



95
ЛЕТ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

№ 2 (11)
2014

ФИНАНСОВЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Научно-практический журнал

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

- В.А.Цветков**, председатель редсовета, д-р экон. наук, проф. Государственного университета управления, член-корреспондент РАН, зам. директора Института проблем рынка РАН
- В.Е.Дементьев**, зам. председателя редсовета, д-р экон. наук, проф., зав. лабораторией Центрального экономико-математического института РАН, зам. директора по науке Института новой экономики Государственного университета управления
- Л.Айвазян**, исполн. директор фонда «Евразия» (США), руководитель Российско-американской программы по сотрудничеству институтов гражданского общества
- И.В.Беликов**, канд. истор. наук, директор Российского института директоров, член Экспертного совета по корпоративному управлению при ФСФР России, заместитель председателя Коллегии профессионального сообщества корпоративных директоров, член Международной сети корпоративного управления ICGN
- А.В.Белоцерковский**, д-р физ.-мат. наук, проф., ректор Тверского государственного университета, член Президиума координационного совета учебно-методических объединений и научно-методических советов высшей школы, эксперт по образованию ЮНЕСКО
- А.Л.Гапоненко**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой общего и стратегического менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Заслуженный деятель науки РФ
- Д.Гиллис**, проф. Университета Торонто, Школы бизнеса им. Шулиха Йоркского университета (Канада)
- П.Доуден**, исполнительный директор Центра деловой этики и корпоративного управления (США)
- А.Ю.Жданов**, д-р экон. наук, зам. председателя правления ОАО «Российский сельскохозяйственный банк»
- О.В.Кузнецов**, д-р экон. наук, проф., директор по дополнительному профессиональному образованию Финансового университета
- Г.Р.Латфуллин**, д-р экон. наук, проф., директор Института государственного права и управления Государственного университета управления, зав. кафедрой теории организации и управления, Почетный работник высшего профессионального образования РФ
- С.А.Поршаков**, канд. истор. наук, исполнительный директор Национального совета по корпоративному управлению, член Комитета Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) по корпоративному управлению и Комитета по ведению Национального реестра независимых директоров при РСПП
- А.Сеттлз**, проф. Университета штата Делавэр (США)
- С.Н.Сильвестров**, д-р экон. наук, проф., проректор Финансового университета, Заслуженный экономист РФ
- А.В.Трачук**, д-р экон. наук, проф. кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Госзнак» Министерства финансов Российской Федерации
- М.А.Федотова**, д-р экон. наук, проф., проректор Финансового университета, Заслуженный экономист РФ
- М.О.Флин**, проф. Дублинского технологического института (Ирландия)

А.В.Шишкин, д-р экон. наук, проф., проректор по научной деятельности Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Почетный работник высшего профессионального образования РФ

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

- И.Ю.Беляева**, главный редактор, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Корпоративное управление» Финансового университета, председатель подкомитета по корпоративному управлению и менеджменту Торгово-промышленной палаты РФ, Заслуженный работник высшей школы РФ, Почетный работник высшего профессионального образования РФ
- Ю.М.Цыгальов**, заместитель главного редактора, д-р экон. наук, зав. кафедрой «Общий менеджмент и управление проектами» Финансового университета
- В.Г.Антонов**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Корпоративное управление» Государственного университета управления
- Л.М.Бадалов**, д-р экон. наук, проф. кафедры национальной и региональной экономики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Заслуженный работник высшей школы РФ, Почетный работник высшего профессионального образования РФ
- Б.С.Батаева**, д-р экон. наук, проф., зам. зав. кафедрой «Корпоративное управление» Финансового университета
- А.Л.Денисова**, д-р экон. наук, проф., директор Института делового администрирования и бизнеса Финансового университета, Почетный работник высшего профессионального образования РФ, Почетный член Института финансовых аналитиков (IFA, Великобритания)
- И.Н.Ильина**, д-р экон. наук, проф. кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, директор Центра региональных исследований Высшей школы экономики
- С.В.Карпова**, д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета
- Г.Б.Клейнер**, д-р экон. наук, проф., член-корреспондент РАН, зам. директора Центрального экономико-математического института РАН, зав. кафедрой «Системный анализ в экономике» Финансового университета
- В.В.Масленников**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой общего менеджмента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова
- М.В.Мельник**, д-р экон. наук, проф., директор Межвузовского научно-методического центра по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту Финансового университета, Заслуженный деятель науки РФ
- О.С.Осипова**, д-р социол. наук, доцент, проф., зав. кафедрой «Управление персоналом» Финансового университета, член Комиссии по развитию и методическому обеспечению образовательных программ в области управления человеческими ресурсами Ассоциации ведущих вузов России в области экономики и менеджмента
- С.Е.Прокофьев**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, заместитель руководителя Федерального казначейства
- Х.П.Харчилава**, канд. экон. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой «Корпоративное управление» Государственного университета управления
- А.В.Шаркова**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Экономика организации» Финансового университета

Учредитель:

Финансовый университет
Издание зарегистрировано
в Федеральной службе
по надзору в сфере связи,
информационных технологий
и массовых коммуникаций.
Свидетельство о регистрации:
ПИ № ФС77-49400
от 17 апреля 2012 г.

Главный редактор:

И.Ю. Беляева

Выпускающий редактор:

Л.Г. Зацепина

Верстка: **С.М. Ветров**

Корректоры: **Е.В. Маурина,**
М.С. Лещинер

Журнал подписан в печать
16.06.2014. Формат 60 × 84 1/8.

Объем 10 п. л.

Тираж 185 экз. Заказ № 79

Адрес редакции:

125993, Москва, ГСП-3,
Ленинградский пр-т, 51,
стр. 3, к. 105

Телефон: (499) 943-94-82.

E-mail:

science.manag@gmail.com

Мнение редакции и членов
редколлегии может не совпа-
дать с точкой зрения авторов
публикаций.

Письменное согласие редакции
при перепечатке материалов
издания, а также ссылки при ци-
тировании на журнал «Управлен-
ческие науки» обязательны.

Все статьи подлежат пред-
варительному рецензирова-
нию. Рукописи принимаются
редакцией в электронном виде
(по электронной почте или на
диске). При этом следует указать:
ФИО, место работы, занимае-
мую должность, ученую степень,
ученое звание, адрес, контактные
телефоны, адрес электронной
почты. Название статьи, сведения
об авторе, краткая аннотация
(600–800 зн.) и ключевые слова
(5–10 сл.) представляются на
русском и английском язы-
ках. Список использованной
литературы (без повторений)
оформляется в конце текста
под заголовком «Литература»
и содержит библиографические
данные обо всех упоминаемых
в статье источниках (с указанием
общего числа страниц). Работы,
на которые в тексте нет ссылок,
в списке литературы не приво-
дятся. Объем статьи — до 1 п. л.
Редакция оставляет за со-
бой право на стилистическое
редактирование, а также (при
необходимости) на сокраще-
ние материала, публикуемого
в журнале.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Попадюк Н.К.

**Агломерация: новый формат
управления муниципальным
капиталом. 4**

Копыченко Г.С.

**Стратегия социально-
экономического развития
как механизм повышения
конкурентоспособности
муниципального
образования. 10**

Плотицына Л.А.

**Проблемы управления решают
молодые ученые 15**

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Беляева И.Ю., Козлова Н.П.

**Совершенствование практики
корпоративного управления
в российских компаниях 16**

Чумакова Е. В.

**Современная практика
корпоративного
управления: взгляд инвесторов
и эмитентов 25**

Харчилава Х.П.

**Этические аспекты
модели корпоративного
управления. 33**

Гетьман В.Г.

**Когда тайное
становится явным 38**

МЕНЕДЖМЕНТ

Цыгалов Ю.М.,

Пуляева В.Н.

**Управление знаниями
на предприятии 42**

МАРКЕТИНГ

Перекалина Н.С.,

Казаков С.П.

**Совершенствование
российской системы
маркетинга на основе
модели рыночной
ориентации. 47**

Арский А.А.

**Хронометраж
линейного
логистического процесса. 52**

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Савченко Е.О.,

Москалева А.А.

**Развитие малого
и среднего бизнеса
в современных условиях
(на примере
Великобритании). 56**

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Морозова И.В.

**Повышение
мотивационного
потенциала в сфере
безопасности труда. 64**

Кириллов А.В.

**Системы интенсивного
обучения персонала 70**

ИСТОРИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Богомолов А.В.,

Скопинский А.И.

**Эволюция управления
территориальной
интеграцией Москвы
(середина XII –
начало XX веков) 78**

STATE AND MUNICIPAL GOVERNMENT

Popadyuk N.K.

**Agglomeration: New Format
of Municipal Capital Administration** 4

Kopychenko G.S.

**Strategy of Socio-Economic Development
as a Mechanism of Increase Municipalities'
Competitiveness** 10

L.A. Plotitsina

**Young scientists solve
management problems** 15

CORPORATE MANAGEMENT

Belyaeva I.Y.,

Kozlova N.P.

**Improvement of Corporate Governance
Practice in Russian Companies** 16

Chumakova E. V.

**Contemporary Corporate Governance Practices:
the Views of Investors and Issuers** 25

Kharchilava K.P.

**Ethical aspects
of corporate governance model** 33

Getman V.G.

When the Secret Becomes Obvious 38

MANAGEMENT

Tsigalov Y.M.

Pulyaeva V.N.

**Creating a Knowledge Management
System at the Enterprise** 42

MARKETING

Perekalina N.S.,

Kazakov S.P.

**Russian Marketing
System Enhancement
on the Basis of Market
Orientation Construct** 47

Arskiy A.A.

**Timing linear
logistic process** 52

THEORY AND PRACTICE OF BUSINESS ACTIVITY

Savchenko E.O.,

Moskalyova A.A.

**Development of Small and Medium Enterprises
under Current Conditions:
United Kingdom case study** 56

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Morozova I.V.

**Increase of motivational potential
in the sphere of safety of work** 64

Kirillov A.V.

**Systems for intensive training
of personnel** 70

HISTORICAL PROSPECT

Bogomolov A.V.,

Skopinskii A.I.

**Evolution of Territorial
Integration of Moscow
(mid XII – early XX centuries)** 78

УДК 342.5

Агломерация: новый формат управления муниципальным капиталом

ПОПАДЮК НИКИТА КИРИЛЛОВИЧ, доктор экономических наук, заместитель заведующего кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета (Москва)
E-mail: popadyukn@rambler.ru

Аннотация. Общемировая тенденция создания агломераций проявилась и в России, где сегодня насчитывается более 37 таких образований. Это новое явление породило проблемы, с которыми сталкиваются не только сами агломерации, но и муниципальные образования. Одна из основных проблем – обеспечение эффективного взаимодействия муниципальных образований, входящих в агломерацию. Другой проблемой, до сих пор не исследуемой, стала необходимость идентификации и эффективного использования муниципального капитала. В статье предпринята попытка найти подходы к решению данной проблемы, а также определить формы институционализации муниципального капитала с целью защиты муниципальных образований от последствий постепенно нарастающего глобального финансово-экономического кризиса. Автор считает, что сегодня открываются новые возможности для эффективного использования муниципального капитала. Необходимо четко определить эти возможности в форме муниципально-частного и муниципально-государственного партнерства, а также разработать технологии муниципального управления в агломерациях.

Ключевые слова: агломерация, активизация муниципального сообщества, муниципально-государственное партнерство, муниципально-частное партнерство, муниципальный капитал.

Agglomeration: New Format of Municipal Capital Administration

POPADYUK NIKITA K., PhD (Econ.), deputy head of the State and Municipal Management Department, Financial University (Moscow, Russia)
E-mail: popadyukn@rambler.ru

Abstract. The global trend of emerging of agglomerations is also applicable to Russia, where there are now more than 37 such formations. This new phenomenon has given rise to problems faced by not only the agglomerations, but also by municipal formations. One of the main problems is ensuring effective interaction between municipalities included in the agglomeration. Another problem, not yet widely researched, is the need for identification and efficient use of municipal capital. The article attempts to suggest the ways to resolve the latest, as well as to determine the forms of institutionalization of municipal capital to protect municipalities from the effects of the global financial and economic crisis. The author believes that today opens new opportunities for efficient use of municipal capital. It is important to identify these opportunities in the form of municipal private and municipal state partnerships as well as to develop effective ways of municipal management in the agglomerations.

Keywords: activation of the municipal community, agglomeration, municipal and state partnership, municipal capital, municipal-private partnership.

Проблематика муниципального управления традиционно рассматривается исключительно инструментально. Отчасти это результат того, что идея муниципализации в России как практическая задача возникла при смене общественно-политической модели. При этом необходимо было содержательно разграничить государственную ответственность по уровням административно-территориальной таксономии, выделив из нее разные виды муниципальной собственности, а также институционализировать их отмежевание от собственности государственной. Все уровни органов местной власти муниципальных образований и самоуправления должны были быть заполнены специалистами в сфере управления. Для этого были разработаны специальные программы обучения, началась форсированная подготовка муниципальных работников.

Однако практика опережала теоретическое осмысление проблематики муниципального управления. И надо сказать, прагматичный взгляд на проблему выявлял действительно актуальные задачи, помогал найти их решение. Здесь достигнуты определенные успехи. В частности, в отсутствие критериев оценки эффективности муниципального управления, оценивалась его результативность. С практической точки зрения оценка результатов деятельности той или иной администрации пока более важна.

Формирование системы индикаторов для характеристики если не эффективности, то, по крайней мере, результативности управления, позволило количественно оценивать деятельность главы администрации и его аппарата по завершении срока избрания. Перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов был утвержден Указом Президента России № 607 от 28.04.2008 г.¹ Между тем проблема оценки эффективности муниципального управления осталась, и решить ее можно только с теоретико-методологических позиций.

Кроме того, до сих пор не исследован целый пласт теоретико-методологических проблем муниципального управления. Необходим сравнительный анализ способов эффективного, в том числе совместного, использования муниципальной собственности (например, в форме муниципально-частного партнерства).

¹ Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» / Информационно-правовой портал «Гарант». [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/193208/> (дата обращения: 07.05.2014).

Немало нерешенных проблем связано с такими понятиями, как муниципальный капитал, поглощение и сращивание муниципальных капиталов, кластерообразование на территориях муниципальных образований. Требуют внимания вопросы применения современных управленческих бизнес-технологий для упрочения квазикорпоративного характера администрации такого муниципального образования, как городской округ, и ряд других вопросов.

Все эти вопросы поставлены на повестку дня практикой, стремлением найти формы эффективного использования возможностей, возникших в ходе образования городских агломераций.

Сегодня в глобальной экономике происходят тектонические сдвиги, когда наряду и даже вопреки тотальному характеру финансово-экономической архитектуры образуются новые центры силы, автономизирующие финансовые потоки внутри ареалов повышенного движения материально-технических ресурсов, труда и капиталов. Возникают новые точки международной активности на базе межстрановых зон свободной торговли, таможенных союзов, мировых городов и мегаполисов как финансовых центров.

Одной из современных форм урбанизации и одновременно фактором переформатирования системы расселения населения как в индустриально развитых, так и в развивающихся странах стала агломерация — концентрация вокруг некоторых городов новых поселений и вовлечение в функционирование города-ядра пригородов, близлежащих городов и городских поселений. В России сегодня насчитывается 22 агломерации-миллионера (*таблица*). Кроме 22 агломераций-миллионеров, существует также 15 агломераций, численность населения которых менее 1 млн человек. Из всех агломераций только города федерального значения — Москва и Санкт-Петербург относятся к уровню государственного управления. Остальные — муниципальные образования.

Городское агломерирование как закономерный этап урбанизации обычно анализируется преимущественно с *онтологической* точки зрения — как объективный процесс концентрации населения и производства на ограниченной городской площади, вовлекающий в свою орбиту близлежащие города и поселения, превращая их в свою периферию. Вместе с тем заслуживает внимания и *эпистемологический* аспект агломерации — как целенаправленного не только инфраструктурного обустройства территорий городов и их окружения, но и проектирования оптимального размещения на этих территориях производительных сил. Одновременно возникает

и такой относительно новый аспект, как кооперирование и координация деятельности муниципальных образований, которые становятся частями формируемой агломерации.

Особого внимания заслуживают вопросы *управления городской агломерацией*, регулирования слияний и поглощений капиталов формирующих ее муниципальных образований. Формально эти вопросы остаются в юрисдикции администраций муниципальных образований городских округов и городских поселений, составляющих части сращенного целого агломерации, но объективно они формируют новую целостность ранее разрозненных капиталов муниципальных сообществ.

Первоначально управление городской агломерацией было организационной формой управления капиталами муниципальных сообществ, образующих агломерацию. Но постепенно вопрос централизации муниципальных капиталов в руках администрации муниципального образования, формирующего «ядро» агломерации, т.е. города, становится вопросом эффективного использования всех ресурсов территории. Агломерационная эффективность становится следствием регулирования отдачи муниципальных капиталов. И в этом качестве городская агломерация приобретает характер кластера бизнес-технологий муниципального управления, осуществляемого администрацией города-ядра агломерации и, одновременно, администрациями, образующими «оболочку» этого ядра. При этом формируются промежуточные слои по модели «центр-периферия».

Как известно, капитал представляет собой актив, организованный так, чтобы генерировать денежные потоки. Государственное имущество, способное генерировать дополнительные денежные потоки в пользу государства (государственные унитарные предприятия, иные имущественные комплексы, земельные ресурсы, лесное хозяйство и т.п.), и государственный бюджет в части, направляемой на наращивание производственно-технической базы, способной генерировать доходы, составляет государственный капитал соответствующего уровня (федеральный, региональный). Подобно тому, как государственное имущество и госбюджет в совокупности образуют государственный капитал, так и муниципальное казенное имущество, в том числе муниципальных унитарных предприятий и муниципальных бюджетных учреждений и организаций, муниципальные бюджеты образуют *муниципальный капитал*. Это открывает принципиально новые возможности. Например, возможность *консолидировать*

Таблица

Крупнейшие агломерации с населением более 1 млн человек (2010 г.) [1, с. 94]

Место	Агломерация	Численность населения*, тыс. чел.
1	Московская	14700-17316
2	Санкт-Петербургская	5400-6230
3	Ростовская	2160-2700
4	Самарско-Тольяттинская	2300-2555
5	Екатеринбургская	2054
6	Нижегородская	1928-2097
7	Новосибирская	1645-2070
8	Казанская	1352-1560
9	Челябинская	1322-1535
10	Волгоградская	1416-1517
11	Омская	1182-1261
12	Краснодарская	1046-1344
13	Уфимская	1087-1235
14	Новокузнецкая (Кузбасская)	1096-1206
15	Красноярская	1061-1155
16	Пермская	1044-1144
17	Саратовская	1070-1117
18	Воронежская	967-1175
19	Иркутская (Иркутско-Черемховская)	1041-1081
20	Набережночелнинская (Ниже-Камская)	1100
21	Владивостокская	1010-1199
22	Тульско-Новомосковская	1030

* Разброс значений по разным оценкам.

варианты эффективного использования муниципального капитала как по его составным частям, так и как целостности и, соответственно, прорабатывать все связанные с ними сценарии социально-экономического развития муниципального образования как единого целого. Такой «политэкономический» подход к муниципальному капиталу создает новое пространство возможностей: подобно тому, как производственный капитал в качестве переменной величины имеет рабочую силу, так и муниципальный капитал имеет (в форме переменного капитала)

муниципальных рабочих и служащих. Более того, администрация муниципального образования как орган местного самоуправления, персонализируя муниципальный капитал, при отладке технологий привлечения муниципального сообщества к решению стратегических задач развития муниципального образования может иметь в качестве резерва *муниципальный переменный капитал — все население муниципального сообщества*. Иными словами, могут быть задействованы пенсионеры, временно не работающие люди, совершеннолетние дети, кому также можно подобрать работу на благо и их самих, и муниципального сообщества в целом. Кроме того, орган самоуправления может организовать формы культурной самодеятельности муниципального сообщества, таким образом участвуя в качественном совершенствовании своего «переменного капитала».

Вопрос о том, как мобилизовать все потенциальные ресурсы, должны обсуждать как можно больше участников районного (городского, сельского) муниципального сообщества, которым не безразлична судьба их муниципального образования. Речь идет не только о совместных слушаниях докладов на заседаниях руководителей высшего и среднего звена администрации муниципального района, депутатов района, приглашенных руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных бюджетных учреждений, руководителей их подразделений и т.д. Следует привлечь все интеллектуальные ресурсы муниципального сообщества, включая местные СМИ, которые рассказывали бы о положительных практиках органов местного самоуправления в стране и за рубежом. Могут быть задействованы библиотекари и учителя, а также школьники и студенты. Главное — консолидировать муниципальные сообщества агломерации на решение вопросов, важных для ее ускоренного развития, обеспечив тем самым синергетический эффект от взаимодействия ранее отдельных муниципальных сообществ, а теперь образующих единую агломерацию. В результате потенциальный муниципальный переменный капитал агломерационного сообщества станет *реальным* муниципальным переменным капиталом. Как его организовать наиболее эффективным способом — задача коллективного менеджмента агломерации.

Многие вопросы могут прозвучать по-новому, если привлечь к обсуждению местных представителей бизнес-сообществ (Союза промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палаты, Общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России»

и т.п.), а также некоммерческих и неправительственных организаций по защите гражданских прав, представителей экологических движений и т.п. Главным должен стать поиск возможностей импортозамещения, где это возможно. Это позволит не только создать новые рабочие места, но и защитить от кризисных процессов, которые на местном уровне начинают ощущаться раньше, чем в относительно крупных городах, особенно в условиях агломерации.

Для поддержки муниципальных образований в условиях финансово-экономической нестабильности государству следует разработать специальную программу мероприятий, упрочивающих экономическую базу местных сообществ (подготовка законопроектов, принятие их с учетом мнений муниципальных сообществ в лице местных депутатов и т.п.).

Если обратиться к опыту ряда европейских стран, то одной из форм использования муниципального капитала может стать организация муниципальных сберегательных касс [2, с. 247], чтобы привлечь сбережения населения муниципального образования на более выгодных условиях, чем те, что предлагает сегодня Сбербанк России, имеющий ярко выраженные узкокорпоративные интересы. Муниципальные сберегательные кассы, осуществляющие весь набор банковских операций для обеспечения наиболее выгодного размещения денежных сбережений, могли бы создать конкуренцию этому монополисту на рынке сбережений пенсионеров и низкобюджетных слоев населения.

Аналогичную роль могут играть и муниципальные облигационные займы под строительство инфраструктурных объектов (например, мост через реку, тоннель в горах и т.п.) на условиях государственно-частного или муниципально-частного партнерства с гарантированной отдачей капитала.

