). P.321–339.*

ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕДСТАВЛЕНИЮ РУКОПИСЕЙ АВТОРАМИ

Предлагаемые для публикации статьи должны отражать результаты оригинальных научных и практических исследований, представляющих интерес для научных работников, преподавателей и аспирантов вузов, экономистов и менеджеров предприятий, специалистов в области государственного управления.

К статье прилагаются фотографии и сведения об авторах (на русском и английском языке): фамилия, имя и отчество, ученая степень и звание, полное название и адрес организации — места работы (включая индекс), занимаемая должность, контактный телефон, адрес электронной почты. Авторские фотографии (торс в анфас) принимаются в формате *.jpeg, *.tif, *.bmp, *.eps или *.psd, с разрешением не менее 300 dpi.

К статье также прилагаются: краткая аннотация (2 предложения) и ключевые слова (2–5) на русском и английском языках, 3 тезиса (по 1 предложению), раскрывающих основное содержание статьи, список литературы (не более 10 источников).

Материал должен быть набран в любом текстовом редакторе (например, WORD, LaTeX и т. п.). Схемы, графики, диаграммы, рисунки и иные графические материалы могут быть выполнены в черно-белом варианте средствами текстового редактора WORD или в программах векторной графики (Adobe Illustrator, Corel Draw и т. п.) и допускать электронное редактирование. Количество формул в статье должно быть ограничено (в идеале не более 10 формул). Список литературы приводится в конце рукописи, в алфавитном порядке по фамилиям авторов или по мере упоминания в тексте в соответствии с ГОСТом Р 7.05–2008.

Статья объемом не более 25 тыс. знаков для докторов и кандидатов наук и не более 20 тыс. знаков для остальных авторов может быть направлена в редакцию обычной или электронной почтой (uptp@uptp.ru).

Решение о публикации принимает редакционная коллегия журнала. Редакция не вступает в переписку с авторами. Принятые статьи проходят внутреннее рецензирование, научное и литературное редактирование. Отредактированная статья отправляется автору на доработку и визирование.

Предоставление статьи для публикации означает передачу прав на публикацию издателю, в том числе на опубликование журнала в Интернете.

Внимание! Статьи, не соответствующие указанным требованиям, редакцией не рассматриваются.

ВНИМАНИЕ!
Оформление подписки по
СПЕЦЦЕНЕ
ТОЛЬКО при непосредственном обращении в издательство URSS!

Способы оформления подписки:

- через страницу журнала на сайте издательства <http://URSS.ru/uftp> (оплата производится любым удобным для Вас способом: с помощью банковской карты, электронных денег, прямым банковским переводом и т. п.);
- по телефону **+7 (499) 724–25–45**;
- по электронной почте orders@urss.ru;
- в офисе издательства по адресу: **Москва, Нахимовский пр-т, д. 56**;
- через банк, заполнив приведенную ниже квитанцию. Бланки квитанций также доступны на странице журнала <http://URSS.ru/uftp>.

Вы можете приобрести **отдельные выпуски** журнала как в бумажном, так и в электронном виде, а также **отдельные статьи** в электронном виде.

Оперативная консультация по вопросам приобретения журнала или любым вопросам, связанным с изданием Ваших статей или книг: **+7 (499) 724–14–31**, **+7 (499) 724–25–45**, e-mail: editor@URSS.ru.