Муниципальные сообщества необходимо привлекать к активному участию в решении не только внутренних вопросов местного самоуправления, но и общих проблем, требующих объединения усилий нескольких местных сообществ. Ведь если «отдельные объекты образуют частные системы жизнедеятельности, сочетания объектов, расположенных в одном пункте, — интегральные, или комплексные, системы, в которых протекают не отдельные стороны, а весь процесс жизнедеятельности во всех своих проявлениях» [3, с. 28], то, даже не оперируя всем видовым разнообразием «организаторов пространства», ограничив их тремя основными группами (места приложения труда, органы власти и места

получения разнообразных благ, в том числе основных товаров и услуг), можно обеспечить прогрессирующий социально-экономический рост в каждом регионе страны [3, с. 28]. Если при этом учесть, что «связи общения, не приуроченные к каким-либо учреждениям или предприятиям, тоже сфокусированы на местных центрах», и что «один из важнейших механизмов, скрепляющих территориальную общность, — общие интересы ее членов», которые «обеспечивают территориальной общности осознание себя в качестве особой группы, имеющей как определенные цели, так и силы (возможности) для их достижения» [3, с. 91], то можно выстроить *новую конфигурацию малых и средних городов как взаимосвязанную систему региональной экономики*. Такое социокультурное конструирование способно придать не только импульс для ускоренного социально-экономического развития всей страны, но и обеспечить ее *возрождение как обновленной державы*, восстановить интерес к России всего мирового сообщества, осознающего глубину социокультурного кризиса европейской цивилизации и способного по достоинству оценить новые социокультурные технологии, апробируемые в России.

Сегодня практически во всех индустриально развитых странах Европейского Союза заметно усилилась роль органов местного самоуправления в составлении и проведении муниципальной субрегиональной политики, там «местные органы власти разных уровней играют едва ли не *ключевую роль в разработке и проведении региональной политики*» [4, с. 9] (курсив мой. — Н. П.). Нам тоже надо повышать роль местных органов самоуправления.

В свое время известный испанский философ и социолог Хосе Ортега-и-Гассет (исп. *José Ortega y Gasset*, 1883–1955) назвал усилившуюся между двумя мировыми войнами активность европейского среднего класса *восстанием масс* [5]. Сегодня в ЕС происходит «*восстание регионов*» — усиление региональной «демократии» и активности совместных субъектов регионального и муниципального управления. Административные реформы и либерализация системы государственного регулирования экономики, в 1990-е годы проводившиеся, например, в Италии, к началу XXI века «привели к усилению местной автономии и *превращению регионов в субъектов социально-экономического развития страны*» [5, с. 44] (курсив мой. — Н. П.). В этом «отчасти видится необходимость адаптировать политику социально-экономического развития Италии к процессам неолиберальной глобализации,

проявившимся в полной мере к началу 1990-х годов» [6, с. 44]. Обращает на себя внимание указание на «процессы неолиберальной глобализации». И не только потому, что глобализация во многом индивидуализировала международную конкуренцию за право предоставления своей территории под прямые иностранные инвестиции (ПИИ), иницируя территориальный маркетинг, брендинг и иные бизнес-технологии, осуществляемые не корпорациями, а местными органами самоуправления. Глобализация по своему характеру неолиберальна, поскольку в этот процесс планетарного масштаба втягиваются не индивиды, что было бы естественно для либерализации классического типа, а либо хозяйствующие субъекты, либо правительства стран или администрации региональных и муниципальных органов управления как субъекты организационно-экономической деятельности. Неолиберализм объективно обусловлен самим процессом расширенного воспроизводства капитала в мировом пространстве, порождающим соответствующие изменения внутри и стран-доноров ПИИ, и стран-реципиентов, получателей ПИИ. Причем эти изменения неодинаковы для разных стран. Так формируются разные модели поведения и на уровне совместно-групповых субъектов экономической деятельности.

Следует отметить, что «революция регионов» обусловлена не ростом «самосознания» региональных органов управления, а процессами глобализации, которые приобрели качественно новый характер. «В глобальной экономике конкуренция развивается не между отдельными товарами, производителями и производственными системами, *но между отдельными территориями*. При этом территория рассматривается не как некое географическое пространство или административная единица, в рамках которой принимаются решения и реализуются отдельные проекты, но как *территориальная общность экономических и социальных акторов*, разделяющих общие цели локального развития и способных совместными усилиями выработать и реализовать стратегию повышения конкурентного потенциала территории» [6, с. 47] (курсив мой. — Н. П.). В данном случае возможности территории есть способности региональных и местных органов власти и представительных структур крупного и среднего бизнеса. В приведенной цитате имплицитно содержится возможность не сплошного комплектования территориального субъекта организационно-экономической деятельности всеми хозяйствующими

субъектами, а только разделяющих общие цели локального развития, в том числе способных совместными усилиями вырабатывать и реализовывать стратегию повышения конкурентного потенциала территории. Потому что речь идет не о каждом участнике, хозяйствующем субъекте, находящимся на данной территории, а о самой территории. Модель поведения территориальных органов управления интересна с точки зрения генерирования на одной и той же территории новых территориально-хозяйственных подукладов, поскольку очевидно, что *интегрированный* комплекс субъектов экономической деятельности будет опережать *не интегрированный* по технико-технологическому уровню развития. Агломерация задает формат таких интегрированных комплексов на совместной территории.

Роль агломерации в преобразовании территориально-хозяйственного ландшафта как нового вида управленческой деятельности, осуществляемой муниципальными образованиями, трудно переоценить. При этом следует иметь в виду, что администрация муниципального образования-ядра агломерации не полностью управляет всеми социально-экономическими процессами, проходящими на подведомственной территории. Представители федеральных и региональных органов государственной власти задают внешние и внутренние ограничения для управления [7, с. 146–147]. Кроме того, они предоставляют возможность эффективно использовать муниципальный капитал путем реализации проектов в форме муниципально-государственного партнерства (например, строительство мусоросжигательного завода, освобождение территории муниципального образования от свалки твердых бытовых отходов и пр.). Сдача в аренду освободившегося земельного фонда может генерировать новые доходы муниципального образования.

Таким образом, благодаря новыми возможностям агломераций сегодня складывается новый формат муниципального управления. При грамотном подходе найденные в агломерациях технологии помогут усилить отдачу капитала муниципальных органов местного самоуправления, и не входящих в агломерации. Поэтому для всех уровней муниципального управления представляют интерес следующие направления деятельности:

- тесное скоординированное взаимодействие администрации муниципального образования-ядра агломерации с администрациями входящих в нее муниципальных образований городских и сельских поселений, городских округов;

- решение принципиально новой задачи — повышение эффективности использования объединенных муниципальных капиталов, которыми владеют соответствующие муниципальные образования;

- использование наработанных в агломерациях управленческих технологий, в том числе технологий объединения и сращивания муниципальных капиталов, для развития входящих в агломерации муниципальных образований городских и сельских поселений, внутригородских районов.

Все эти направления деятельности одновременно являются и формами реализации муниципального капитала агломерации как целостности.

Литература

1. *Соболева Н. П., Замятина Ю. Л., Барановская Н. В., Жорняк Л. В.* Геоурбанистика: учебное пособие. Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. 301 с.
2. Финансово-кредитный словарь. В 3-х томах, том II / Гл. ред. *В. Ф. Гарбузов*. М.: Финансы и статистика, 1986. 511 с.
3. *Ткаченко А. А.* Территориальная общность в региональном развитии и управлении. Тверь: Тверской государственный университет, 1995. 83 с.
4. *Животовская И. Г., Черноморова Т. В.* Формирование новой парадигмы регионального развития в условиях глобализации // Региональное развитие и вызовы глобализации: Сб. обзоров и рефератов / РАН ИНИОН. Центр научн.-информ. исследований глобальных и региональных проблем. М.: ИНИОН РАН, 2010. 172 с.
5. *Ортега-и-Гассет Х.* Восстание масс / Пер. с исп. М.: АСТ, Ермак, 2003. 269 с.
6. *Животовская И. Г.* Развитие регионов в Италии в условиях глобализации: проблемы повышения конкурентоспособности // Региональное развитие и вызовы глобализации: Сб. обзоров и рефератов / РАН ИНИОН. Центр научн.-информ. исследований глобальных и региональных проблем. М.: Научный эксперт, 2010. 172 с.
7. *Попадюк Н. К., Семкина О. С.* Городское управление и самоуправление в России: историческая ретроспектива, современность и потенциальные сценарии в посткризисный период / Государство, власть, управление и право: история и современность. Материалы 4-й Всероссийской научно-практической конференции. М.: ГУУ, 2013. 214 с.

УДК 338

Стратегия социально-экономического развития как механизм повышения конкурентоспособности муниципального образования

КОПЫЧЕНКО ГАЛИНА СЕРГЕЕВНА, аспирантка кафедры «Государственное муниципальное управление» Финансового университета
E-mail: galina.kopychenko@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена вопросам формирования новых центров развития регионов и страны в целом. К таким центрам развития в России относятся города, в которых сосредоточен основной социально-экономический потенциал страны, определяющий конкурентоспособность этих городов. Наиболее эффективным механизмом управления развитием конкурентоспособности городов в долгосрочном периоде является стратегическое планирование. Описанный в статье опыт стратегического планирования административных центров российских регионов свидетельствует о недостаточном использовании данного механизма в развитии конкурентоспособности территорий. Один из ключевых факторов повышения эффективности стратегического планирования – вовлечение в этот процесс всех заинтересованных сторон муниципалитета. Обеспечить успешное участие всех заинтересованных субъектов муниципалитета в стратегическом планировании социально-экономического развития территории можно с помощью таких инструментов, как краудсорсинг и форсайт.

Ключевые слова: конкурентоспособность, краудсорсинг, стратегическое планирование, точки роста, форсайт.

Strategy of Socio-Economic Development as a Mechanism of Increase Municipalities' Competitiveness

KOPYCHENKO GALINA S., post graduate student of the Department «State and municipal management», Financial University
E-mail: galina.kopychenko@gmail.com

Abstract. The article describes questions of the formation new centers of development of regions and country. These development centers in all Russian regions are cities as they concentrate the main socio-economic potential of the country, which determining their level of competitiveness. The most effective mechanism for management of cities' competitiveness in the long-term period is strategic planning. Described in the article experience of strategic planning of administrative centers of the Russian regions testifies to the insufficient use of this mechanism in the development of the competitiveness. One of the key factors of increasing the effectiveness of strategic planning is involvement of all stakeholders of municipality in this process. Using tools such as crowdsourcing and foresight, you can ensure the successful participation of all stakeholders in the strategic planning of the municipality of socio-economic development of the territory.

Keywords: competitiveness, crowdsourcing, foresight, points of growth, strategic planning.

Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года¹, одной из целей такого развития является стимулирование экономики путем создания новых центров экономического роста в регионах на основе конкурентных преимуществ. Эта цель закреплена также в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года², а также Указом Президента РФ «Об Основных положениях региональной политики в Российской Федерации»³. Таким образом, одной из важных задач становится поиск таких центров развития регионов, которые смогли бы стать локомотивами роста как для самих этих регионов, так и для страны в целом.

В последние десятилетия зарубежные и отечественные экономисты уделяют все больше внимания полюсам роста административно-территориальных образований. Акцент делается на кумулятивных теориях роста, основанных на идее «взаимной и кумулятивной обусловленности», когда на первый план выходят процессы, обеспечивающие создание условий для последующего развития. Основу этих теорий составляют положения о возникновении центров роста и каналов их распространения в пространственной экономике, диффузии нововведений, развитии периферийных территорий.

Основные моменты теории «полюсов роста» [1, с. 17]:

- полюс роста — не самоцель, а средство подъема района;
- полюс роста эффективен только в сети из таких же полюсов;
- полюс роста должен обладать связью с остальными пунктами района, чтобы привлекать их ресурсы и передавать им нововведения и другие импульсы развития;

¹ Концепция утверждена Правительством РФ 17 ноября 2008 г. № 1662-р / Информационно-правовой портал «Гарант». [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/194365/> (дата обращения: 18.04.2014).

² Основные направления утверждены Председателем Правительства РФ 31 января 2013 г. и Указом Президента РФ от 03.06.1996 № 803 / Информационно-правовой портал «Гарант». [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/70309020/> (дата обращения: 18.04.2014).

³ Указ Президента РФ от 03.06.1996 № 803 / Информационно-правовой портал «BestPravo.ru». [Электронный ресурс] URL: <http://www.bestpravo.ru/federalnoje/eh-zakony/a3b.htm> (дата обращения: 18.04.2014).

- полюс роста должен осуществлять связь между страной и регионом;
- значимость полюса роста может быть разной;
- главное — пробудить силы и стимулы саморазвития, чтобы, вкладывая средства в любой из элементов ядра, придать импульс развитию всего региона.

В нашей стране к таким полюсам роста уже сейчас можно отнести города (за исключением, как правило, малых городов). Это обусловлено в первую очередь тем, что, несмотря на немногочисленность городов по сравнению с другими муниципальными образованияами, именно в них сконцентрирован основной экономический, инновационный, социальный, культурный и кадровый потенциал страны. Правда, пока города из-за доминирования тактического управления над стратегическим не в полной мере используют для развития свой потенциал и не всегда выступают в качестве драйверов роста окружающих территорий.

На 1 января 2013 г. в Российской Федерации насчитывалось 23 001 муниципальное образование, из них всего 518 (2,25%) составляли городские округа и 1687 (7,3%) — городские поселения. Численность городского населения в стране на конец 2012 г. составляла 106 118,3 тыс. человек, а на 1 января 2014 г. — 106 548,7 тыс. человек (74,2% населения страны). При этом стоит учесть, что к концу 2009 г. насчитывалось 512 городских округов, то есть за четыре года было образовано шесть новых округов.

Распределение городских округов по территории страны неравномерно. Больше всего их в Уральском (110) и Центральном (105) федеральных округах, наименьшее число — в Южном и Северо-Кавказском федеральных округах (по 30). При этом, по данным на начало 2014 г., основная доля городского населения приходится на Северо-Западный федеральный округ (83,9%) и Центральный федеральный округ (81,8%), а наименьшая доля — на Северо-Кавказский и Южный федеральные округа (49,1% и 62,8%). Такое распределение во многом обусловлено природно-географическими особенностями данных территорий и уровнем промышленного потенциала.

Стоит отметить, что в России понятие «город» шире, чем «городской округ». Не каждое городское поселение является городом. В связи с этим общее число городов по состоянию на 1 января

2013 г. составляло 1097, из них 71,2% относятся к малым городам.

Все муниципальные образования, в том числе и города, являются подсистемами систем более высокого уровня и одновременно сложными социально-экономическими системами, в которых каждая подсистема реализует свои интересы, зачастую противоречащие интересам других подсистем. При этом базовым принципом управления системами является согласование целей подсистем с целями надсистем для достижения высших целей — повышения качества жизни населения страны и формирования условий экономического развития как основы ресурсного обеспечения данного развития [1, с. 40].

Таким образом, социально-экономическое развитие городов будет способствовать активизации потенциала целой системы «точек роста», которые за счет агломерационных процессов, расширения межмуниципального сотрудничества, ретрансляции положительных эффектов станут локомотивами развития остальных муниципальных образований. Это возможно только за счет развития конкурентоспособности и, как следствие, повышения конкурентного потенциала и степени самодостаточности.

Под конкурентоспособностью муниципального образования можно понимать способность гармонизировать противоречивые интересы всех субъектов муниципального образования для реализации специфических функций сторон, а также возможность решения стратегических и тактических задач каждого субъекта с целью обеспечения стабильности социально-экономического развития территории, формирования стратегических преимуществ территории и повышения уровня жизни населения.

Особую актуальность подобный подход приобретает в случае принятия поправок в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», касающихся распространения двухуровневой модели организации местного самоуправления на крупные городские округа. Проектом предусмотрены два новых вида муниципальных образований:

- городской округ с внутригородским делением,
- внутригородской район.

Данные изменения повлекут необходимость совершенствования механизмов управления

конкурентоспособностью городов и инструментов согласования возрастающего числа заинтересованных субъектов муниципальных образований⁴.

Для того чтобы обозначить сферы развития, которым муниципальные образования должны уделять особое внимание, определим, на какие факторы конкурентоспособности могут влиять муниципальные образования.

Выделяются две группы факторов привлекательности города [2, с.112]:

1) структурные (эффективная инфраструктура, широкий спектр городских услуг, высокое качество среды жизни и эффективная городская политика);

2) функциональные (например, может ли город стать распределительным центром, местом размещения международного бизнеса, центром инновационной деятельности, важным узлом в информационно-коммуникационных сетях, международным центром культуры).

Сочетание этих факторов обуславливает привлекательность города для конкретных секторов, видов деятельности и определяет функции, которые потенциально может выполнять город. При этом на первый план выходят *функциональные факторы конкурентоспособности*, то есть осознание городом своего ключевого конкурентоспособного преимущества и развитие в этом направлении. В стратегиях развития большинства городов мира данное конкурентное преимущество прописано в миссии города.

Сегодня такие факторы конкурентоспособности, как географическое положение, природно-климатические ресурсы, даже чисто экономические факторы, уже не обеспечивают успеха территории в конкурентной борьбе, и их роль для большинства муниципальных образований снижается, поскольку все большее значение начинают приобретать *качество жизни населения* на определенной территории, возможность развития потенциала людей и т.п.

К другими управляемым муниципалитетами факторам конкурентоспособности относятся:

⁴ Законопроект № 469827–6 «О внесении изменений в Федеральный закон “Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации”» (в части уточнения общих принципов организации местного самоуправления) / Официальный сайт Государственной думы. [Электронный ресурс] URL: [http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/\(Spravka\)?OpenAgent&RN=469827-6&02](http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/(Spravka)?OpenAgent&RN=469827-6&02) (дата обращения: 18.04.2014).

- инфраструктурные факторы (наличие развитой инфраструктуры и энергоэффективной системы обеспечения муниципального образования, доступность современных коммуникационных сетей и т.п.);

- социальные факторы (высокое качество жизни, безопасность, привлекательность окружающей среды);

- управленческие (высокое качество муниципальных услуг; прозрачность муниципальной политики, доступность власти и институциональная гибкость; наличие последовательной политики, благоприятствующей развитию бизнеса; развитость муниципально-частного партнерства);

- ресурсные (наличие квалифицированной рабочей силы, креативного потенциала и др.).

Одним из немногих механизмов управления, способных скоординировать долгосрочные интересы различных субъектов муниципального образования с целью повышения его конкурентоспособности, является *стратегическое планирование*. Потребность в системе стратегического планирования в последнее время заметно возросла, «возникла необходимость в наборе управленческих инструментов, обеспечивающих скоординированность целей, увязку долгосрочных решений со средне- и краткосрочными, сбалансированность ресурсов, снижение рисков и т.д.» [3, с. 177–178].

Формирование стратегии социально-экономического развития муниципального образования позволяет ему провести глубокий анализ уровня развития всех компонентов конкурентного потенциала территории, оценить свое положение по сравнению с другими муниципальными образованиями, выявить проблемные моменты, а главное — сформировать новые направления развития, способствующие дальнейшему увеличению привлекательности муниципалитета и, следовательно, повышению его конкурентоспособности.

Проведенный автором анализ опыта разработки документов стратегического планирования административных центров регионов России, исключая Москву и Санкт-Петербург, свидетельствует о *недостаточном использовании инструментов стратегического планирования*. Сразу отметим, что в рамках данного исследования под документами стратегического планирования понимались официальные документы долгосрочного социально-экономического развития со

сроком действия не менее пяти лет независимо от названия документа (стратегия, концепция, стратегический план и т.п.). Так, из 79 рассмотренных городов у 28 (35%) нет утвержденных документов стратегического планирования, при этом только 9 городов имеют проекты стратегий. Это обусловлено в первую очередь тем, что *на федеральном уровне законодательно не закреплена необходимость разработки стратегии социально-экономического развития муниципальных образований*.

Большинство стратегических документов было принято до 2009 г., 2 документа — в 2009 г., 7 — в 2010 г., 12 — в 2011 г., 5 — в 2012 г., 3 — в 2013 г. и 1 — в 2014 г. Это означает, что многие стратегические плановые документы не учитывают изменений, произошедших после кризиса 2008 г.

Города, нацеленные на устойчивое развитие, должны актуализировать свои стратегические планы. В качестве примера можно привести Владимир, Воронеж, Липецк, Якутск, в которых проходят публичные обсуждения проектов обновленных стратегий, а также Новосибирск, который в 2012 г. актуализировал свой Стратегический план устойчивого развития города Новосибирска до 2020 г.

Форматы подобных документов различны. В большинстве городов это «стратегия социально-экономического развития» или просто «стратегия развития», 12 городов имеют «стратегические планы социально-экономического развития», есть также «концепция социально-экономического развития» (ее имеют 3 города), «комплексная программа социально-экономического развития» (3 города), «стратегия устойчивого развития» (1 город), «стратегия комплексной модернизации городской среды муниципального образования» (1 город), «программа социально-экономического развития» (1 город).

Период планирования варьируется от 2015 г. (Уфа) до 2035 г. (Калининград).

Если говорить о содержании стратегий, то можно отметить существенное сокращение декларативных стратегий (ими изобилуют стратегии Ижевска и Рязани). Стратегии большинства российских городов предполагают планомерное умеренное развитие своих территорий, нацеленное на повышение качества жизни населения. Ряд городов формируют стратегии диверсифицированного развития, предусматривающие изменение сложившейся структуры экономики,

в них четко прописано конкурентное преимущество города. К таким городам можно отнести Архангельск, Калининград, Мурманск, Южно-Сахалинск и некоторые другие.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: преобладание стратегий, принятых еще в докризисный период, а также окончание сроков действия части стратегий в ближайшие годы, уменьшение бюджетной обеспеченности регионов и, соответственно, муниципальных образований, что вынуждает искать новые источники финансирования, ставит перед органами местного самоуправления городов задачу актуализации прежних либо разработки новых стратегий социально-экономического развития.

Напомним, что для форсированного социально-экономического роста стратегия социально-экономического развития муниципального образования должна аккумулировать интересы всех заинтересованных субъектов муниципалитета, обеспечивая единство их действий. Достичь этого можно, используя инструменты краудсорсинга⁵ и форсайта⁶, которые предполагают привлечение к решению муниципальных вопросов, с одной стороны, местного населения, с другой — широко круга экспертов, практиков и научных деятелей для обоснования приоритетов развития территории и четкой маршрутизации такого развития.

Схема разработки стратегии социально-экономического развития муниципального образования с использованием краудсорсинга и форсайта, позволяющая согласовать прогнозы социально-экономического развития, дорожные карты и муниципальные программы, может быть представлена следующим образом.

1-й этап. Проведение массового краудсорсинга (определение возможных путей развития муниципального образования на основе интернет-опроса или анкетирования населения).

2-й этап. Проведение ограниченного краудсорсинга (выделение нескольких приоритетных, или модернизационных, направлений развития

муниципального образования органами местного самоуправления с привлечением экспертного сообщества).

3-й этап. Проведение форсайта по приоритетным направлениям развития муниципального образования.

4-й этап. Формирование стратегии социально-экономического развития муниципального образования.

Грамотное использование инструментов краудсорсинга и форсайта, встроенных в систему стратегического планирования развития территории, позволит муниципальному образованию достичь следующих преимуществ:

- генерация новых идей развития (развитие конкурентного потенциала);
- картирование развития с учетом инновационного прогресса;
- общественная поддержка направлений развития территории (снижение «конflikта интересов»);
- оптимизация сроков поиска новых решений и подготовки документов, имеющих принципиальное общественное и профессиональное значение;
- повышение эффективности бюджетных расходов;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- формирование новых источников софинансирования проектов развития.

Использование такой управленческой технологии, как обоснованное стратегическое планирование, может стать действенным инструментом повышения конкурентоспособности муниципальных образований.

Литература

1. Дуканова И. В., Морозова Т. Н., Суковатова О. П. Эффективность управления социально-экономическим развитием административно-территориальных образований: Монография / Под ред. д. э. н., проф. В. И. Терехина. М.: Инфра-М, 2013. 316 с.
2. Borg J., Btamezza I. The competitiveness of the European metropolitan area in the European metropolitan system of tomorrow. Rotterdam: EURICUR, 1992. 214 p.
3. Ильина И. Н. Экономика городского хозяйства: учебное пособие. М.: Кнорус, 2013. 248 с.

⁵ Краудсорсинг (от англ. *crowd* — «толпа» и *sourcing* — «использование ресурсов») — передача некоторых производственных функций неопределенному кругу лиц, решение общественно значимых задач силами добровольцев, часто координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий.

⁶ Форсайт (англ. *foresight*) — технология долгосрочного прогнозирования, способ построения согласованного, взвешенного и ответственного образа будущего.

Проблемы управления решают молодые ученые



В конце марта на кафедре «Государственное и муниципальное управление» прошло заседание круглого стола на тему «Решение проблем государственного и муниципального управления: теория и практика». Главной особенностью круглого стола стало то, что впервые аспиранты и магистранты провели совместную дискуссию по результатам своей научно-исследовательской работы в рамках V Международного научного студенческого конгресса. В оргкомитет мероприятия вошли: заведующий кафедрой «Государственное и муниципальное управление» проф. Прокофьев С.Е., заместители заведующего кафедрой «Государственное и муниципальное управление» доц. Панина О.В., проф. Плотицына Л.А., проф. Попадюк Н.К., руководитель магистерской программы «Кадровый менеджмент в органах власти» проф. Беляев А.М. С докладами выступили 20 человек: 10 магистрантов первого и второго годов обучения и 10 аспирантов всех сроков обучения.

Тематика выступлений вызвала живой интерес у собравшихся. В обсуждении предлагаемых путей и методов решения проблем государственного и муниципального управления активно участвовали представители профессорско-преподавательского состава кафедры. Активность и заинтересованность преподавателей придала заседанию круглого стола особый настрой и энергетику, вывела дискуссию на высокий научный уровень. Преподаватели дали выступившим аспирантам и магистрантам конкретные рекомендации, которые наверняка будут использованы ими в своих диссертационных работах. Лучшими были признаны доклады: магистрантов — «Методы и формы мотивации труда государственных

гражданских служащих» (А. Бестужева, магистрант 2-го года обучения), «Организационная культура и ее роль в формировании эффективного коллектива государственного органа» (Д. Кузнецов, магистрант 2-го года обучения), «Актуальные проблемы оценки персонала» (А. Мулекова, магистрант 1-го года обучения); аспирантов — «Совершенствование развития региональной транспортной инфраструктуры как фактор регионального развития» (И. Барышева, аспирант 3-го года обучения), «Стратегия социально-экономического развития как инструмент повышения конкурентоспособности муниципального образования» (Г. Копыченко, аспирант 4-го года обучения, заочная форма), «Особенности управления финансовыми ресурсами в системе здравоохранения» (Н. Махнова, аспирант 2-го года обучения), «Совершенствование механизма государственных закупок на основе федеральной контрактной системы» (А. Шумкова, аспирант 1-го года обучения), «Совершенствование контроля и надзора в управлении государственными закупками» (И. Шумков, аспирант 1-го года обучения).

Участникам круглого стола были вручены сборники научных статей по материалам прошедшей в ноябре прошлого года ежегодной Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления», в которые вошли публикации ряда аспирантов и магистрантов.

*Л.А. Плотицына,
зам. зав. кафедрой по научной работе
«Государственное и муниципальное управление»*

УДК 334.754 (045)

Совершенствование практики корпоративного управления в российских компаниях

БЕЛЯЕВА ИРИНА ЮРЬЕВНА, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Корпоративное управление» Финансового университета
E-mail: belayeva@mail.ru

КОЗЛОВА НАДЕЖДА ПАВЛОВНА, кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета
E-mail: Nadezda5665@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются российская модель корпоративного управления, внутренние и внешние механизмы ее формирования. Анализируются главные принципы корпоративного управления, специфические черты, присущие российской практике, предлагаются пути ее совершенствования. Авторы отмечают, что особенности российской модели зачастую создают препятствия для повышения стандартов корпоративного управления, а сами особенности формируются под воздействием внутренних механизмов, среди которых прежде всего стоит отметить структуру и форму собственности, систему принятия решений, систему мотивации и систему корпоративного контроля. В статье анализируется также воздействие внешних механизмов на корпоративное управление в России: рынок корпоративного контроля; институциональная среда; система банкротства; система корпоративного контроля; внутривластные факторы, определяющие страновые риски. Анализируя проблемы корпоративного управления в России, авторы предлагают пути их решения.

Ключевые слова: акционеры, корпоративное управление, менеджмент, публичная компания, совет директоров, стейкхолдеры.

Improvement of Corporate Governance Practice in Russian Companies

BELYAEVA IRINA Y., Doctor of Economics, professor, head of the of Corporate Management Department, Financial University

KOZLOVA NADEZHDA P., PhD (Econ.), associate professor, deputy head of the Marketing and Logistics Department, Financial University

Abstract. The article considers the Russian model of corporate governance, internal and external mechanisms of its formation. Analyses the major corporate governance principles, specific features inherent in Russian practice, the ways of its improvement. The authors note that features of the Russian model often create obstacles to improving corporate governance standards, and the features are formed under the influence of internal mechanisms, among which, first of all, it should be noted structure and form of ownership, the decision-making system, a system of incentives and the system of corporate control. The article also discusses the impact of external mechanisms of corporate governance in Russia: the market for corporate control; the institutional environment; bankruptcy; corporate controlling; internal political determinants of country risk. Analyzing the problems of corporate governance in Russia, the authors suggest ways of their solution.

Keywords: Board of Directors, corporate governance, management, public company, shareholders, stakeholders.

Формирование полноценной практики корпоративного управления относится к 80-м годам прошлого века. И если в XIX в. основным двигателем экономического развития было предпринимательство, в XX в. — менеджмент, то в XXI в. эта функция переходит к корпоративному управлению.

Корпоративное управление включает комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами), а также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, средства их достижения и контроля над ее деятельностью. Главные принципы надлежащего корпоративного управления состоят в следующем [1].

1. Права акционеров (система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций).

2. Равное отношение к акционерам (система корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров).

3. Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией (система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между компанией и всеми заинтересованными лицами в целях приумножения общественного богатства, создания новых рабочих мест и достижения финансовой устойчивости корпоративного сектора).

4. Раскрытие информации и прозрачность (система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления).

5. Обязанности совета директоров (совет директоров обеспечивает стратегическое руководство бизнесом, эффективный контроль над работой менеджеров и обязан отчитываться перед акционерами и компанией в целом).

Специфика российской модели корпоративного управления

В России в настоящее время модель корпоративного управления находится в стадии формирова-

ния и имеет специфические черты. Это прежде всего *чрезмерная концентрация собственности*. Большинство российских акционерных обществ находится под контролем одного акционера или небольшой группы акционеров, что нередко приводит к нарушениям прав миноритарных акционеров. Четко проглядывается тенденция формирования олигархических структур на основе сращивания финансового и промышленного капиталов. Возникают и развиваются структуры, аналогичные кейрэцу¹, но в отличие от этой японской модели корпоративного управления в них отсутствует национальная идеология, а деловой репутации, морали, нравственным нормам и этическим ценностям не придается большого значения.

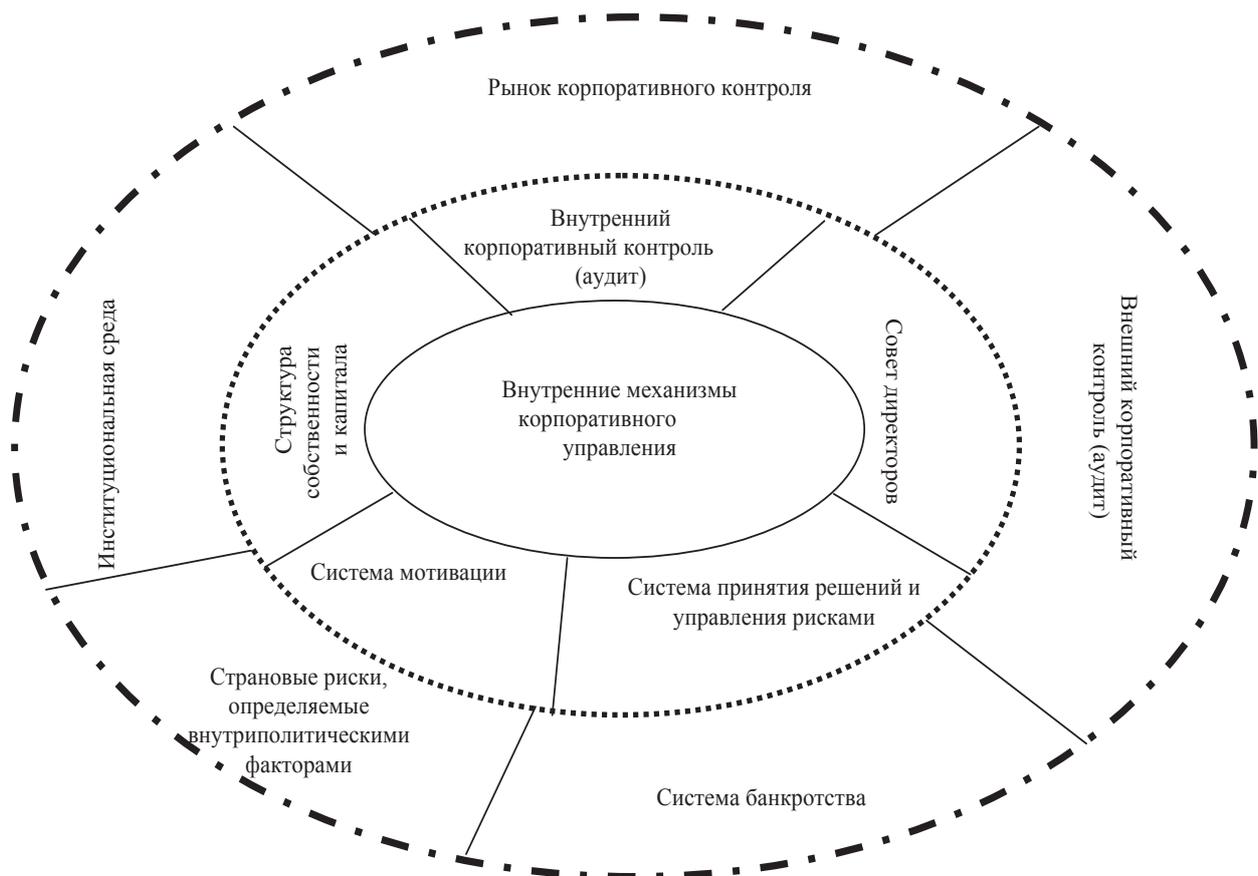
Следствием чрезмерной концентрации собственности стало недостаточное разграничение прав собственности и контроля над ней. Большинство контролирующих акционеров являются генеральными директорами и/или входят в составы советов директоров, как практикуется, например, в ОАО «Газпром». Отсутствует или слабо развита реальная подотчетность, неэффективны механизмы контроля. На практике часто сами мажоритарные акционеры контролируют выполнение функций директорами и менеджерами компании.

Стоит отметить также невысокий уровень раскрытия информации. Хотя за последние годы российское законодательство значительно продвинулось в этом направлении, многие компании по-прежнему выполняют не все требования по обеспечению прозрачности бизнеса, что не может не настораживать потенциальных инвесторов [2].

Громоздкие холдинги, контролирующие многие секторы российской экономики, способствуют непрозрачности структуры собственности, что, в свою очередь, повышает репутационные риски, мешает акционерам и инвесторам получить полное представление о конкретной корпорации и, соответственно, позволяет ее руководству действовать в обход прав собственных акционеров.

Еще одна характерная черта российской модели корпоративного управления — *слияние*

¹ Кейрэцу (яп. 系列), буквально «система», «серия», «ряд», «иерархический порядок»), в Японии — крупные корпоративные конгломераты и холдинги, наследники более старой формы корпоративной структуры, дзайбацу, оставшиеся фундаментально связанными друг с другом в экономический кластер.



Внутренние и внешние механизмы корпоративного управления [5, с. 268]

функций собственности и управления. В нашем корпоративном секторе преобладают интересы крупных собственников, мало кто готов защищать права миноритарных акционеров, не говоря уже о других участниках корпоративных отношений. Неслучайно некоторые специалисты назвали российскую модель корпоративного управления предпринимательской [3, 4]. В этих условиях преобладает инсайдерский контроль, что определяет еще одну особенность российской модели корпоративного управления — *незначительную долю внешних источников финансирования корпораций*.

Господствующее положение инсайдеров, недостаточная защищенность внешних акционеров и инвесторов в значительной степени обуславливают относительно невысокий уровень развития рынков капитала в России. Низкая, по сравнению с западной экономикой, доля банков и финансовых институциональных инвесторов объясняется отсутствием интереса к акциям промышленных

компаний в связи с высокими рисками и темпами роста кредитных операций.

Наконец, надо отметить и такой характерный для России феномен, как *власть-собственность*, а также *чрезмерную роль государства*, желание властных структур полностью контролировать корпоративный сектор. Во многих крупных российских корпорациях есть пакеты акций, принадлежащих государству, которые передаются в доверительное управление генеральным директорам (пример — ОАО «Газпром»). Особенно четко тенденция усиления роли государства в экономике (как собственника, так и менеджера) проявилась после кризиса 2008 г. Происходит постепенный переход некоторых крупных частных компаний в собственность государства или в собственность компаний с преобладающим участием государства. Корпорации с преобладающим участием государства активизируются, частные корпорации практически вытесняются с рынка инвестиций, идет перераспределение источников

финансирования в пользу квазигосударственного сектора.

В подобных условиях не возникает мотивов для повышения стандартов корпоративного управления. Именно активные публичные размещения, вызванные острой потребностью российских корпораций в инвестициях, должны служить стимулом к взаимодействию с мировыми финансовыми рынками, повышению стандартов корпоративного управления и, как следствие, вызывать улучшение деловой репутации компаний.

Специфические черты российской модели корпоративного управления формируются под воздействием внутренних и внешних механизмов (см. рисунок).

Внутренние механизмы корпоративного управления

Внутренние механизмы, определяющие возможность управления агентскими конфликтами (менеджмент — акционеры) и корпоративными рисками в рамках разработки и принятия управленческих решений в данной компании, включают:

- структуру собственности;
- внутренний аудит (организация внутреннего корпоративного контроля);
- совет директоров;
- систему принятия решений и управления рисками;
- систему мотивации.

Структура собственности определяет совокупность интересов и лежит в основе конфликта между основными субъектами корпоративного управления. Первостепенное значение здесь имеет степень концентрации прав собственности. В условиях высокой концентрации таких прав конфликты между различными группами акционеров и, в первую очередь, крупными собственниками и миноритарными акционерами принимают перманентный характер при ограниченных возможностях распределения рисков.

Имидж компании страдает, недоверие инвесторов нарастает, а это рано или поздно приводит к снижению капитализации компании. Справедливости ради стоит отметить, что высокая степень концентрации собственности иногда может быть достаточно эффективной, например, в случаях отраслевых слияний или при угрозе враждебного поглощения. Закономерно, что в сложившихся в России условиях преобладания враждебных поглощений и неразвитости финансовых рынков

более привлекательным считается полный корпоративный контроль (75% + 1 акция), в то время как распространенная среди портфельных инвесторов модель распыленного владения не получила должного распространения.

Большое значение имеет *тип собственника* (институциональный инвестор, финансовый институт, государство либо иностранный инвестор и т.п.). В отдельных компаниях предпочтение отдано институциональному инвестору (страховым компаниям, пенсионным и паевым фондам и пр.), хотя об их пассивности как акционеров говорят следующие факторы:

- незначительное участие в собственном капитале компаний (в США пенсионный фонд не имеет права приобретать пакет акций одной компании размером более 10%);
- «проблема безбилетника», когда институциональные инвесторы, активно участвующие в прямом контроле, создают положительные экстерналии для других институциональных инвесторов, которые в прямом контроле не участвуют, экономя на мониторинге и используя то, что делают другие;
- возрастающий риск конфликта интересов, если институциональные инвесторы не только акционеры, но и поставщики услуг (например, страховые компании).

Считается, что независимые институциональные инвесторы (публичные и государственные инвестиционные фонды, паевые фонды) могут эффективнее осуществлять прямой мониторинг, препятствовать оппортунизму менеджмента, а также контролировать совет директоров.

Долгое время в России доминировала точка зрения, согласно которой такие финансовые институты, как банки, могут осуществлять эффективный контроль над деятельностью компании и наилучшим способом разрешать критические финансовые ситуации. Однако сами банки тоже могут занимать оппортунистическую позицию и вряд ли окажут положительное влияние на деятельность компании, если не обладают собственными капиталами соответствующих объемов.

Специфический тип собственника — государство, которое, как принято считать, представляет интересы всего населения страны. Обычно оно держит крупный пакет акций компании, чтобы эффективно осуществлять контроль над деятельностью компании. Агентские отношения в данном случае имеют усложненную структуру:

глава исполнительной власти решает вопросы управления государственной собственностью, а соответствующий орган исполнительной власти, представляя интересы государства как особого акционера, участвует в управлении акционерной собственностью. Столь сложная структура агентских отношений снижает эффективность управления государственной собственностью, что отрицательно сказывается на доверии инвесторов.

Возможность участия в корпорации иностранных инвесторов определяется и внешними факторами (страновые риски, состояние правовой и институциональной среды), и внутренними (концентрация собственности). Так, американские портфельные и институциональные инвесторы не стремятся участвовать в капитале компании, в котором высока доля собственности менеджмента. Считается, что это портит деловую репутацию компании.

Не только структура, но и *форма собственности* определяет возможность управления агентскими конфликтами и корпоративными рисками. Так, разные формы сложных союзов (кейрэцу, чеболи², финансово-промышленные группы и т.п.) снижают возможности и эффективность корпоративного управления, порождают высокую степень непрозрачности корпоративных отношений, снижают уровень защищенности прав акционеров, приводят к дивергенции между правами собственности и контроля. В результате нарастают такие отрицательные моменты, как вывод активов доминирующими акционерами, неоптимальные управленческие решения и т.д. Собственно, все это мы и наблюдали в 90-е годы, в эпоху развития в нашей стране финансово-промышленных групп, и это до сих пор сказывается на деловой репутации наших компаний.

Система принятия решений как внутренний механизм корпоративного управления определяет возможность осуществления акционерами своих прав на участие в управлении через общее собрание и проведение мониторинга и контроля

² Чеболь (кор. 체벌, 財閥) — южнокорейская форма финансово-промышленных групп. Конгломерат, представляющий собой группу формально самостоятельных фирм, находящихся в собственности определенных семей и под единым административным и финансовым контролем. Чеболи возникли в Южной Корее в конце Корейской войны и существуют до сих пор. На весь мир известно около 30 чеблей, их основные экономические показатели оглашаются каждый год.

разработки управленческих решений в компании. Систему принятия решений, по мнению некоторых специалистов, можно определить как комплекс процедур, посредством которых реальная компетенция по принятию решений распределяется между органами управления корпорации разного уровня (общее собрание акционеров, совет директоров, менеджмент) [6, с. 248]. Особую важность приобретает практика выстраивания отношений с акционерами (например, решение о выпуске акций с разными правами голоса, выработка механизма обеспечения права голоса и защиты акционеров). Отсюда возникают требования к информационному обеспечению, порядку подготовки и проведения общих собраний акционеров — основному звену управления корпорацией.

Следующий внутренний механизм корпоративного управления — *система мотивации*, которая определяет принятый в корпорации порядок, размеры и формы вознаграждений и санкций менеджмента и совета директоров, способы оценки эффективности их деятельности. Без сомнения, основное назначение данного механизма — создание системы мотивации, стимулирующей менеджмент компании действовать в интересах всех акционеров. Речь идет, прежде всего, о принятии менеджментом управленческих решений, максимизирующих стоимость компании. Хотя сразу заметим, что такие решения могут вступать в противоречие с интересами других участников корпоративных отношений. Менеджмент российских компаний начинает осознавать необходимость выстраивания эффективной системы мотивации, увязки ее с результатами деятельности. В отношении же совета директоров система мотивации не срабатывает. Чаще всего члены совета директоров получают фиксированное вознаграждение, не зависящее от показателей эффективности и стоимости компании, а определяемое количеством посещенных заседаний совета. Чрезмерная степень ответственности членов совета директоров может привести к тому, что они станут опасаться действовать решительно и быстро принимать решения. Консервативные действия членов совета директоров часто не соответствуют оптимальному соотношению риска и доходности для акционеров.

Важнейший механизм корпоративного управления — *совет директоров* — является одновременно и механизмом защиты интересов акцио-

неров, других заинтересованных лиц. Основные функции совета директоров: мониторинг и контроль деятельности менеджмента, выработка стратегических управленческих решений и решений особой важности (одобрение сделок по слияниям/поглощениям, изменениям структуры капитала, реализации социальных проектов и т.п.). В правильно выстроенной системе корпоративного управления такой механизм, как совет директоров, призван снизить асимметрию информации между менеджерами, акционерами и всеми стейкхолдерами, что в конечном итоге будет работать на деловую репутацию компании, снижать вероятность агентских конфликтов.