Извещение	ООО «ЛЕНАНД» ИНН 7728532959 КПП 772801001 р/счет 40702810601500000549 в «Банк Москвы» (ОАО) г. Москва к/счет 30101810500000000219 БИК 044525219												
	(фамилия, имя, отчество подписчика)												
	(e-mail, почтовый индекс и адрес подписчика)												
	<i>Журнал «Проблемы теории и практики управления»</i>												
	2015 г. <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 15px;">1</td><td style="width: 15px;">2</td><td style="width: 15px;">3</td><td style="width: 15px;">4</td><td style="width: 15px;">5</td><td style="width: 15px;">6</td><td style="width: 15px;">7</td><td style="width: 15px;">8</td><td style="width: 15px;">9</td><td style="width: 15px;">10</td><td style="width: 15px;">11</td><td style="width: 15px;">12</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; border-bottom: 1px solid black;">количество номеров 12</td> <td style="width: 40%; border-bottom: 1px solid black;">Сумма руб.</td> </tr> </table>	количество номеров 12	Сумма руб.											
количество номеров 12	Сумма руб.												
С условиями приема банком указанной суммы ознакомлен и согласен _____ « ____ » _____ 2015 г. <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> (подпись плательщика) (дата платежа) </div>													
Кассир													
Квитанция	ООО «ЛЕНАНД» ИНН 7728532959 КПП 772801001 р/счет 40702810601500000549 в «Банк Москвы» (ОАО) г. Москва к/счет 30101810500000000219 БИК 044525219												
	(фамилия, имя, отчество подписчика)												
	(e-mail, почтовый индекс и адрес подписчика)												
	<i>Журнал «Проблемы теории и практики управления»</i>												
	2015 г. <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 15px;">1</td><td style="width: 15px;">2</td><td style="width: 15px;">3</td><td style="width: 15px;">4</td><td style="width: 15px;">5</td><td style="width: 15px;">6</td><td style="width: 15px;">7</td><td style="width: 15px;">8</td><td style="width: 15px;">9</td><td style="width: 15px;">10</td><td style="width: 15px;">11</td><td style="width: 15px;">12</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; border-bottom: 1px solid black;">количество номеров 12</td> <td style="width: 40%; border-bottom: 1px solid black;">Сумма руб.</td> </tr> </table>	количество номеров 12	Сумма руб.											
количество номеров 12	Сумма руб.												
С условиями приема банком указанной суммы ознакомлен и согласен _____ « ____ » _____ 2015 г. <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> (подпись плательщика) (дата платежа) </div>													
Кассир													

Адрес редакции: 117335, Москва, Нахимовский проспект, 56.

Телефон/факс: +7 (499) 724–25–45. **E-mail:** editor@URSS.ru

ООО «ЛЕНАНД». 117312, г. Москва, пр-т Шестидесятилетия Октября, д. 11А, стр. 11.

Формат 70×100/16. Печ. л. 9. Подписано в печать 14.12.15. 18+

Отпечатано в АО «ИПК „Чувашия“».

428019, Чувашская Республика, г. Чебоксары, пр-т И. Яковлева, 13.

ISSN 0234–4505

© «Проблемы теории и практики управления», 2016.
Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.
Регистрационное свидетельство ПИ №ФС 77–22848 от 26 декабря 2005 г.
© ЛЕНАНД, 2015



**СПЕШЕНА на подписку ТОЛЬКО при непосредственном обращении
в издательство URSS!**

Стоимость подписки на бумажную версию журнала с почтовой доставкой:

- для России — на полгода 4998 руб., на год 9588 руб.;
 - для стран СНГ и Прибалтики — на полгода 6498 руб., на год 12600 руб.
- Стоимость подписки на электронную версию журнала:
- на полгода 4248 руб., на год 7998 руб.

Стоимость отдельных номеров журнала и статей:

- один бумажный номер с почтовой доставкой по России — 859 руб.;
- один бумажный номер с почтовой доставкой для стран СНГ и Прибалтики — 1110 руб.;
- один электронный номер — 739 руб.;
- один электронный номер из архива — 490 руб.;
- одна электронная статья из архива — 190 руб.

Электронные версии предоставляются в формате PDF, по электронной почте или через систему обмена файлами. Сделать заказ или оформить подписку можно через сайт <http://URSS.ru/uptr>, по телефону +7 (499) 724–25–45, по электронной почте orders@urss.ru, в офисе издательства по адресу: Москва, Нахимовский пр-т, 56, или заполнив и оплатив в Сбербанке (или любом другом банке) квитанцию на перевод денежных средств и вылав его копию в издательство по электронной почте или по факсу. Для ускорения получения заказа просьба при перечислении на наш расчетный счет денег связаться с издательством по e-mail: orders@urss.ru, или по телефону +7 (499) 724–14–31 и сообщить параметры подписки, номера, статьи (тема: «заказ ПТИПУ»). В квитанции банка обязательно заполнить графу «Фамилия, имя, отчество, e-mail плательщика» (для связи с Вами), в графе «Вид платежа» — параметры заказа (подписки, номера, статьи).

Внимание!

Приобретенные у редакции файлы предназначены для личного использования и не подлежат копированию и распространению.

Оперативная консультация по вопросам приобретения журнала или любым вопросам, связанным с изданием Ваших статей или книг: +7 (499) 724–14–31, +7 (499) 724–25–45, e-mail: editor@URSS.ru.