Российская практика свидетельствует: в компаниях с высокой концентрацией собственности роль совета директоров недостаточно эффективна, имеет место конфликт интересов. Зачастую совет директоров не может обеспечить разумный баланс интересов крупных собственников и миноритарных акционеров. Не определена грань между его полномочиями и ответственностью.

Наше законодательство достаточно продвинулось в определении структуры, прав и обязанностей совета директоров. Определено, что это агент акционеров в защите их интересов перед менеджерами (фидуциарная ответственность). Определены его юридическая конструкция (1–2-уровневая) и рабочая конструкция (наличие специализированных комитетов). Обозначена необходимость мотивации деятельности членов совета, а также присутствия в его составе независимых членов. Однако не найден разумный баланс между мерами юридической ответственности членов совета директоров и мерами их защиты от злоупотреблений акционеров. Потенциальный ущерб от неверно выработанных и принятых решений может заметно превышать стоимость имущества членов совета директоров. Да и как доказать и адекватно оценить связь между неверно принятым управленческим решением и ущербом, нанесенным этим решением, особенно когда речь идет о коллективном органе управления?

В этой связи значимой представляется ориентация на профессионализм и нравственные качества членов совета директоров, их деловую репутацию. Действия совета директоров, нанесшие компании ущерб, могут быть непреднамеренными. Недостаток профессионализма членов

В соответствии с российским законодательством акционерные общества (АО) до вывода своих акций на фондовый рынок обязаны сформировать основные элементы корпоративного контроля: 1) ревизионную комиссию, осуществляющую контроль за финансово-хозяйственной деятельностью АО и соблюдением законов и нормативных актов; 2) контрольно-ревизионную службу (внутренний аудитор), занимающуюся ежедневной оценкой того, каким образом деятельность АО обоснована с финансовой точки зрения, контролем практики подготовки отчетности и контроля; 3) комитет по аудиту, в чьи обязанности входит контроль за внутренним аудитором и за отношениями общества с внешним аудитором.

совета, их неумение выстроить верную стратегию развития могут быть компенсированы более эффективными элементами управления: принятием важнейших управленческих решений на общем собрании акционеров, приглашением независимых директоров, созданием специальных комитетов и служб, в том числе связанных с организацией внутреннего корпоративного контроля (аудита).

Система корпоративного контроля должна включать контрольные процедуры, контрольные процессы и формирование специализированных подразделений: отделов, департаментов и комитетов. Внутренний корпоративный контроль осуществляют служба внутреннего аудита и контрольно-ревизионное управление. Как правило, эти подразделения подчинены генеральному директору. А вот комитеты по аудиту состоят при совете директоров. Наличие в компании специализированных служб внутреннего контроля определяется масштабом ее деятельности, особенностями ведения бизнеса, структурой акционерного капитала и отношением руководства к внутреннему корпоративному контролю. Например, такая служба при совете директоров, как комитет по аудиту, присуща крупным компаниям, имеющим в составе совета директоров представителей нескольких собственников. Ее наличие говорит о стремлении высшего органа управления компанией (совета директоров) получать объективную и независимую оценку действий менеджеров всех уровней.

Надлежащая практика корпоративного управления и контроля требует гласности, то есть отражения в годовых отчетах компаний особенностей организации внутреннего контроля и аудита;

ответственности руководства компаний за создание эффективной системы внутреннего контроля над финансовой отчетностью; определения принципов и методов оценки эффективности системы внутреннего контроля и ее регулярного мониторинга по состоянию на конец последнего финансового года.

Внешние механизмы корпоративного управления

Развитие внутренних механизмов корпоративного управления позволяет повысить эффективность деятельности конкретной компании. А вот улучшение качества внешних механизмов корпоративного управления не зависит от конкретной компании и находится в компетенции властных структур и законодательных органов. Совокупность внешних механизмов корпоративного управления представляет собой набор внешних по отношению к компании сил и методов воздействия, которые способствуют оптимизации агентских конфликтов, защите прав акционеров и стейкхолдеров, что, несомненно, работает на имидж и деловую репутацию компаний.

К основным характеристикам внешних механизмов корпоративного управления можно отнести системность, инертность и автономность влияния. Внешние механизмы могут объективно контролировать дискреционное поведение менеджеров, усиливая достоинства или компенсируя недостатки внутренних механизмов. Можно выделить следующие внешние механизмы корпоративного управления:

- 1) рынок корпоративного контроля;
- 2) институциональная среда;
- 3) система банкротства;
- 4) система корпоративного контроля;
- 5) внутривластные факторы, определяющие страновые риски.

Рынок корпоративного контроля представляет собой совокупность условий и элементов, при которых осуществляются сделки с собственным капиталом корпораций, приводящие к смене контроля над ним (слияния и поглощения). Для его функционирования необходимо свободное обращение на рынке акций и других ценных бумаг, а также наличие развитых финансовых институтов. В рамках таких сделок сторонний инвестор приобретает контрольный или блокирующий пакет акций, позволяющий получить большинство в совете директоров

и таким образом установить контроль в корпорации путем замены прежнего менеджмента на новый. Влияние рынка корпоративного контроля на корпоративное управление выражается в его дисциплинирующей функции, связанной с враждебными, осуществляемыми против воли менеджмента, поглощениями и позволяющей ограничивать оппортунистическое поведение менеджмента компании. В случае неэффективного управления акционеры, в надежде получить премию, могут выставить на продажу свои акции. Это заставляет менеджеров компании заботиться о создании для своих акционеров условий, при которых выгодно «держаться» акции, то есть обеспечивать им рыночный курс и размеры дивидендов на достойном уровне.

Вместе с тем нельзя не отметить *недостатки враждебных поглощений* как механизма корпоративного управления. Менеджеры вынуждены поддаваться давлению «нетерпеливых» акционеров и ориентироваться на краткосрочные цели, ведь долгосрочные проекты могут снизить курсовую стоимость акций или создать проблему безбилетника. Это происходит, когда акционеры, считая, что продажа собственных акций не влияет на успех поглощения, не стремятся участвовать в тендерном предложении, ожидая выгоды от смены контроля. Сделка поглощения дорожает за счет увеличения премий акционерам компании-цели. В развитых экономиках враждебные поглощения не считаются самым эффективным механизмом корпоративного управления и не занимают высокую долю в общем объеме сделок на рынке слияний (поглощений). Учитывая, что менеджмент компаний может прибегать к политическим мерам воздействия — помощи со стороны регулирующих органов, можно с уверенностью сказать, что рынок корпоративного контроля не может гарантировать права реализации интересов всех акционеров. Это подтвердила российская практика, изобилующая примерами враждебных поглощений при нарушении прав акционеров, более того, в России преобладает данный механизм корпоративного управления, что ставит под сомнение деловую репутацию отечественного бизнеса.

Институциональная среда — фундаментально важный механизм корпоративного управления, основным элементом которого является правовая система: институт гражданской и уголовной ответственности, который обеспечивает защиту

прав акционеров, раскрытие информации о деятельности корпораций, облегчает инвесторам использование всех законных средств защиты своих интересов.

Система банкротства как внешний механизм корпоративного управления позволяет обеспечивать контроль кредиторов за деятельностью менеджмента. Влияние обеспечивается преимущественными правами кредиторов на удовлетворение своих требований в случае финансовых затруднений корпорации. Система банкротства влияет на риски акционеров, заинтересованных в сохранении синергетической стоимости компании, а также на риски кредиторов, имеющих фиксированные права на денежные потоки. Эффективность системы банкротства во многом определяется уровнем развития правовой системы и сложившейся институциональной среды. Если правовая среда не развита, то мы имеем дело с дополнительными системными рисками, связанными с потерей прав собственности. Это, в свою очередь, заставляет владельцев компании тратить значительные средства на минимизацию потерь. Российская практика конца 90-х — начала 2000-х гг. подтвердила взаимозависимость деловой репутации, рисков и внешних механизмов корпоративного управления. Практика банкротства в соответствии с действующим тогда Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» (1998 г.) привела к возникновению высоких рисков и потере репутации российских компаний, абсолютно демотивируя акционеров на проведение любых операций в долгосрочной перспективе.

Внешний корпоративный контроль (аудит) позволяет снизить транзакционные издержки при решении агентских конфликтов за счет уменьшения асимметрии информации.

Внешний аудитор должен быть беспристрастен в оценке деятельности корпорации, тем более что в этом и проявляется независимость внешнего корпоративного контроля от менеджмента. Хотя и тут не исключена возможность сговора с менеджментом компании, например, в обмен на получение дорогостоящих контрактов по оказанию консалтинговых услуг. Так, аудиторская компания *Arthur Andersen* покрывала дискреционные действия менеджмента *Enron*, за что и поплатилась потерей репутации и исчезла с рынка аудиторских услуг. После громких корпоративных скандалов в США был принят

Закон Сарбейнса–Оксли³, который ужесточил стандарты корпоративного управления, заставил повысить требования к листингу на Нью-Йоркской фондовой бирже [7].

Проблемы корпоративного управления в России

В России используется практика обращения к внешнему аудитору, особенно когда речь идет о публичных компаниях. Однако зачастую сотрудники корпораций препятствуют проведению аудиторами полноценных и качественных проверок, да и их независимость, качество и полнота используемой информации нередко вызывают сомнение. Речь, конечно, не идет о компаниях, размещающих акции на Нью-Йоркской и Лондонской фондовых биржах, где требования к листингу сформулированы достаточно жестко и ясно.

Серьезной проблемой российской модели корпоративного управления, снижающей инвестиционные возможности и деловую репутацию отечественного бизнеса, является отсутствие институциональной фиксации и жестких гарантий прав собственности, полученных в процессе приватизации [6, с. 24]. Несомненно, это порождает высокие страховые риски и снижает стоимость наших компаний.

В России в докризисный период (2000–2006 гг.) внимание к корпоративному управлению усилилось. Это проявилось в стремлении усовершенствовать корпоративное законодательство, во внесении поправок в Федеральный закон «Об акционерных обществах», принятии Кодекса корпоративного поведения (2002 г.), отдельные положения которого нашли широкое применение. Российские компании стали приглашать в состав совета директоров независимых директоров, были созданы службы внутреннего аудита. Качество корпоративного управления было признано одним из важнейших факторов, влияющих на стоимость компании. Общепринятой практикой становятся исследования по

³ Закон Сарбейнса–Оксли (англ. Sarbanes–Oxley Act, SOX) принят в 2002 г. с целью пресечения возрастающего числа корпоративных скандалов. Получил название от имен создателей — сенатора Пола Сарбейнса и члена палаты представителей Майкла Оксли. Определяет требования к финансовому менеджменту в корпорациях, ценные бумаги которых котируются на фондовой бирже США. В соответствии с ним был организован наблюдательный совет для мониторинга финансовой отчетности. Закон значительно ужесточает требования к финансовой отчетности и к процессу ее подготовки.

корпоративному управлению. Агентство *Standard & Poor's* проводит ежегодный рейтинг качества корпоративного управления. Именно в период 2000–2006 гг. растет стоимость российских компаний, улучшается их имидж, что, несомненно, сказывалось на успешности IPO на мировых фондовых рынках. Однако, как справедливо заметил управляющий директор компании «Эй Ай Джи-Интеррос РСФ Эдвайзер» И.И. Родионов, после некоторого положительного сдвига качество корпоративного управления в российских компаниях перестало расти [8, с. 83]. Заговорили о формальном внедрении ряда корпоративных процедур: выработке стратегии, вознаграждении топ-менеджмента и совета директоров, отношениях с миноритариями.

Послекризисный период показал наличие проблем корпоративного управления в России. Активность российских компаний на рынках капитала снизилась. В 2011 г. публичные размещения провели всего 10 компаний (в 2010 г. — 12), сумев привлечь \$ 4,8 млрд (в 2010 г. — \$ 5,3 млрд); еще 7 провели вторичные размещения общим объемом \$ 5,2 млрд [8]. Большинство размещений прошли по нижней или вынужденно сниженной границе ценового диапазона.

О низкой репутации отечественных компаний в области корпоративного управления свидетельствуют и действия ряда компаний в отношении акционеров, приведшие к массовым нарушениям прав миноритариев. Усиливает отрицательные последствия низкого уровня деловой репутации российских компаний и слабое правовое регулирование корпоративного управления.

В предисловии к Национальному докладу по корпоративному управлению (2013 г.) президент ООО «Российские железные дороги» Владимир Якунин отметил, что сегодня, «когда в мировой экономике наблюдается стагнация и системный кризис, качество корпоративного управления и менеджмента в компаниях должно ставиться во главу угла». При этом под качественным корпоративным управлением, по его мнению, следует понимать «не только наличие профессиональных, высокоэффективных органов управления — совета директоров и исполнительного менеджмента, а вообще всю систему внутренних коммуникаций в корпорации — от принятия решений акционерами до непосредственного исполнения этих решений рядовыми сотрудниками» [9, с. 12–13].

Пора признать, что *корпоративное управление становится основной управленческой технологией,*

позволяющей успешно реализовывать потенциал российских публичных компаний, вырабатывать корпоративные стратегии с учетом интересов всех групп, на которые деятельность компании оказывает значительное влияние (работники, клиенты, поставщики, кредиторы, население территории присутствия, регулирующие органы и т.п.), а также интересов менеджмента, в чью обязанность входит осуществление этих стратегий.

Литература

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР. 1999. С. 12–19. [Электронный ресурс] URL: <http://www.corp-gov.ru/projects/principles-ru> (дата обращения: 24.04.2014).
2. Беляева И.Ю., Козлова Н.П. Российская практика корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности // Материалы VI международной научно-практической конференции «Интеграция России в мировую экономику: формирование социальной ответственности и кросс-культурной толерантности государства, бизнеса и общества». Ч. 2. Екатеринбург: УрФУ, 2012.
3. Константинов Г.Н. Предпринимательская модель корпоративного управления // Современные корпоративные стратегии и технологии в экономике России: Сб. науч. трудов. Ч. 3. М.: Финакадемия, 2002.
4. Самосудов М.В. Теория корпоративного взаимодействия: учебное пособие по курсу «Корпоративное управление». М., 2007. 340 с.
5. Козлова Н.П. Особенности формирования деловой репутации современной компании. М.: Дашков и К°, 2014. 375 с.
6. Жданов А.Ю. Управление процессами трансформации и реструктуризации интегрированных корпоративных структур. М.: Фин-академия, 2009. 316 с.
7. История комплаенс за рубежом / Все о compliance — управлении рисками в современной компании [Электронный ресурс] URL: <http://www.complianceblog.ru/> (дата обращения: 24.04.2014).
8. Родионов И.И. Пути совершенствования практики корпоративного управления в российских компаниях / Национальный доклад по корпоративному управлению. Вып. IV. М., 2011. 314 с.
9. Национальный доклад по корпоративному управлению. Вып. VI. М., 2013. 320 с.

УДК 334.754

Современная практика корпоративного управления: Взгляд инвесторов и эмитентов

Итоги совместного исследования Национального Совета по корпоративному управлению и Центра корпоративного управления компании «Делойт СНГ»

ЧУМАКОВА ЕКАТЕРИНА ВИКТОРОВНА, ведущий специалист Национального Совета по корпоративному управлению
E-mail: chumakova@nccg.ru

Аннотация. В статье изложены основные итоги совместного исследования Национального Совета по корпоративному управлению и Центра корпоративного управления компании «Делойт СНГ», цель которого – анализ современного состояния корпоративного управления в России и определение основных направлений его дальнейшей эволюции на основе профессиональных оценок ведущих практиков и экспертов. В исследовании, проведенном методом анкетирования, участвовали руководители инвестиционных фондов и подразделений по взаимодействию с инвесторами ведущих российских компаний-эмитентов, а также представители экспертного сообщества и профильных инфраструктурных организаций. Результаты исследования показывают, что после кризиса 2008 г. возросла роль корпоративного управления в вопросах стратегии и приоритетов развития компаний и банков. Принятие новой редакции Кодекса корпоративного управления и новые правила листинга на Московской бирже будут способствовать реальному повышению инвестиционной привлекательности отечественного бизнеса. Исходя из результатов исследования, авторы предлагают широкий спектр разнообразных рецептов совершенствования взаимодействия компаний-эмитентов со своими инвесторами, сближения интересов менеджмента и акционеров.

Ключевые слова: акционеры, инвестиционная привлекательность, инвесторы, Кодекс корпоративного управления, корпоративное управление, менеджмент, раскрытие финансовой и операционной информации, совет директоров.

Contemporary Corporate Governance Practices: the Views of Investors and Issuers

The results of a joint research survey of the National Council on Corporate Governance and the Deloitte CIS Center for Corporate Governance

CHUMAKOVA EKATERINA V., leading expert of the National Council on Corporate Governance
E-mail: chumakova@nccg.ru

Abstract. This survey gauges the current status of corporate governance in Russia and defines the key areas for its further development evolution. It is based on professional opinions of leading practitioners and analysts. The research was conducted in the form of a survey that covered heads of investment funds and investor relations departments of leading Russian issuers, as well as representatives of the expert community and relevant infrastructure organizations. The survey results show that corporate governance's role in corporate/banking strategy and development priorities grew following the 2008 crisis. The survey results also show that adoption of a new version of the Corporate Governance Code, as well as the new listing rules and the Moscow Exchange's initiative to launch a premium segment as realistically able to increase the investment attractiveness of domestic business. Respondents offered a wide variety of recipes for issuers to enhance their interaction with investors and to align the interests of management and shareholders. They placed particular importance on improving dividend policies and executive incentive plans, linking the pay to the company's financial results.

Keywords: board of directors, corporate governance, corporate governance code, disclosure of financial and operating information, investment attractiveness, investors, shareholders, management.

Кризис 2008 г. показал неподготовленность российских компаний и банков к серьезным изменениям во внешней среде. Значительное снижение рентабельности на фоне экономического кризиса обострило необходимость внедрения систем эффективного стратегического развития и корпоративного управления.

Две трети участников исследования (66%) сошлись во мнении, что после кризиса 2008 г. роль корпоративного управления в вопросах стратегии и приоритетов развития компаний и банков возросла. Ощутимое меньшинство экспертов (20%) убеждено в обратном — в том, что его роль понизилась либо, в лучшем случае, осталась на прежнем уровне. Следует отметить точку зрения 14% респондентов, считающих, что корпоративное управление никогда, ни прежде, ни в настоящее время, не играло существенной роли в определении стратегии ведения бизнеса (рис. 1.)

Отношение российских компаний к стратегии и выделению приоритетов развития начинает меняться. У собственников компаний появляется интерес к оценке влияния управленческих решений на будущую стоимость компании и к тому, какой эффект произведут эти решения на инвесторов, в том числе потенциальных. При ответе на вопрос, как оценивает руководство компаний значение корпоративного управления при определении стратегии развития бизнеса, мнения экспертов разделились: 47% респондентов полагают, что корпоративному управлению сегодня придается существенное, однако далеко не приоритетное значение, в то время как почти 40% оценивают его роль как несущественную (рис. 2).

Показатель эффективности корпоративного управления — более важный критерий при оценке компании с точки зрения ее инвестиционной привлекательности, чем ее финансовые показатели. Сложившаяся практика корпоративного управления в компаниях влияет не только на текущие доходы владельцев, но и на будущие инвестиции.

Можно выделить следующие проблемы, возникающие при изучении связи корпоративного управления с показателями финансовой эффективности компании.

На развитых и развивающихся рынках наблюдаются расхождения в оценке приоритетов тех или иных аспектов корпоративного управления. В развитых экономиках особенно важны отношения с собственниками (акционерами) и прочими стейкхолдерами, а также необходимость соблюдения деловой этики; для развивающихся рынков характерно внимание к деятельности совета директоров, соблюдению прав акционеров и вопросам корпоративного контроля и аудита [1, с. 94].

На развивающихся рынках корпоративное управление показывает относительно высокий уровень взаимосвязи с финансовой эффективностью.

Выявлено принципиальное различие качественного состояния институтов корпоративного управления. На развитых рынках благодаря влиянию различных групп заинтересованных лиц сильны системы корпоративного контроля; на развивающихся рынках доминирует одна группа стейкхолдеров — группа влияния (собственники).

Для развивающихся рынков наиболее важны такие аспекты корпоративного управления, как



Рис. 1. Распределение ответов на вопрос, каким образом после кризиса 2008 г. изменилась роль корпоративного управления в отношении стратегии и приоритетов развития российских компаний и банков

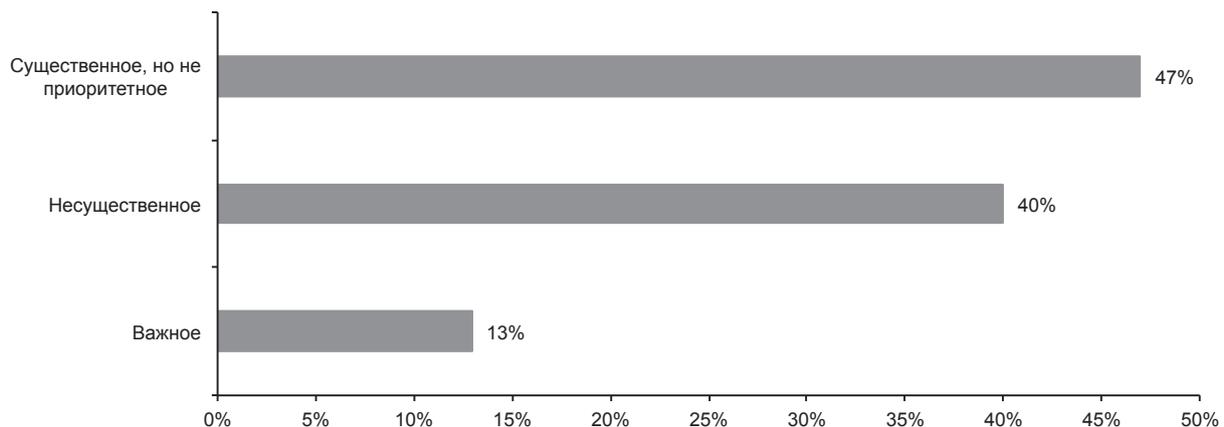


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос, какое значение придают проблемам корпоративного управления российские компании и банки при определении стратегии и приоритетов развития

независимость совета директоров, компенсационные механизмы для менеджмента, корпоративный устав, положения которого могут ограничивать возможность враждебного поглощения, репутация аудитора компании и пр. На финансовую эффективность влияют состав, численность и структура советов директоров, структура собственности, отношения с аудиторами, политика прозрачности, корпоративная социальная ответственность.

Инвесторы ориентируются на благоприятные и бесконфликтные взаимоотношения в системе управления. Портфельных инвесторов интересует, насколько эффективно используются их инвестиции, какие важнейшие решения (крупные сделки, реструктуризация, слияния и т.п.) готовятся и принимаются советом директоров и менеджментом компаний, можно ли своевременно получать об этом информацию и каким-то образом влиять на процесс управления.

По свидетельству участников исследования, менеджмент компаний и представители крупных акционеров наиболее значимыми считают следующие элементы повседневной практики корпоративного управления:

- поддержание конструктивных взаимоотношений с инвесторами,
- раскрытие финансовой и операционной информации,
- участие совета директоров в определении стратегии развития компании.

Важное внимание также уделяется поддержанию на должном уровне независимого внутрен-

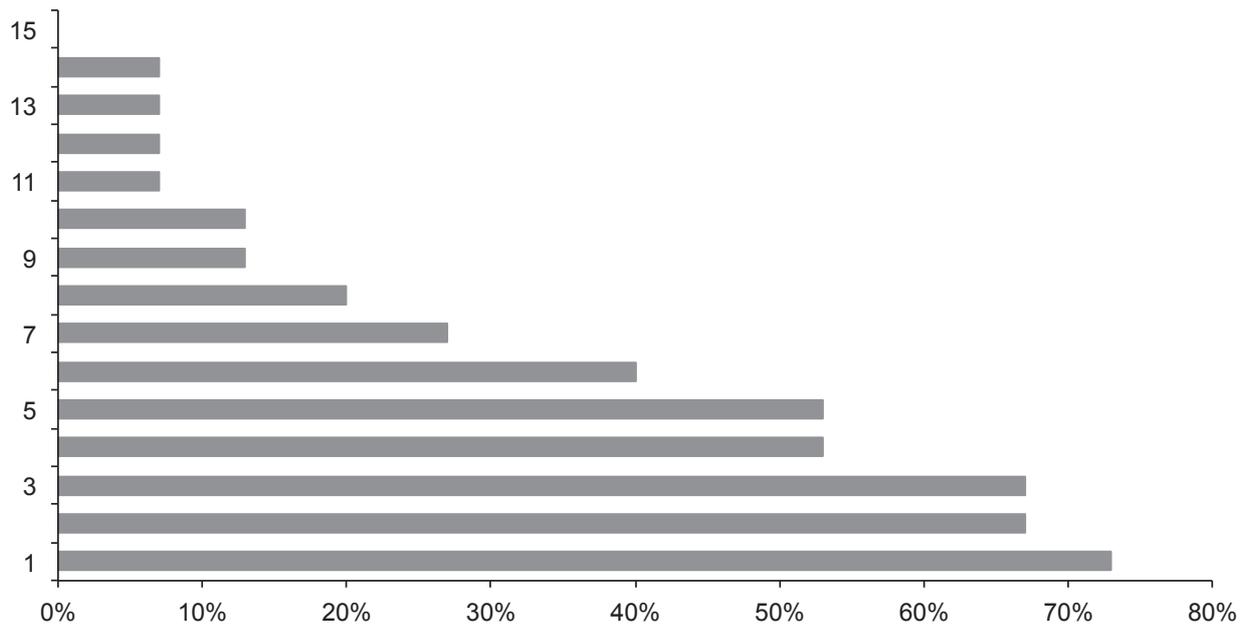
него аудита, практике регулярной выплаты дивидендов, а также участию советов директоров в вопросах кадрового планирования и построения эффективной системы мотивации менеджмента (рис. 3).

Согласно Принципам корпоративного поведения ОЭСР¹ выделяются такие черты эффективного корпоративного управления, как «честность» (уверенность инвесторов в защите своих средств); «прозрачность» (своевременное раскрытие компанией достоверной и полной информации о своем финансовом положении); «подотчетность» (менеджеры подотчетны собственникам компании); «ответственность» (соблюдение компанией законов и этических норм).

Данные категории не поддаются количественному анализу, поэтому оценить качество корпоративного управления можно по косвенным признакам: наличию кодекса корпоративного поведения; наличию независимых директоров; доле прибыли, направляемой на выплату дивидендов; степени прозрачности информации о деятельности компании.

Эффективность корпоративного управления зависит, в частности, от соблюдения стандартов корпоративного управления. В России далеко не все крупные компании уделяют должное внимание внедрению таких стандартов и повышению эффективности корпоративного управления.

¹ Принципы корпоративного поведения ОЭСР [Электронный ресурс] URL: <http://www.corp-gov.ru/projects/principles-ru.pdf> (дата обращения: 05.06.2014).



- 1) Связи с инвесторами
- 2) Раскрытие финансовой и операционной информации
- 3) Участие совета директоров в определении стратегии
- 4) Независимый внутренний аудит
- 5) Практика выплаты дивидендов
- 6) Вовлеченность совета директоров в вопросы мотивации менеджмента и кадрового планирования
- 7) Вовлеченность совета директоров в управление рисками
- 8) Формирование полностью независимых ключевых комитетов советов директоров
- 9) Избрание независимого председателя совета директоров или старшего независимого директора
- 10) Эффективные процедуры общих собраний акционеров
- 11) Раскрытие информации о вознаграждении органов управления
- 12) Участие совета директоров в построении механизмов противодействия коррупции и недобросовестным действиям
- 13) Процедуры оценки эффективности и мониторинг конфликтов интересов среди членов советов директоров
- 14) Принятие эмитентом обязательств по защите финансовых прав инвесторов в ходе существенных корпоративных действий
- 15) Поддержание достаточной доли акций в свободном обращении, вопросы ликвидности

Рис. 3. Распределение ответов на вопрос, какие элементы корпоративного управления менеджмент компаний-эмитентов и представители крупных акционеров считают важными, заслуживающими внимания

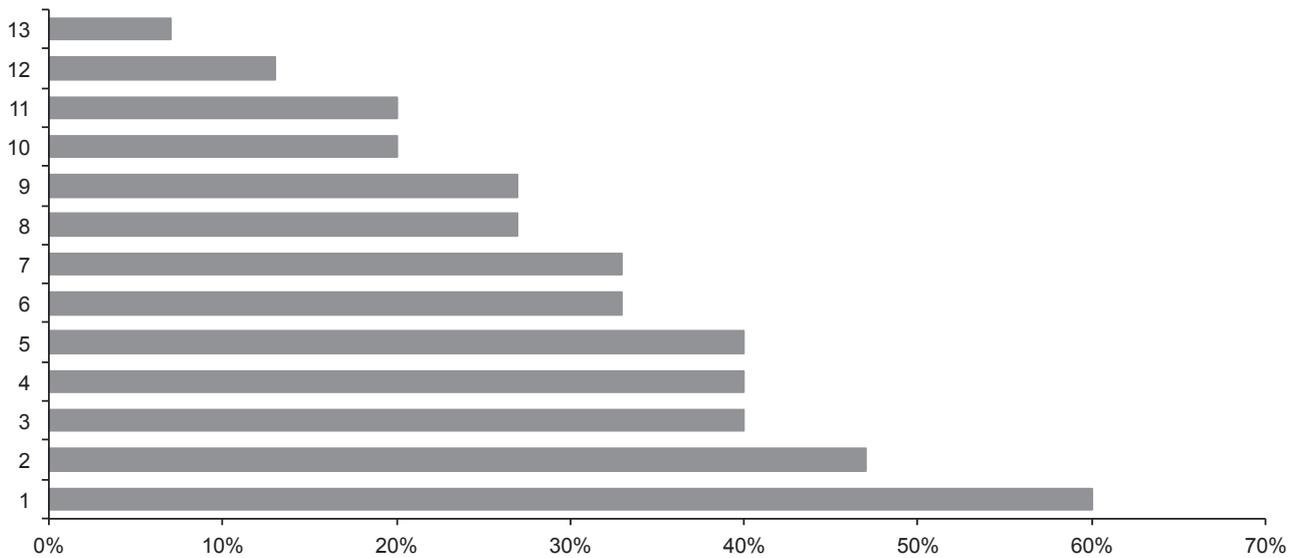
Эксперты считают, что сложившиеся традиционные механизмы корпоративного управления далеко не исчерпали своих возможностей. По их мнению, основными резервами корпоративного управления можно считать:

- повышение эффективности работы совета директоров,
- увеличение доли акций в свободном обращении и их ликвидности,
- повышение ответственности менеджмента,
- расширение прав акционеров и инвесторов,
- защита финансовых интересов акционеров и инвесторов,
- коммуникация целей и обязательств крупных инвесторов.

Повысить эффективность работы советов директоров отечественных компаний можно путем

привлечения к работе в советах высокопрофессиональных экспертов с доказанным опытом управления в конкретной отрасли, а также отказа от делегирования собственниками компаний функций, касающихся обеспечения должного корпоративного управления, нанятым непрофессиональным директорам. Следует улучшать навыки функционального управления, коллегиального принятия и реализации решений с учетом интересов как собственников, так и иных внутренних и внешних заинтересованных сторон, а также осваивать инновационные управленческие технологии.

Примечательно, что необходимость расширения полномочий совета директоров в качестве резерва корпоративного управления отметил всего один респондент (рис. 4). Резервы корпоративного



- 1) Повышение эффективности работы совета директоров
- 2) Повышение доли акций в свободном обращении и ликвидности акций
- 3) Повышение ответственности менеджмента
- 4) Расширение прав акционеров и инвесторов, защита их финансовых интересов
- 5) Коммуникация целей и обязательств крупных инвесторов
- 6) Совершенствование механизмов мотивации менеджмента
- 7) Повышение роли независимых директоров
- 8) Совершенствование механизмов внутреннего контроля и аудита
- 9) Усиление взаимодействия менеджмента и совета директоров с различными категориями акционеров и инвесторов
- 10) Совершенствование системы управления рисками
- 11) Изменение существующей практики раскрытия информации
- 12) Совершенствование процедур урегулирования конфликтов интересов
- 13) Расширение полномочий совета директоров

Рис. 4. Распределение ответов на вопрос, достигло ли корпоративное управление в России «потолка» в возможности повышения капитализации и инвестиционной привлекательности российских компаний. Если «нет», то каковы его резервы

управления по повышению капитализации публичных компаний пятая часть респондентов оценивает оптимистично (в диапазоне 50–100%), треть — более реалистично (25–50%), около половины экспертов еще более сдержанно (в пределах 10–25%).

По мнению участников анкетирования, одним из магистральных направлений развития корпоративного управления в ближайшей перспективе станет *управление рисками*. В последнее время именно риск-менеджмент стал самым слабым звеном как российских, так и зарубежных корпораций. Основными рисками корпоративного управления, с которыми инвесторы чаще всего сталкиваются в области соблюдения своих прав, эксперты считают:

- неполучение достоверной и своевременной информации для принятия решений;

- использование менеджментом некомпетентных решений или действий, идущих вразрез со стратегией компании.

Среди иных рисков также часто упоминались нарушение менеджментом прав акционеров, а также снижение цены и ликвидности акций (рис. 5).

Совершенствуя управление рисками, следует внедрять систему корпоративного управления как финансовыми и операционными рисками, так и рисками внутренними и внешними, связанными с экономической, социальной и технологической средами, интегрируя эту систему во все уровни управления — от совета директоров до должностных лиц и работников производственных подразделений [2, с. 108].

На решение проблем корпоративного управления в России направлена и разработка новой

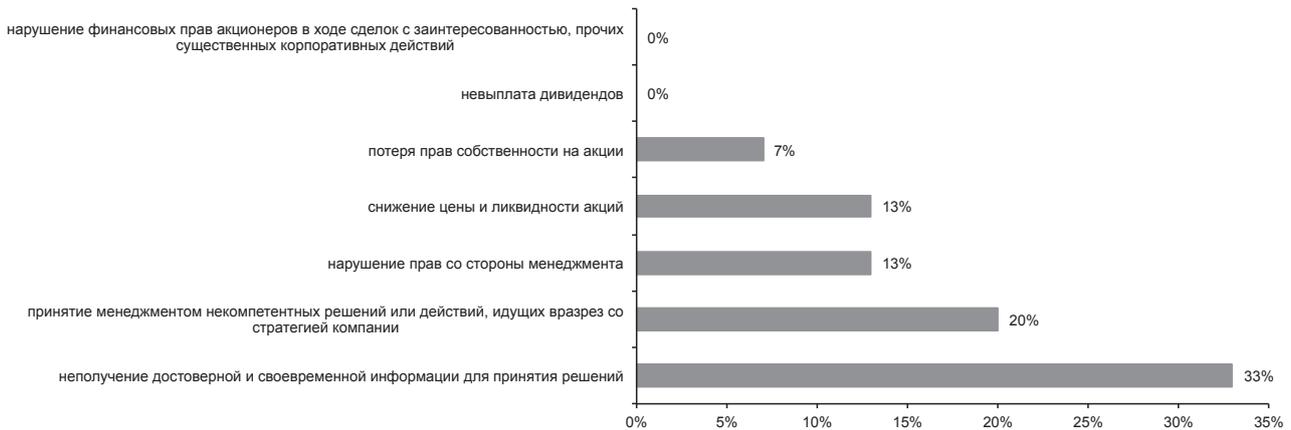


Рис. 5. Основные риски корпоративного управления, с которыми российские и зарубежные инвесторы сталкиваются в области соблюдения своих прав и интересов

редакции Кодекса корпоративного управления². Участники исследования оказались практически единодушны в том, что принятие новой редакции Кодекса, новых правил листинга и введение (в перспективе) премиального сегмента на Московской бирже могут реально повысить инвестиционную привлекательность отечественного бизнеса. Среди основных новаций Кодекса участники анкетирования отметили:

- предоставление советам директоров более широких полномочий в сфере контроля над менеджментом и деятельностью дочерних обществ,
- приближение критериев независимости директоров к международным стандартам.

В качестве возможных инструментов повышения эффективности корпоративного управления и инвестиционной привлекательности можно выделить в Кодексе следующее [3, с. 221].

1. Усилена роль совета директоров:

- расширены полномочия советов в сфере контроля над дочерними структурами;
- усилена роль в управлении рисками;
- более четко определены критерии независимости директоров;

² Новый Кодекс корпоративного управления, принятый Правительством РФ в феврале 2014 г., носит рекомендательный характер, но после листинга ценных бумаг некоторых компаний на Московской бирже отдельные положения документа станут обязательными к исполнению. Проект Кодекса представлен на сайте Центрального банка РФ [Электронный ресурс] URL: http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/ffms/ru/legislation/corp_management_study/corp_governance/printable.php@print=1.html (дата обращения: 05.06.2014).

- доля независимых директоров в совете повышена до одной трети (ранее она составляла четверть состава);
- четче прописаны функции комитетов совета директоров;
- комитет по аудиту рекомендуется формировать из независимых директоров.

2. Более четко прописана политика вознаграждения:

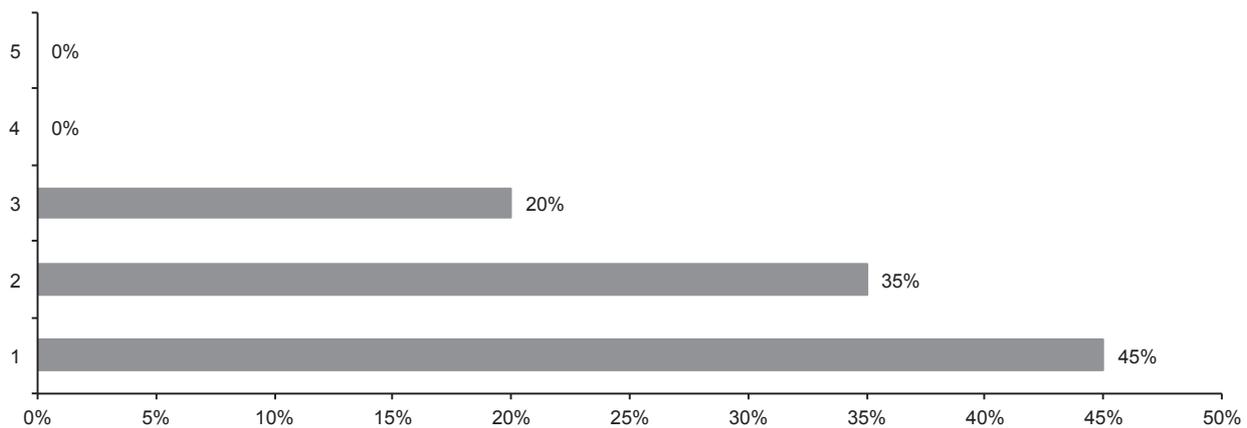
- ориентация на решение долгосрочных целей компании;
- более четко обозначено разделение на фиксированное, краткосрочное и долгосрочное вознаграждение исполнительных органов;
- даны рекомендации по ограничению выходных пособий для топ-менеджеров («золотых парашютов»).

3. Сформулированы принципы построения и работы системы управления рисками и внутреннего контроля, включая описание роли совета директоров в этом процессе.

4. Дано описание процедур подготовки и проведения общего собрания акционеров:

- рекомендовано публиковать материалы собрания на сайте компании;
- должен быть обеспечен доступ в электронной форме к сообщению о проведении собрания акционеров и материалам по заявлению акционера;
- не допускается голосование на общих собраниях акционеров квазиказначейскими акциями.

5. Фиксируются регулярность и оперативность, доступность, достоверность и сравнимость данных как основные принципы раскрытия информации, а также рекомендуется раскрывать всю



- 1) возможен, но на практике происходят перекосы в обе стороны
- 2) возможен, но на практике информационные права инвесторов ущемлены
- 3) возможен и уже существует во многих российских компаниях
- 4) возможен, но на практике происходит злоупотребление информационными правами со стороны инвесторов
- 5) невозможен, поскольку интересы сторон противоположны

Рис. 6. Распределение ответов на вопрос, возможен ли разумный, «необременительный» баланс между интересами эмитентов и портфельных инвесторов

важную информацию, даже если ее публикация не предусмотрена законодательством.

6. Даны подробные рекомендации по раскрытию дополнительной информации о стратегии компании, ее финансовой деятельности, структуре капитала, социальной и экологической ответственности, практике корпоративного управления.

Всего треть участников исследования полагают, что во многих российских компаниях уже есть разумный баланс между интересами эмитентов и портфельных инвесторов. Чуть менее половины (45%) опрошенных в принципе допускают возможность подобного баланса, однако, по их мнению, на практике происходят перекосы в обе стороны. Наконец, 35% респондентов убеждены в том, что информационные права инвесторов ущемлены. Примечательно, что никто не обратил внимания на злоупотребления инвесторов своими информационными правами (рис. 6).

Среди компаний и банков, в которых выстроены наиболее конструктивные отношения менеджмента с акционерами и инвесторами, эксперты чаще всего называли Сбербанк, компании МТС, «Северсталь» и «Магнит». Среди лидеров в данной «номинации» упоминались также «Газпром», «Роснефть», «Трансконтейнер», НЛМК, Банк ВТБ, АФК «Система», ГК «Норильский никель», «Уралкалий», «Мегафон», «М-Видео», Магнитогорский металлургический комбинат и Кузбасская топливная компания.

Участники исследования сделали ряд предложений по совершенствованию механизмов взаимодействия компаний-эмитентов с акционерами и инвесторами, среди которых можно выделить следующие.

- Обеспечение информационной открытости эмитента и ясности стратегии крупных акционеров.
- На уровне Федерального закона «Об акционерных обществах» необходимо прописать современные механизмы предоставления акционеру документов эмитента по его запросу (например, Интернет).
- Совершенствование системы мотивации менеджмента с учетом принимаемых рисков.
- Введение опционных программ в государственных корпорациях.
- Разработка регламента регулярных встреч менеджмента с ключевыми инвесторами и инвестиционным сообществом.

Немало рецептов участники исследования предложили и по совершенствованию взаимодействия компаний-эмитентов со своими инвесторами, сближению интересов менеджмента и акционеров. Особенно важно, по их мнению, совершенствовать дивидендную политику и систему мотивации менеджмента, привязывая ее к финансово-экономическим результатам деятельности компании. Гармонизации взаимоотношений компаний-эмитентов с инвесторами и акционерами

должны способствовать привлечение последних к работе в комитетах советов директоров, к разработке бизнес-планов, а также строгий контроль за выполнением стратегии компании, пресечение злоупотреблений со стороны менеджмента. Интересам акционеров отвечает избрание сбалансированного состава совета директоров, привлечение независимых директоров.

В заключение отметим, что в последнее время российские компании и банки достаточно активно разрабатывают и утверждают кодексы корпоративного управления, которые влияют на дальнейшую стратегию компаний и способствуют выделению приоритетов развития. В первую очередь это продиктовано стремлением отечественных компаний и банков стать более «дружественными» и «прозрачными» по отношению к инвесторам с целью привлечения дополнительных ресурсов. Следовать надлежащей практике корпоративного управления компании и банки подталкивает и развитие российского корпоративного законодательства.

В связи с изложенным можно констатировать, что Кодекс корпоративного управления становится важным внутренним документом, способствующим повышению инвестиционной привле-

кательности российских компаний. Этому служит и целенаправленная работа по гармонизации законодательства, повышению прозрачности компаний и процедур контроля со стороны инвесторов, а также по внедрению институтов независимых директоров.

Новая редакция Кодекса должна стать ориентиром для компаний, стремящихся улучшить корпоративное управление, позволит наладить взаимодействие компаний-эмитентов с акционерами и инвесторами.

Литература

1. Национальный доклад по корпоративному управлению. Выпуск V. / М.: Национальный Совет по корпоративному управлению, 2012. 333 с.
2. Национальный доклад по корпоративному управлению. Выпуск IV. / М.: Национальный Совет по корпоративному управлению, 2011 г. 230 с.
3. Чумакова Е. В. Инструменты повышения эффективности системы корпоративного управления // Бизнес. Образование. Право. Вестник института бизнеса. 2013. № 2 (23). С. 220–226.

ИЗ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (В НОВОЙ РЕДАКЦИИ)

2.2.3. Обеспечение прозрачных механизмов по избранию совета директоров и исполнительных органов общества.

89. Избрание членов совета директоров и образование исполнительных органов общества должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, учитывающей разнообразие мнений акционеров и обеспечивающей соответствие состава совета директоров и исполнительных органов требованиям законодательства и задачам, стоящим перед обществом.

90. В этой связи акционеры должны иметь возможность получить полную информацию о кандидатах в члены совета директоров и исполнительные органы общества. В частности, непосредственно после утверждения перечня кандидатов, обществу рекомендуется раскрывать информацию о лице (группе лиц), выдвинувших данного кандидата в состав указанных органов, в том числе сведения о возрасте и образовании кандидата, информацию о занимаемых им должностях за период не менее 5 последних лет, о должности, занимаемой кандидатом на момент выдвижения, о характере его отношений с обществом, о членстве в советах директоров в других юридических лицах, а также информацию о выдвижении такого кандидата в члены советов директоров или для избрания (назначения) на должность в иных юридических лицах, сведения об отношениях кандидата с аффилированными лицами и крупными контрагентами общества, а также иную информацию, способную оказать влияние на исполнение кандидатом соответствующих

обязанностей, и иную информацию, которую кандидат укажет о себе.

91. От кандидата следует получить письменное согласие на избрание и также раскрыть информацию о наличии такого согласия.

92. Указанная информация о кандидатах в члены совета директоров и исполнительные органы общества должна также предоставляться в качестве материалов при подготовке и проведении общего собрания или заседания совета директоров общества.

93. Рекомендуется предлагать для избрания в совет директоров кандидатов, отвечающих критериям независимости и обладающих признанной, в том числе среди инвесторов, высокой деловой репутацией. Информацию о выдвижении таких кандидатов и сведения о них необходимо заблаговременно сообщать акционерам, включая информацию о соответствии кандидата требованиям, предъявляемым к независимым директорам. Кроме того, рекомендуется использовать Интернет-форум по вопросам повестки дня собрания для сбора мнений акционеров о соответствии кандидатов критериям независимости.

94. В протокол общего собрания акционеров, на котором рассматривается вопрос избрания совета директоров общества, рекомендуется включать сведения о том, какие из избранных членов совета директоров избраны в качестве независимых директоров.

УДК 330.101.2

Этические аспекты модели корпоративного управления

ХАРЧИЛАВА ХВИЧА ПАТАЕВИЧ, кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративного управления Финансового университета
E-mail: leorem@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются акционерная и стейкхолдерская модели корпоративного управления. Согласно акционерной модели, корпорация должна действовать в интересах законных владельцев — акционеров. Менеджеры рассматриваются как агенты владельцев, поэтому они обязаны защищать интересы принципалов (акционеров). Стейкхолдерская модель нацелена на достижение баланса интересов всех без исключения стейкхолдеров компании. В этом случае компания рассматривается не как средство увеличения благосостояния акционеров, а как экономический институт, деятельность которого направлена на долгосрочное сотрудничество со всеми стейкхолдерами. Автор рассмотрел этические аспекты корпоративного управления в различных странах. Выявлены и определены такие ключевые факторы этической направленности системы корпоративного управления, как структура собственности, национальные или региональные корпоративные законы и правила, культурные ценности, политическая идеология.

Ключевые слова: акционерная и стейкхолдерская модели корпоративного управления, корпоративное управление, корпорация, мажоритарные и миноритарные акционеры, стейкхолдеры, фидуциарная обязанность, этика.

Ethical aspects of corporate governance model

KHARCHILAVA KHVICHIA P., Ph.D., associate professor of Corporate Governance Department, Financial University
E-mail: leorem@yandex.ru

Abstract. This article analyzes and stakeholders and shareholder model of corporate governance. Examined the shareholder model of corporate governance, which is based on the assumption that the corporation must act in the interests of the rightful owners — the shareholders. Managers are seen as agents of the owners, so they are obliged to protect the interests of the principals (shareholders). Disclosed the essence of stakeholders model of corporate governance aimed to reach the balance of the interests of all stakeholders of the company, without exception. In this model, the company is not seen as a means of increasing shareholder wealth, company must be considered as an economic institution, which is aimed at long-term cooperation with all stakeholders. The author has considered the ethical aspects of corporate governance in different countries. Identified and defined the key factors influencing the ethical orientation of the system of corporate governance. These factors include ownership structure, corporate, national or regional laws and regulations, cultural values, political ideology.

Keywords: corporate governance, corporation, ethics, fiduciary duty, majority and minority shareholders, Stakeholder, stakeholders and shareholder model of corporate governance.

В зависимости от того, чьим интересам отдается предпочтение при осуществлении корпоративного контроля, можно выделить две модели корпоративного управления: акционерную и стейкхолдерскую.

Акционерная модель базируется на предположении о том, что корпорация должна действовать

в интересах законных владельцев корпорации — акционеров. Менеджеры рассматриваются как агенты владельцев, поэтому они обязаны защищать интересы принципалов (акционеров). С агентской точки зрения основное внимание в организации корпоративного управления направлено на то, чтобы менеджеры не злоупотребляли доверенными им

полномочиями для продвижения своих или других (не акционерских) интересов. Поэтому система корпоративного управления должна обеспечивать тесную связь интересов менеджеров и акционеров. В некоторых юрисдикциях советы директоров и менеджеры имеют фидуциарную обязанность действовать в интересах акционеров [1].

Рассматривая акционерную модель корпоративного управления, американский экономист Адольф Берли (*Adolf Augustus Berle, 1895–1971*), известный своим вкладом в теорию «управленческой революции», отмечал, что «все полномочия, делегированные менеджменту корпорации, которые установлены законом, уставом, в первую очередь должны быть нацелены на реализацию интересов акционеров» [2]. Акционерной модели корпоративного управления придерживался американский экономист, лауреат Нобелевской премии 1976 г. Милтон Фридман (*Milton Friedman, 1912–2006*). Одна из его статей так и называется: «Социальная ответственность бизнеса заключается в увеличении прибыли» [2].

С этической точки зрения акционерную модель корпоративного управления можно оценить двумя способами. Первый рассматривает такую модель как этически ограниченную, поскольку акцент делается на интересах акционеров, а интересы других групп стейкхолдеров намеренно игнорируются. «Единственный этический императив — заявление о достижении максимизации прибыли» [3].

Согласно альтернативной этической оценке акционерной модели корпоративного управления, обеспечение приоритета интересов акционеров выгодно и другим стейкхолдерам. Так, ориентация на рост биржевой стоимости акций способствует целенаправленному и эффективному функционированию корпорации, что косвенно приносит выгоду и другим заинтересованным сторонам. Отсутствие внимания менеджеров к долгосрочным стратегическим целям компании может привести, в конечном итоге, к снижению эффективности деятельности корпорации. Считается, что только корпорации, способные эффективно работать на протяжении длительного периода времени, могут обеспечивать рост благосостояния акционеров и других стейкхолдеров.

Стейкхолдерская модель корпоративного управления основана на предположении о том, что корпоративный контроль должен осуществляться в интересах всех заинтересованных сторон. В этой модели компания рассматривается не как средство

увеличения благосостояния акционеров, а как экономический институт, который нацелен на долгосрочное сотрудничество со всеми стейкхолдерами.

Исследования в области корпоративного управления выявили факторы, отличающие разные системы корпоративного управления, которые применяются по всему миру. К таким факторам относятся [4]:

- структура собственности;
- национальные или региональные корпоративные законы и правила;
- культурные ценности;
- политическая идеология.

Впервые исследование на тему «Сравнительный анализ этической составляющей систем корпоративного управления в глобальном масштабе» провели американские ученые Расоу и Сизон. Результаты исследования были опубликованы в 2005 г. [5]. Через год его доработанная версия вышла под названием «Глобальные перспективы этики корпоративного управления» и касалась этического аспекта систем корпоративного управления в таких регионах мира, как Европа, Япония, Латинская Америка, Северная Америка и Азиатско-Тихоокеанский регион. Хотя глобальный обзор сделан в границах крупных территорий, он касался не всех стран вышеназванных регионов и был основан на наиболее известных разработках в области корпоративного управления в каждом регионе или на системах корпоративного управления, которые считались типичными для конкретного региона. Всего исследование охватило 45 стран.

Во втором исследовании, результаты которого были опубликованы в 2009 г. [6], основной акцент был сделан на вопросе: существует ли глобальная конвергенция или дивергенция в отношении этики корпоративного управления? Перспективы этики корпоративного управления были определены из опыта Азии, континентальной Европы и Северной Америки. Исследование касалось лишь тех стран, в которых используются типичные для каждого из регионов подходы к корпоративному управлению.

Используя результаты данных исследований, рассмотрим характерные для отдельных регионов особенности этики корпоративного управления.

Северная Америка. С точки зрения этики корпоративного управления, есть некоторые явные различия между двумя соседствующими странами Северной Америки — Канадой и США (в данном исследовании Мексика рассматривалась вместе со странами Латинской Америки). В канадской

системе корпоративного управления присутствуют черты акционерной и стейкхолдерской модели, в то время как для США характерно преобладание акционерной модели [6].

Внешний контроль над компаниями в разных провинциях Канады осуществляется по-разному. В некоторых провинциях это происходит через корпоративное право, в других все строится на обеспечении свободы действий корпорации и честности советов директоров и лидеров корпорации. Несомненно, канадская система корпоративного управления защищает в основном интересы крупных акционеров. Миноритарные акционеры не могут похвастаться таким же уровнем поддержки или защиты. Внимание к интересам мажоритарных акционеров в канадской системе корпоративного управления, однако, ограничивается необходимостью гарантировать учет интересов и других заинтересованных сторон. Одним из компенсирующих механизмов защиты стейкхолдеров, не владеющих акциями, служат традиционно сильные государственные социальные программы. К другим мощным компенсирующим механизмам можно отнести ожидания канадского населения, рассчитывающего, что корпорации будут нести ответственность не только за рост благосостояния акционеров. Опрос стейкхолдеров в Канаде показал, что 83% респондентов воспринимают корпорацию как систему, имеющую обязательства, выходящие за пределы их обычной экономической деятельности [7].

В США роль корпораций гораздо уже. И в корпоративном праве, и в представлении населения корпорация — это средство повышения благосостояния акционеров. Директора и исполнительные менеджеры рассматриваются как акторы, имеющие фидуциарную обязанность действовать в первую очередь в финансовых интересах акционеров. Система корпоративного управления направлена на защиту и продвижение интересов мажоритарных и миноритарных акционеров. Широко поддерживается идея, что это служит интересам всех заинтересованных сторон и общества. Высокая распыленность собственности компаний в США рассматривается как скрытая, неявная поддержка данной идеи. Главенство интересов акционеров предполагает, что обществу в целом это выгодно, интересы других стейкхолдеров рассматриваются лишь с учетом того, насколько они связаны с интересами акционеров. Следовательно, корпорации склонны считаться с интересами стейкхолдеров, только если последние могут положительно либо

отрицательно повлиять на благосостояние акционеров.

Латинская Америка. Исследования в семи странах Латинской Америки (Аргентине, Бразилии, Чили, Колумбии, Мексике, Перу и Венесуэле) позволили сделать вывод о том, что в регионе доминирует исключительно акционерная этика корпоративного управления, действует приоритет защиты интересов мажоритарных акционеров. Собственность корпораций в Латинской Америке чаще всего сосредоточена в руках государства, мощной элиты или влиятельных семей, которые осуществляют контроль над корпорациями. Эта ситуация усугубляется тем фактом, что корпоративное право и системы внешнего контроля над компаниями не отличаются ни хорошей развитостью, ни эффективностью реализации [8]. В результате принятая здесь система корпоративного управления поддерживает интересы мажоритарных и в меньшей степени — миноритарных акционеров.

Выяснилось, что советы директоров склонны уделять больше внимания интересам акционеров и вопросам, связанным с доступом к капиталу. Вопросы же, связанные с интересами других заинтересованных сторон, как правило, не пользуются большим вниманием советов директоров.

Европа. Большинство систем корпоративного управления в Европе склоняется в сторону стейкхолдерской модели корпоративного управления. Изучение кодексов и законов корпоративного управления в 22 европейских странах показало, что в семи странах (Швейцарии, Чехии, Португалии, Швеции, Финляндии, Великобритании и Ирландии) корпорации в основном ориентируются на интересы акционеров, в остальных 15 странах (Австрии, Бельгии, Дании, Франции, Германии, Венгрии, Испании, Италии, Литве, Нидерландах, Польше, Румынии, России, Словакии и Турции) — на стейкхолдеров [9]. Таким образом, в континентальной Европе придерживаются стейкхолдерской ориентации [10].

Критерием для определения этической ориентации систем корпоративного управления в Европе стал такой показатель, как роль корпорации в обществе. В ходе исследования было выявлено три представления о роли корпораций в обществе.

1. Корпорация — это средство для увеличения благосостояния акционеров. Такое понимание роли корпораций неизбежно ведет к главенству интересов акционеров, а интересы других сторон рассматриваются лишь с точки зрения того, как они могут

способствовать максимизации благосостояния акционеров.

2. Компания — это структура, созданная для того, чтобы экономически эффективным способом облегчить проведение экономических сделок между различными сторонами.

3. Корпорация — это социально-экономическая система, позволяющая участникам, обладающим разными ресурсами и компетенциями, сотрудничать в целях извлечения выгоды из своих вложений в корпорацию.

В вышеперечисленных странах признается важность этических ценностей и их способность служить основой для плодотворного сотрудничества всех заинтересованных сторон. Следует отметить, что корпоративные этические нормы, диалог с заинтересованными сторонами, корпоративная социальная ответственность являются основой для обеспечения устойчивого развития компании. Например, немецкая двухуровневая структура совета директоров, в наблюдательный совет которой входят представители работников, может рассматриваться как одна из форм институционального признания сотрудников равноправными стейкхолдерами наряду с акционерами.

Азиатско-Тихоокеанский регион. Для этого региона характерно большое разнообразие этической ориентации систем корпоративного управления. Исследователями была выявлена схожесть систем корпоративного управления, используемых в пяти странах: Австралии, Китае, Индии, Японии и Сингапуре [11]. При этом в Австралии и Сингапуре более отчетливо проявляется ориентация на акционеров, а в Китае, Индии и Японии — на других стейкхолдеров.

Системы корпоративного управления в Австралии и Сингапуре, по мнению исследователей, можно описать как «общественный договор» [12]. Корпорация рассматривается как набор договоров, заключенных эгоистичными акционерами ради максимального увеличения своего благосостояния. Хотя в этих странах разные модели корпоративной собственности, их системы корпоративного управления ориентированы на интересы акционеров. Для систем корпоративного управления Китая, Индии и Японии, напротив, характерна более отчетливая стейкхолдерская ориентация. Одни исследователи определили такую ориентацию как «общинную» [12], другие назвали ее «экспансивной», указав тем самым на то, что системы корпоративного управления согласовывают интересы как

акционеров, так и других заинтересованных сторон. При этом причины для примирения интересов всех заинтересованных сторон в каждой из этих стран свои.

В Китае это можно объяснить заметной ролью и участием государства в экономике, что неизбежно ведет к установлению социальных и политических приоритетов в системах корпоративного управления.

В Индии государство также является заметным экономическим игроком, действующим через государственные предприятия, которые привносят в сферу корпоративного управления социально-политические «нюансы». Кроме того, сильные индийские культурные традиции и социальные нормы, социальный активизм приспособляют систему корпоративного управления к учету интересов разных групп стейкхолдеров, включая акционеров, менеджеров, рядовых сотрудников и местные сообщества.

В Японии система корпоративного управления защищает интересы поставщиков финансового и человеческого капитала, что способствует согласованию интересов банков и институциональных инвесторов с интересами работников. Кроме того, есть данные об усилении в Японии акцента на корпоративную социальную ответственность, а также о расширении сотрудничества и коммуникаций между заинтересованными сторонами.

Во всех этих трех странах распространено мнение о том, что директор компании — добродетельный лидер и управляющий интересами, которые шире интересов акционеров. Судя по причинам, которые обуславливают стейкхолдерскую этику корпоративного управления, можно сделать вывод о том, что такая этическая ориентация исходит из нормативных соображений, а не только из инструментального стремления к благосостоянию акционеров [13].

Приведенный выше краткий обзор этики корпоративного управления в разных регионах демонстрирует разнообразие этической направленности систем корпоративного управления во всем мире. Очевидно, что нет общей конвергентной точки, от которой этическая направленность корпоративного управления склоняется в сторону либо акционеров, либо стейкхолдеров. Ясно также, что характер этической ориентации не зависит ни от региона, ни от степени развитости экономики. В большинстве регионов мира, в развитых и развивающихся экономиках можно найти обе этические ориентации.

В заключение я хотел указать на три фактора, которые действительно оказывают заметное влияние на этическую направленность систем корпоративного управления: 1) роль, которую общество отводит корпорациям, 2) социально-культурная среда, 3) некоторые формы собственности.

Все системы корпоративного управления исходят из понимания роли и ответственности корпорации в обществе. Когда корпорация рассматривается как средство максимизации финансовых интересов тех, кто предоставляет корпорации финансовый капитал, доминирует этическая направленность корпоративного управления на акционеров. Очевидно, что такая направленность ограничивает моральную ответственность корпораций их обоснованным стремлением получать финансовую прибыль для акционеров. Часто утверждается, что такое ограничение корпоративной моральной ответственности работает в интересах общества в целом, однако ряд серьезных кризисов (энергетического, пищевого, финансового и климатического), возникновению которых способствовали корпорации, пошатнули уверенность в правильности такого утверждения. Когда роли и обязанности корпорации выходят за рамки обоснованного стремления получить финансовую прибыль для акционеров, когда корпорацию рассматривают как институт, содействующий взаимовыгодному и экономически эффективному сотрудничеству сторон, участвующих в бизнесе, возникает более содержательная этика корпоративного управления.

Второй фактор, бесспорно оказывающий влияние на этику корпоративного управления, — социально-культурная среда, в которой функционируют корпорации. Этику корпоративного управления определяют не только формальные механизмы, такие как корпоративное право и кодексы корпоративного управления, но и социальные нормы, традиции и ожидания, которые преобладают в регионе.

Таким образом, анализ этики корпоративного управления в разных регионах и странах показал, что такие факторы, как культурные ценности, социальные порядки и ожидания, оказывают давление на корпорации, «подсказывая», как вести бизнес, а также как воспринимать свою роль и обязанности в обществе

Третьим фактором, который формирует этику систем корпоративного управления, являются формы корпоративной собственности.

Из приведенного выше регионального обзора становится ясно, что когда государство играет активную роль собственника в экономике, это неизбежно ведет к постановке социальных и политических целей в деятельности корпорации, что влияет на представление общества о роли и ответственности корпорации.

Литература

1. *Monks R.A.G., Minow N.* Corporate governance. 3rd ed. Malden, MA: Blackwell, 2004. P. 72.
2. *Berle A.A., Means G.C.* The modern corporation and private property. NY: Macmillan, 1932. P. 38
3. *Friedman M.* The social responsibility of business is to increase its profits // The New York Times Magazine, 13 September, 1970. P. 32–34.
4. *Collier J., Roberts J.* Introduction: An ethic for corporate governance? // Business Ethics Quarterly. 2001. № 11. P. 67–71.
5. *Bebchuk L.A., Roe M.J.* A theory of path dependence in corporate ownership and governance // Stanford Law Review. 1999. P. 53.
6. *Rossouw G.J., Sison A.J. G. eds.* Global perspectives on ethics of corporate governance. NY: Palgrave Macmillan, 2006. P. 17.
7. *Rossouw G.J.* The ethics of corporate governance: Crucial distinctions for global comparisons // International Journal of Law and Management. 2009. P. 35–42.
8. *Ryan L.V.* Corporate governance and business ethics in North America: The state of the art // Business and Society. 2005. № 44. P. 40–73.
9. *Bedicks H.B., Arruda M.C.* Business ethics and corporate governance in Latin America // Business and Society. 2005. № 44. P. 218–228.
10. *Wieland J.* Corporate governance, values management, and standards: A European perspective // Business and Society. 2005. № 44. P. 74–93.
11. *Koslowski P.* The ethics of corporate governance: A continental European perspective. International Journal of Law and Management 2009. № 51. P. 27–34.
12. *Kimber D., Lipton P.* Corporate governance and business ethics in the Asia-Pacific region // Business and Society. 2005. № 44. P. 178–210.
13. *Reddy Y.R.K.* The ethics of corporate governance: An Asian perspective. International Journal of Law and Management. 2009. № 51. P. 17–26.

УДК 330

Когда тайное становится явным

ГЕТЬМАН ВИКТОР ГРИГОРЬЕВИЧ, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет в коммерческих организациях» Финансового университета, председатель Учебно-методического совета вузов России по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
E-mail: buhuchet@fa.ru

Аннотация. В статье проведен анализ и дана критическая оценка законопроекта об изменении Федерального закона «О банках и банковской деятельности». Анализируя содержащиеся в законопроекте требования в отношении раскрытия на корпоративных сайтах кредитных организаций сведений о руководящем персонале, автор предлагает пути совершенствования данного документа. Предлагаемые им дополнения и изменения, например внесение в федеральный закон требования раскрывать механизм оценки результатов деятельности членов совета директоров, систему их вознаграждения и пр., основаны на передовом опыте в сфере корпоративного управления. Принятие таких поправок придаст закону «О банках и банковской деятельности» более заверченный вид и приблизит отечественную практику корпоративного управления к мировой. Автор также предлагает разработать аналогичный закон применительно не только к кредитным организациям, но и ко всем иным публичным и общественно-значимым компаниям.

Ключевые слова: банки, банковская деятельность, корпоративное управление, раскрытие информации.

When the Secret Becomes Obvious

GETMAN VICTOR G., Doctor of science, professor, head of the Accounting in commercial entities Department, Financial University; Chairman of the Teaching and methodical board of Russian universities in specialty «Accounting, analysis and audit»
E-mail: buhuchet@fa.ru

Abstract. The article analyzes and critical evaluation of the bill to amend the Federal Law «On Banks and Banking». Analyzing contained in the bill disclosure requirements on corporate sites of credit organizations information about the management personnel, the author suggests ways to improve this document. His proposed amendments of the Federal Act, for example, the introduction of a requirement to disclose a mechanism for evaluating the performance of the board members, their remuneration system and so on, based on the best practices in corporate governance. The adoption of such amendments will give the law «On banks and banking activity» more finished appearance and bring the domestic corporate governance practices to the world. The author also proposes to develop a similar law in relation not only to credit institutions, but also to all other public and socially significant companies.

Key words: banks, banking activities, corporate management, information disclosure.

Правительство РФ 16 ноября 2013 г. направило в Государственную Думу законопроект «О внесении изменений в статью 8 Федерального закона “О банках и банковской деятельности”»¹. Он был рассмотрен Советом ГД

9 декабря 2013 г., а 12 февраля 2014 г. — принят Госдумой в первом чтении. Это довольно важный законопроект, поскольку в нем содержится требование к кредитным организациям раскрывать информацию о квалификации и профессиональном опыте руководителей, публиковать ее на корпоративных сайтах. Сейчас такого обязательства нет, поэтому зачастую кредитные организации подобную информацию не раскрывают. Исключение составляют организации,

¹ Проект Федерального закона № 386407-6 «О внесении изменений в статью 8 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» / Консультант Плюс [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 24.04.2014).

выступающие в роли эмитентов ценных бумаг и обязанные раскрывать часть такой информации в подлежащем публикации проспекте ценных бумаг.

Разработать рассматриваемый здесь законопроект правительство побудили выявленные в последнее время многочисленные злоупотребления в банковской сфере, нанесшие существенный ущерб экономике нашей страны и гражданам. Одной из причин банкротства банков стало то, что среди их руководителей оказалось немало непрофессионалов, а зачастую и разного рода мошенников, людей с сомнительной деловой репутацией, естественно, стремящихся не афишировать свои «умения». И если данный законопроект будет принят, то приоткроются многие тайны банкиров. Остается лишь сожалеть, что правительство так долго тянуло с разработкой данного законопроекта, игнорируя или, по меньшей мере, стараясь не замечать передовой опыт, накопленный мировым сообществом в данной сфере.

Еще в 2006 г. Конференцией ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) / *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)* было опубликовано «Руководство по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления»². В этом документе помимо прочего есть специальный раздел «Е»: «Члены совета директоров и основные руководящие работники», где довольно подробно описаны сведения, рекомендуемые к раскрытию в отношении профессиональных и иных качеств указанных лиц. Причем требование раскрывать такие сведения касается не только банковской, но и других сфер деятельности, где имеет место корпоративное управление. Поэтому было бы целесообразно, чтобы помимо представленного выше законопроекта, носящего ограниченный характер, поскольку направлен на банки и банковскую деятельность, правительство разработало закон применительно ко всем иным публичным и общественно значимым компаниям.

Несомненно, законопроект № 386407–6 — это шаг в верном направлении, однако у него уже есть резервы для улучшения. Прежде чем

о них говорить, рассмотрим, кого коснется этот законопроект и какую информацию (причем подтвержденную документально) о своих руководящих работниках обязаны будут раскрывать кредитные организации на своих официальных сайтах.

Согласно законопроекту, кредитные организации должны раскрывать информацию о квалификации и профессиональном опыте работы следующих лиц: «членов совета директоров (наблюдательного совета) кредитной организации, лиц, занимающих должности единоличного исполнительного органа, его заместителей, членов коллегиального исполнительного органа, главного бухгалтера, заместителя главного бухгалтера кредитной организации, а также руководителя, главного бухгалтера филиала кредитной организации». За предоставление недостоверной информации на указанных лиц может быть возложена ответственность в соответствии с законодательством РФ.

Неясно, почему в этот список не попал заместитель главного бухгалтера филиала. Что касается содержания раскрываемой информации, то по каждому из вышеназванных лиц в законопроекте предусмотрено кроме фамилии, имени и отчества (если оно есть) указывать:

- занимаемую должность и дату избрания на нее (для членов совета директоров, а также членов наблюдательного совета), а для остальных лиц — дату согласования с Банком России и дату назначения на должность;
- сведения о профессиональном образовании, в том числе о дополнительном профессиональном образовании;
- сведения о трудовой деятельности за пять лет, предшествующих дате назначения (избрания) на занимаемую должность, с указанием мест работы и занимаемых должностей, в том числе членства в совете директоров (наблюдательного совета) юридического лица, дат назначения (избрания) и увольнения (освобождения от занимаемой должности), описанием служебных обязанностей.

По каждой из этих рекомендаций есть ряд вопросов. В частности, трудно согласиться с тем, что сведения о трудовой деятельности данных лиц в проекте ФЗ предписано раскрывать лишь за последние пять лет. Такой временной порог ничем не обоснован. По сути, на сведения о предыдущей трудовой деятельности руководителей

² Руководство по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления. Нью-Йорк и Женева, 2006. 48 с. / *United Nations Conference on Trade and Development* [Электронный ресурс] URL: http://unctad.org/ru/docs/iteteb20063_ru.pdf (дата обращения: 24.04.2014).

налагается табу, хотя такая информация может оказаться весьма важной для клиентов банка, показывая, «кто есть кто». На наш взгляд, нужно раскрывать сведения о всей трудовой деятельности каждого руководящего работника кредитной организации.

Следовало бы публиковать информацию о наличии/отсутствии у данного лица судимости, и если таковая имела, то по какой статье (-ям), снята ли она, и если снята, то когда.

Нелишне также указывать причины увольнений лица с прежних мест работы и по каким статьям Трудового кодекса.

Неполной выглядит в законопроекте и раскрываемая информация о должности, занимаемой в кредитной организации руководящим работником. В упоминавшемся выше документе ООН «Руководство по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления» рекомендуется помимо сведений о числе и видах должностей, занимаемых в совете директоров отдельными его членами, и выполняемых ими обязанностях, на наш взгляд, следует раскрывать также «сведения о должностях, занимаемых основными сотрудниками управленческого звена в советах директоров и правлениях других компаний» и должностях, занимаемых ими в общественных или некоммерческих организациях. Подобного рода информация, как справедливо отмечено в Руководстве, «позволяет в определенной степени судить о приверженности таких сотрудников своему делу»³.

Нуждается в доработке законопроект и в части, касающейся профессионального образования руководящих работников. В нынешнем виде он предписывает раскрывать наименование образовательного учреждения, год его окончания, квалификацию (степень) и направление подготовки (специальности), специализацию, ученую степень, ученое звание, даты решения о присуждении ученой степени, присвоения

ученого звания, а также сведения о дополнительном профессиональном образовании с указанием вида образования (повышение квалификации, стажировка, профессиональная переподготовка) и даты его получения. Кроме того, на наш взгляд, по каждому руководящему лицу целесообразно раскрывать следующие данные: возраст; владение конкретными информационными технологиями; опыт международной деятельности (если таковой имеется); название программ полученного дополнительного профобразования; продолжительность контракта; знание и уровень владения иностранными языками.

Вполне уместно было бы, как это, заметим, и предлагает Руководство, обязать кредитные организации раскрывать механизм оценки результатов деятельности членов совета директоров и систему их вознаграждения, ее структуру.

Сегодня в мире, особенно в Европе, четко прослеживается тенденция к повышению степени раскрытия информации о вознаграждении директоров. Например, во Франции, Германии, Люксембурге, Нидерландах, Швейцарии, Соединенном Королевстве приняты даже специальные законы, обеспечивающие раскрытие информации о вознаграждении отдельных директоров⁴. Думается, России в данном вопросе нужно двигаться в том же направлении.

Целесообразно более четко прописать в законопроекте ответственность кредитных организаций и руководящих работников за непредоставление требуемой информации или предоставление недостоверных сведений. В частности, указать, что конкретно предусмотрено в ФЗ за такие деяния, а не ограничиваться фразой общего характера.

Есть достаточно оснований полагать, что реализация наших предложений придаст законопроекту «О внесении изменений в статью 8 Федерального закона “О банках и банковской деятельности”» более заверченный вид и приблизит отечественную практику в этой сфере к передовой, уже используемой международным сообществом.

³ Руководство по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления. Нью-Йорк и Женева, 2006. С. 19. / United Nations Conference on Trade and Development [Электронный ресурс] URL: http://unctad.org/ru/docs/iteteb20063_ru.pdf (дата обращения: 24.04.2014).

⁴ Там же, с. 23.

Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса



В Конгресс-центре Торгово-промышленной палаты в мае прошла юбилейная 10-я Международная научно-практическая конференция «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса», организованная Финансовым университетом и Подкомитетом по корпоративному управлению и менеджменту Комитета по промышленному развитию Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ).

Конференция проходила на двух площадках: в первый день – на территории ТПП РФ, во второй – в Финансовом университете. Это мероприятие стало результатом многолетней работы научной школы кафедры «Корпоративное управление» Финансового университета. В конференции участвовали представители органов государственной власти, финансовых учреждений, общественных организаций, консалтинговых фирм и научного сообщества, ведущие российские и зарубежные эксперты, руководители и менеджеры компаний и фондов, ведущие российские ученые в данной области, а также преподаватели, аспиранты и магистранты. В рамках конференции работали три секции: «Комплаенс и деловая этика», «Партнерство гражданского общества, бизнеса и власти в развитии территорий присутствия компаний» и «Проблемы корпоративной социальной ответственности».

Открывая конференцию, заслуженный экономист Российской Федерации, проректор, доктор экономических наук, профессор Финансового университета *М.А. Федотова* отметила, что сегодня корпоративная социальная ответственность не просто модная тема, ее идеи уже воплощены в отечественной деловой практике. Тем не менее многие вопросы остаются дискуссионными, требуют анализа и совместного обсуждения представителями бизнеса, власти и академических кругов. И одной из площадок для таких дискуссий десять лет служит ежегодная конференция «КСО и этика бизнеса». Отметив вклад в данную проблематику научной школы университета, г-жа Федотова пожелала собравшимся плодотворной работы.

Пленарное заседание вела председатель Подкомитета по корпоративному управлению и менеджменту Комитета по промышленному развитию ТПП РФ, профессор, доктор экономических наук, заведующая кафедрой «Корпоративное управление» Финансового университета *И.Ю. Беляева*. По ее мнению, настало время объединить усилия, например, создав ассоциации компаний, уделяющих большое внимание КСО, а также способствующих совершенствованию российской практики корпоративного управления, приближая его качество к мировому уровню.

УДК 338.24:669

Управление знаниями на предприятии

ЦЫГАЛОВ ЮРИЙ МИХАЙЛОВИЧ, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Общий менеджмент и управление проектами» Финансового университета
E-mail: tsigalov_@mail.ru

ПУЛЯЕВА ВАЛЕНТИНА НИКОЛАЕВНА, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры «Общий менеджмент и управление проектами» Финансового университета
E-mail: 8.kharitonova@gmail.com

Аннотация. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что, с одной стороны, в современном обществе и экономике возрастает роль знаний, они становятся стратегическим ресурсом предприятий и требуют особых управленческих подходов. С другой стороны, промышленность нуждается в управлении, ориентированном на аккумулирование знаний и интеллектуальных ресурсов, на модернизацию и инновации. Это привело к появлению в теории и практике современного менеджмента концепции управления знаниями. Составляющей системы управления знаниями может служить организационно-экономический механизм на основе специализированных подразделений. В статье представлен механизм управления знаниями на предприятии через центр, связанный с другими системами управления посредством выполняемых им функций. Предлагаемые изменения в структуре управления предприятием будут способствовать модернизации и инновационному развитию отечественных предприятий.

Ключевые слова: знания, организационно-экономический механизм, предприятие, управление знаниями, экономика знаний.

Creating a Knowledge Management System at the Enterprise

TSIGALOV YURI M., PhD, associate professor, head of the Chair General Management and Project Management Department, Financial University (Moscow, Russia)
E-mail: tsigalov_@mail.ru

PULYAEVA VALENTINA N., PhD, senior lecturer of the General Management and Project Management Department, Financial University (Moscow, Russia)
E-mail: 8.kharitonova@gmail.com

Abstract. Relevance of the chosen topic is defined by, on the one hand, the increasing role of knowledge in modern society and economy, the transformation of knowledge into strategic resource companies, which requires its own approach to the management of them. On the other hand – the current state of Russian industry requires new approaches in management, focusing on a modernization and innovation, pooling existing knowledge and intellectual resources. All this led to the appearance of knowledge management in modern management theory. Organizational component of a knowledge management system is the organizational and economic mechanism, which involves the creation of special department for knowledge management. The paper presents a mechanism for knowledge management in the enterprise through the Center, associated with a number of other management systems by means of functions, which it implements. The proposed changes in the management structure will facilitate the modernization and innovative development of enterprises.

Key words: industrial enterprises, knowledge economy, knowledge management, knowledge, organizational and economic mechanism.

Стремительное развитие информационного общества, появление высокотехнологичных отраслей промышленности, а также системные кризисные явления в отечественной экономике и отдельных ее важнейших направлениях обусловили необходимость качественного обновления промышленных комплексов, формирования на их базе системы управления знаниями как среды для наиболее эффективной хозяйственной деятельности и внедрения инноваций. При этом под управлением знаниями понимается процесс трансформации интеллектуальных ресурсов предприятия (полезных знаний, умений, опыта, а также внешних и внутренних социальных ресурсов) в приносящий прибыль интеллектуальный капитал [1, с. 89].

Теория управления знаниями, возникшая в развитых странах во второй половине XX в., имеет специфику реализации как в отдельной стране (национальной культуре), так и в конкретной отрасли. В этой связи эффективное внедрение концепции управления знаниями на российских промышленных предприятиях невозможно без учета особенностей каждой отдельной отрасли и адаптации к ней инструментов и методик, используемых при формировании системы управления знаниями (далее — СУЗ) хозяйствующих субъектов.

Создание системы управления знаниями требует значительных изменений как в философии бизнеса, корпоративной культуре, так и в организации бизнес-процессов. Такая система, как и любая

другая система управления, функционирует в рамках определенного организационно-экономического механизма. В общем смысле понятие «механизм» определяется как внутреннее устройство, последовательность стадий или действий какого-либо процесса [2].

В современной теории менеджмента понятие организационно-экономического механизма управления (далее — ОЭМУ) определяют по-разному. При этом специалисты сходятся во мнении, что ОЭМУ представляет собой совокупность определенных элементов (субъект и объект управления, методы управления, цели и задачи и т. д.), взаимодействие которых обеспечивает организацию воспроизводственных процессов.

Организационно-экономический механизм в качестве системы управления следует рассматривать не только как некое сочетание форм, методов, видов и функций управления, но и как сложившийся аппарат управления, представленный менеджерами разных уровней, что обуславливает необходимость учитывать при формировании ОЭМУ человеческий фактор. Таким образом, организационно-экономический механизм управления должен включать:

- цели и задачи управления,
- объект и субъект управления,
- имеющиеся между субъектом и объектом взаимосвязи,
- функции объекта и субъекта управления.

Таблица 1

Структура субъекта управления знаниями на предприятии

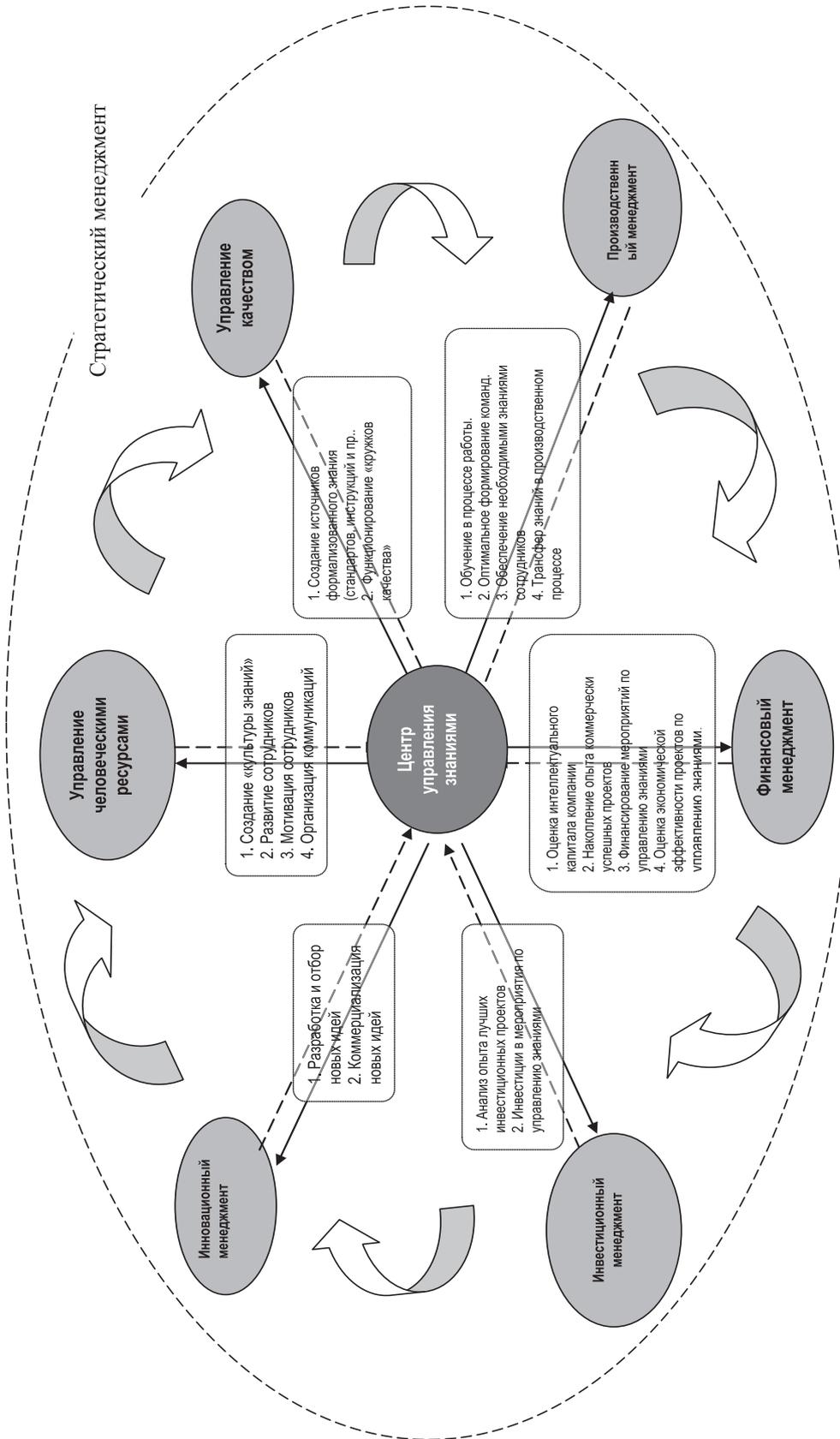
Элемент объекта управления	Цели	Инструменты	Объект воздействия
Топ-менеджмент	Долгосрочные, миссия бизнеса	Ключевые компетенции компании и сотрудников	Организационная культура, философия бизнеса, стандарты и нормы бизнеса, элементы интеллектуальных ресурсов
Менеджеры среднего звена	Среднесрочные	Система мотивации и развития человеческих ресурсов, карта знаний, ИТ, система оценки результатов	Интеллектуальная собственность, культура знаний, отношения со стейкхолдерами
Менеджеры низшего звена	Оперативные	Наставничество, личные программы роста, сообщества практиков, база знаний, лучшие практики	Человеческие ресурсы, физическая инфраструктура
Отдельный сотрудник	Оперативные, среднесрочные, долгосрочные	Обмен и формализация знаний, база знаний, сообщества и др.	Отдельные элементы интеллектуальных ресурсов в зависимости от сферы деятельности

Таблица 2

Функции центра управления знаниями

Функция	С какой подсистемой (подразделением) центр взаимодействует
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование ключевых компетенций компании 2. Согласование организационных компетенций с индивидуальными 3. Выявление разрыва в знаниях для достижения стратегических целей 	Стратегический менеджмент
<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание «культуры знаний» и мониторинг ее состояния 2. Организация и проведение семинаров и конференций по управлению знаниями 3. Разработка системы обучения персонала по управлению знаниями 4. Разработка системы мотивации персонала по обмену знаниями (совместно с кадровым управлением) 	Управление человеческими ресурсами
<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание источников формализованного знания (стандартов, инструкций и пр.) 2. Работа «кружков качества» 3. Сбор, обработка, систематизация рационализаторских предложений 4. Организация профессиональных сообществ 	Управление качеством
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение сотрудников в процессе работы 2. Оптимальное формирование производственных команд 3. Обеспечение сотрудников необходимыми знаниями 4. Трансфер знаний в производственном процессе 5. Выявление источников релевантных знаний 	Производственный менеджмент
<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка интеллектуального капитала компании 2. Накопление опыта коммерчески успешных проектов 3. Финансирование мероприятий по управлению знаниями 4. Оценка экономической эффективности проектов по управлению знаниями 5. Оценка рисков проводимых изменений 	Финансовый менеджмент
<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ опыта лучших инвестиционных проектов 2. Инвестиции в мероприятия по управлению знаниями 3. Создание и развитие базы знаний и базы лучшей практики, успешных проектов 	Инвестиционный менеджмент
<ol style="list-style-type: none"> 1. Защита информации 2. Предотвращение утечки знаний 3. Защита авторских прав интеллектуальной собственности 	Управление безопасностью и юридический отдел
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сопровождение НИОКР 2. Разработка и отбор новых идей 3. Коммерциализация новых идей 	Инновационный менеджмент
<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение аудита интеллектуальных ресурсов и функционирования системы управления знаниями 2. Работа в социальных сетях 3. Выявление кластеров и потоков существующих знаний 4. Определение хранилищ знаний 5. Создание карт знаний 6. Установление способов обработки данных, информации, знаний 7. Установление скрытых знаний и способов обмена ими 8. Формирование коммуникационной сети, отвечающей потребностям управления знаниями 	Непосредственное управление знаниями

В качестве *объекта управления знаниями* рассмотрим совокупность интеллектуальных ресурсов компании, преобразованных в систему корпоративных знаний, а *субъекта управления* — те органы управления, которые наделены функциями управления знаниями, а также сотрудниками, решающими конкретные задачи по управлению знаниями в соответствии со своим положением в корпоративной иерархии (табл. 1).



Механизм взаимодействия систем управления с ЦУЗ (автор схемы — В. Н. Пуляева, 2013 г.)

Таблица 3

Функции сотрудников центра управления знаниями

№ п/п	Роль в команде	Число штатных единиц, чел.	Функциональные обязанности
1	Директор по управлению знаниями	1	1. Управление разработкой СУЗ* 2. Оценка интеллектуальных ресурсов и потребности компании в них 3. Проектирование инфраструктуры СУЗ 4. Формирование культуры знаний 5. Оценка результатов функционирования СУЗ 6. Подготовка и согласование плана и бюджета СУЗ
2	Менеджер по корпоративной культуре	1	1. Составление карт организационных изменений 2. Формирование системы коммуникаций 3. Мониторинг и развитие «культуры знаний»
3	Эксперт по отдельным областям знаний (аналитик знаний)	3–5	1. Анализ и обработка входящей информации 2. Создание карты и базы знаний. 3. Курирование профессиональных сообществ
4	Инженер знаний	1–2	1. Разработка методик, инструкций, программ и т.п. 2. Поддержка организационных изменений 3. Преобразование неявных знаний в явные
5	Администратор знаний	2–3	Поддержка пользователей СУЗ
6	Менеджер тематических сетей и сообществ	1	Моделирование профессиональных сообществ, кружков качества и пр.
7	ИТ-куратор	1	Курирование, поддержка и развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры СУЗ

* СУЗ – система управления знаниями.

При этом подчеркнем, что управление корпоративными знаниями затрагивает деятельность всей организации в целом и каждого отдельно взятого сотрудника. Для систематизации процесса управления знаниями в организационной структуре компании может быть создано специализированное подразделение, например *центр управления знаниями* (ЦУЗ).

По мере совершенствования функций центра управления знаниями (табл. 2) он должен приобрести комплексный характер, обеспечивающий взаимодействие всех подсистем предприятия и его бизнес-процессов, а также занять центральное место в системе управления (рис.), чтобы обеспечить согласованность действий разных подразделений и их подчинение единой стратегии бизнеса, ориентированной на долгосрочное инновационное развитие.

ЦУЗ использует классические методы управления: экономические, организационно-распорядительные и административные. При этом все сотрудники ЦУЗ взаимодействуют как между собой,

так и с другими подразделениями предприятия (табл. 3). Использование на отечественных промышленных предприятиях предложенного организационного механизма управления знаниями позволит учесть специфику каждой отрасли, избежав при этом проблем практической организации управления знаниями, и повысить эффективность хозяйственной деятельности всего предприятия.

Литература

1. Харитонова В.Н. Можно ли управлять знаниями? // Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Экономика знаний и рынок: проблемы взаимодействия». Сборник научных трудов. Курган: Курганский филиал ИЭ УрО РАН, 2011. Т. 2. С. 88–90.
2. Жукова И.В. Сущность и содержание организационно-экономического механизма управления горнодобывающей промышленностью // Власть и управление на востоке России. 2010. № 4. С. 43–49.

УДК 338.3.3

Совершенствование российской системы маркетинга на основе модели рыночной ориентации

ПЕРЕКАЛИНА НИНА СЕРГЕЕВНА, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Маркетинг», МАТИ – Российский государственный технологический университет имени К.Э. Циолковского
E-mail: info@mati-marketing.ru

КАЗАКОВ СЕРГЕЙ ПЕТРОВИЧ, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Маркетинг фирмы» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»
E-mail: sergey.p.kazakov@gmail.com

Аннотация. Необходимость развития и совершенствования российской системы маркетинга предполагает использование новых методов и моделей, накопленных с помощью зарубежного и отечественного опыта исследований в данной области науки. Прежде всего к ним относятся модели маркетинговой и рыночной ориентации предприятий как средства адаптации к современному рынку. Представленная в статье бизнес-модель полностью абстрагирована от процесса производства товаров и услуг. Авторы указали направления разработки и внедрения этих моделей в отечественную практику. Рассмотрены дополнительные поведенческие компоненты, образующие систему дополнительных маркетинговых метрик: макро- и микромаркетинговые метрики. Проведено тестирование гипотезной модели, определяющей зависимость рыночной ориентации предприятий сферы услуг от результатов их деятельности. Дан анализ зависимости уровня рыночной ориентации от отрасли сферы услуг.

Ключевые слова: бизнес-модель, маркетинг, рыночная ориентация, социологическое исследование.

Russian Marketing System Enhancement on the Basis of Market Orientation Construct

NINA S. PEREKALINA, Doctor of Economic Sciences, head of the Marketing Department, MATI – Russian State Technological University
E-mail: sergey.p.kazakov@gmail.com

SERGEY P. KAZAKOV, Ph.D. (Econ.), assistant professor of the Enterprise marketing Department, Higher School of Economics – National Research University
E-mail: sergey.p.kazakov@gmail.com

Abstract. The need for the development and improvement of the Russian system of marketing involves the use of new methods and models, accumulated by foreign and domestic experience of research in this field of science. These include, first and foremost, the model of marketing and market orientation of the enterprise as the means to adapt to current market conditions. The business model is completely abstracted from the process of production of goods and services. The article shows the direction of the development and implementation of these models in the domestic practice. Considered additional behavioral components that make up the system of additional marketing metrics: macro – and micro-marketing metrics. Tested hipoteses model, which determines the dependence of the market orientation of the enterprises of sphere of services from the results of their activities. The analysis of the dependence of the level of market orientation from industry to services.

Keywords: business model, market orientation, marketing, sociological research.

Рыночно-ориентированные фирмы играют в бизнесе и в общественной жизни важную роль, так как генерируют ценности для потребителей [1], становясь «двигателями прогресса» и внося вклад в развитие цивилизации. Наряду с этим есть компании, которые нельзя отнести к рыночно-ориентированным, но, тем не менее, в определенных условиях они могут быть вполне конкурентоспособными. В этой связи полезно выявить природу таких компаний и проанализировать взаимодействие двух типов компаний, действующих на определенных рынках и в отраслях.

В условиях непредсказуемости характера бизнеса, развития рынка и поведения потребителей необходимо подвести под модель рыночной ориентации прочный теоретический и методологический фундамент, не игнорируя уже накопленный опыт применения маркетинга и менеджмента в нашей стране [2]. Представим бизнес-модель ориентации предприятия на рынок и потребителя так, как показано на рис. 1.

Представленная на схеме бизнес-модель полностью абстрагирована от процесса производства товаров и услуг. Некоторые авторы вообще считают, что все процессы производства уже решены и отлажены [3]. Это позволяет сделать вывод, что продвигаемая система рыночной ориентации характерна для предприятий сферы услуг — оптовой и розничной торговли, туризма, гостиничного бизнеса, общественного питания, рынка образовательных услуг, рекламы и консалтинга. Они ведут самостоятельный бизнес, используя результаты развития соответствующего технологического уклада и влияя на его дальнейшее развитие лишь косвенно. Промышленные предприятия также должны быть ориентированы на рынок, на потребителя как на цель и средство своего инновационного развития. Эти положения должны отражать соответствующие бизнес-модели.

Исходя из специфики российских условий, рассмотрим дополнительные поведенческие компоненты, образующие систему дополни-

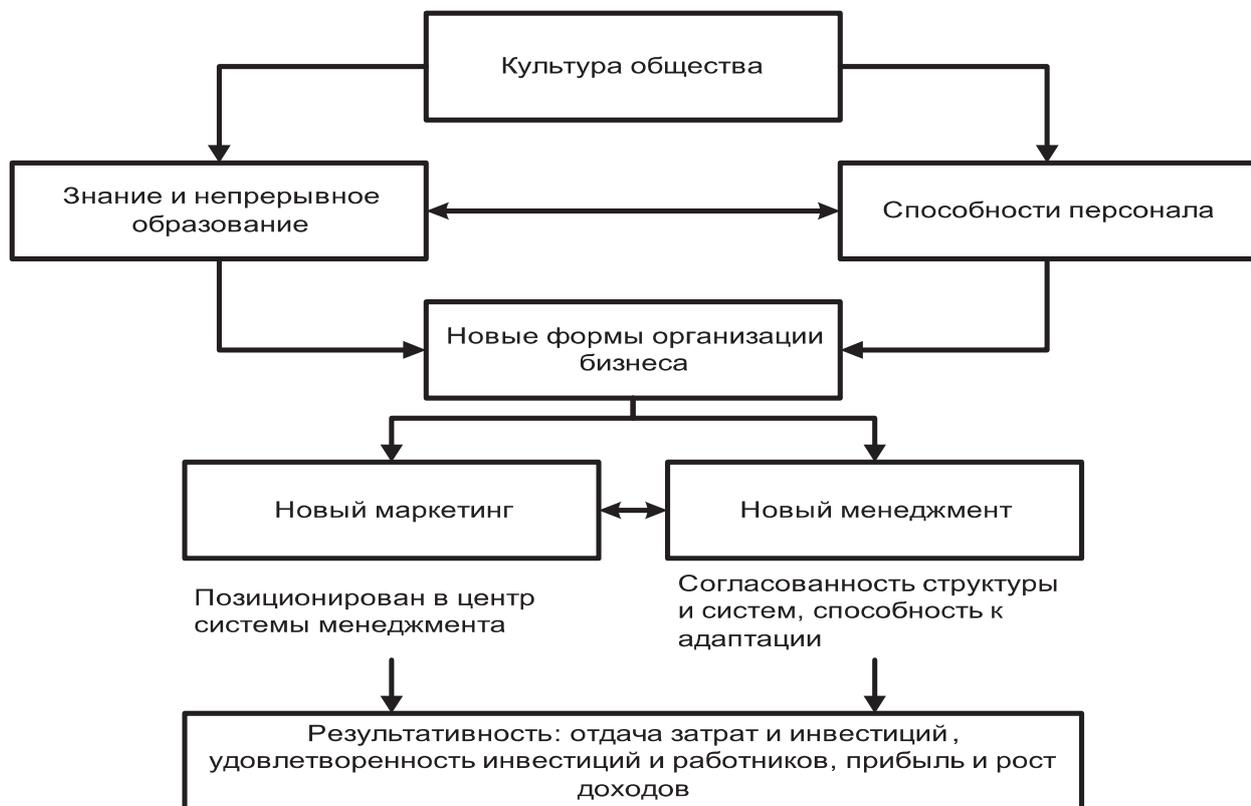


Рис. 1. Схема бизнес-модели рыночной ориентации предприятия сферы услуг (МРОПСУ)
Схема разработана авторами

тельных маркетинговых метрик. Для упрощения восприятия обозначим поведенческие компоненты как макромаркетинговые метрики, а метрики, содержащиеся внутри компонент, — как микромаркетинговые метрики.

На основании экспертных интервью, взятых авторами у представителей российских фирм и академических маркетинговых школ, а также результатов анализа ряда источников вторичной информации были выявлены следующие две дополнительные макрометрики, существенно влияющие на маркетинг и общую деятельность российских фирм.

1. Специфика бизнеса в отрасли. Данная макрометрика включает соответствие деятельности фирмы той части макросреды, которая связана непосредственно с отраслью, где функционирует компания.

2. Взаимоотношения с государственными органами и учреждениями. Эта макрометрика имеет особенно важное значение для рыночной ориентации и функционирования сферы услуг в России.

Сущность предлагаемой российской модели рыночной ориентации предприятия сферы услуг (МРОПСУ) заключается в использовании предприятием сферы услуг пяти поведенческих компонент, или макрометрик:

- ориентация на потребителя,
- ориентация на конкурента,
- внутреннее взаимодействие и прозрачность,
- ориентация на специфику отрасли,а
- взаимодействие с государственными органами.

В схеме МРОПСУ учтена важность уровня деятельности фирмы в области инноваций и инновационного маркетинга. Это обычно не учитывалось во всех известных из литературы моделях рыночной ориентации.

Схема МРОПСУ образует 26 микрометрик, объединенных в пять макрометрик или поведенческих компонент, которыми предприятие сферы услуг руководствуется в своей деятельности.

Показатели метрик выявляются с помощью экспертного опроса, при этом экспертами оценивается показатель каждой метрики в баллах от 1 до 5.

Математически МРОПСУ можно представить следующим образом:

$$M_o = \frac{\sum_{a=1}^n C_a + \sum_{b=1}^n R_b + \sum_{c=1}^n F_c + \sum_{d=1}^n G_d + \sum_{e=1}^n I_e}{N} = \frac{n_C + n_R + n_F + n_G + n_I}{N}$$

где: M_o — интегрированный показатель рыночной ориентации МРОПСУ; C_a — n -показатель микрометрики в группе метрик «ориентация на клиента»; R_b — n -показатель микрометрики в группе метрик «ориентация на конкурента»; F_c — n -показатель микрометрики в группе метрик «межфункциональная координация»; G_d — n -показатель микрометрики в группе метрик «взаимодействие с государственными органами»; I_e — n -показатель микрометрики в группе метрик «учет специфики отрасли»; n — число микрометрик в группе метрик (макрометрике); N — число макрометрик (групп метрик) в модели, в МРОПСУ $N = 5$.

Для проверки работоспособности МРОПСУ нужно было протестировать рабочую гипотезу о связи уровня рыночной ориентации и результативности деятельности предприятия сферы услуг. Для этого было проведено тестирование гипотезной модели, определяющей зависимость рыночной ориентации предприятий сферы услуг от результатов их деятельности.

Опрос проводился с января по октябрь 2010 г. методом прямой рассылки анкет в адреса компаний и с помощью личных интервью, а также методом так называемого «снежного кома», когда в исследовании участвуют и сами респонденты (после участия в анкетировании в качестве опрашиваемых они становятся интервьюерами, используя свои личные и профессиональные связи).

Всего в рамках исследования было разослано 456 анкет, в ответ было получено 187 заполненных анкет, из которых валидными для последующего анализа были признаны 133. В результате обработки анкет были выявлены следующие описательные характеристики участников исследования, которые распределились определенным образом (рис. 2, 3).

Эти три группы, полученные в результате факторного анализа, можно описать следующим образом.

Группа № 1, или «маркеториды» — организации с сильно выраженной инновационной

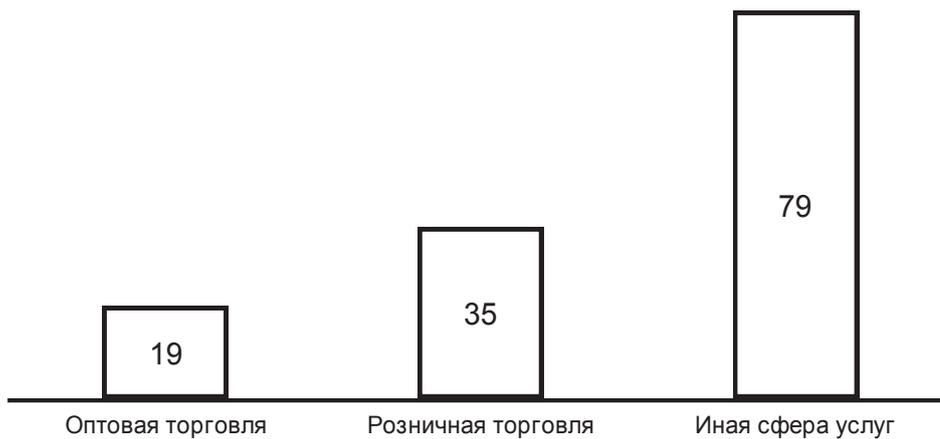


Рис. 2. Разделение компаний, участвовавших в исследовании МРОПСУ, по сферам деятельности

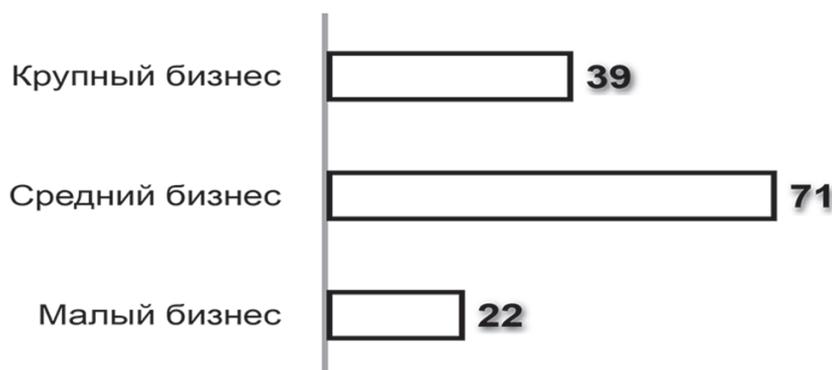


Рис. 3. Разделение компаний, участвовавших в исследовании МРОПСУ, по размеру бизнеса

составляющей в деятельности, знающие и учитывающие потребности клиентуры, быстро и эффективно реагирующие на действия конкурентов и стремящиеся к конкурентным преимуществам. Они планируют свою деятельность, имеют высокую степень межфункциональной координации и взаимодействия внутри своих организаций.

Вместе с тем данные предприятия сферы услуг имеют низкие показатели по уровню конкуренции в своих отраслях, а также отрицательные значения метрик, касающихся взаимодействия с государственными органами. Фирмы, входящие в группу № 1, можно считать высоко рыночно-ориентированными организациями.

Группа № 2, или «панкратиасты»¹. В нее входят фирмы, оперирующие прежде всего в высококонкурентных отраслях сферы услуг,

¹ От греч. слова «панкратион» — древняя борьба без правил, один из первых олимпийских видов спорта в Древней Греции.

испытывающие давление специфики отрасли на свой бизнес. Для этих фирм характерен высокий уровень обслуживания, они планируют свою деятельность на долгосрочную перспективу. «Панкратиасты» имеют низкие показатели в области инновационной деятельности, уровня сервиса, ценности своих услуг для клиентов и скорости реакции на действия конкурентов. Такую специфику «панкратиастов» можно объяснить прежде всего высочайшим уровнем конкуренции в их отраслях. Даже стремясь стать рыночно-ориентированными предприятиями в сфере услуг, эти фирмы не могут достичь приемлемого уровня рыночной ориентации, преуспеть в этом мешают их конкуренты. Другой, менее вероятной, причиной может быть элементарная недоработка менеджмента фирм в области маркетинга. Стоит, однако, отметить, что «панкратиасты» за счет закалки в конкурентной борьбе имеют хороший потенциал для перехода на более высокий уровень рыночной ориентации. В целом

предприятия данной группы можно характеризовать как компании, имеющие средний уровень рыночной ориентации.

Группа № 3, или «госприближенные» фирмы, имеющие самые низкие показатели рыночной ориентации, за исключением всего одной микрометрики — «ценность услуги для клиентов». Это можно объяснить тем, что в данную группу, очевидно, попали естественные монополисты, и при другом сценарии развития в стране рынка и конкуренции данный показатель был бы, безусловно, иным. Попавшие в эту группу фирмы имеют сильно выраженные показатели в области одной макрометрики — «взаимодействие с государственными органами», чему они и обязаны своим названием. Как правило, «госприближенные» имеют полную (в форме ФГУП) или частичную государственную собственность, хотя частный бизнес в сфере услуг тоже попал в данную группу. При частичной госсобственности мы имеем дело с фирмами, которыми управляют чиновники, или имеющими тесные взаимоотношения с властью и выход на бюджетные средства. Очевидно, что для таких сервисных фирм рыночная ориентация может быть совсем не важна, они могут не испытывать в ней потребности.

Данное исследование позволило сделать следующие выводы.

Анализ зависимости уровня рыночной ориентации от отрасли сферы услуг показал, что *оптовая торговля является наиболее слабо рыночно-ориентированной отраслью сферы услуг*. Это объясняется тем, что ее целевые клиенты — организации посредников редко пересекаются с конечными потребителями. Высокая доля «панкратиастов» в оптовой и розничной торговле объясняется процессами коммодитизации² торговых бизнесов, когда конкуренция

² Коммодитизация — «обезличивание», потеря значимых для потребителей различий между продуктами какой-либо категории. Примеры товарных категорий с высокой степенью коммодитизации: мука, сахар, цемент. Из области услуг: продажа программного продукта «1С:Бухгалтерия», уборка офисов, но- тариальные услуги.

сосредотачивается исключительно на вопросах, связанных с ценой.

Результаты анализа зависимости уровня рыночной ориентации от размера бизнеса предприятия сферы услуг оказались вполне предсказуемыми: *малые предприятия сферы услуг наиболее рыночно-ориентированы* благодаря лучшей управляемости (чему способствует не- большой размер фирмы) и концентрирован- ному маркетингу, при котором фирма ориен- тируется на один или несколько клиентских сегментов, наиболее полно удовлетворяя их по- требности. В среднем и крупном бизнесе карти- на несколько иная, хотя последний тоже имеет неплохую долю высоко рыночно-ориентирован- ных фирм.

При анализе зависимости степени рыночной ориентации фирмы от типа ее маркетинга были выявлены интересные закономерности. Наи- более рыночно-ориентированными и эффек- тивными оказались фирмы, отдел маркетинга которых подчиняется коммерческому дирек- тору. Высокой степенью ориентации на рынок обладают и предприятия малого бизнеса сферы услуг, в которых маркетингом занимается один маркетолог либо вообще нет сотрудников, спе- циализирующихся на этом виде деятельности. В этом случае подобные функции осуществляют, как правило, сами собственники или сотрудни- ки, совмещающие несколько должностей.

Литература

1. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications // The Journal of Marketing, 1990. 54 (2). P. 1-18.
2. Перекалина Н. С., Казаков С. П., Рожков И. В. Эволюция маркетинга в системе менеджмента // Менеджмент. Научные исследо- вания и разработки. М., 2013. Т. 1. Вып. 1. С. 35–36.
3. Дэй Дж. С. Организация, ориентированная на рынок. Как понять, привлечь и удер- жать ценных клиентов. М.: ЭКСМО, 2008. 304 с.

УДК 338.3.3

Хронометраж линейного логистического процесса

АРСКИЙ АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры «Маркетинг и логистика» Финансового университета
E-mail: arskiy@list.ru

Аннотация. Выбор варианта реализации логистического процесса строится на анализе основных параметров эффективности – стоимости и времени реализации. В статье приводятся простейшие методики, которые могут быть полезны для предприятий малого бизнеса: расчет среднестатистической протяженности линейного логистического процесса на основе разработанной автором формулы и расчет объема моторного топлива на дистанцию маршрута автомобильного транспорта. Простейшие методики, представленные в статье, позволяют руководителю компании планировать логистический процесс транспортирования, а именно его ресурсное обеспечение. Впоследствии руководитель может овладеть более сложными и точными методиками, основанными на системном анализе и выработке на основе его результатов математических моделей сетевого планирования, актуальных для сложных маршрутов, в том числе и международных перевозок.
Ключевые слова: логистика, хронометраж, транспорт.

Timing linear logistic process

ARSKIY ALEXANDER A. Ph.D (Econ.), the lecturer of Marketing and Logistic Department, Financial University
E-mail: arskiy@list.ru

Abstract. Choice of a particular embodiment of the logistics process is based on the analysis of performance parameters of these options, the most important of which is the cost and time of the process. The article describes a simple method of determining the average length of the linear logistic process based on a formula developed by the author. The formula for calculating the amount of motor fuel. Disclosed techniques help the manager to plan the logistics of the process of transportation, logistics planning resources. However, the head of the company can master more complex and accurate methods. More sophisticated methods are needed for planning international traffic.

Keywords: logistics, timing, transport.

Эффективное управление временным ресурсом логистического процесса позволяет снижать издержки процесса и соответственно увеличивать экономическую эффективность деятельности предприятия. В свою очередь, нерациональное планирование временных затрат логистического процесса может заметно снизить экономическую эффективность предприятия, а иногда и вовсе привести к убытку, поскольку коммерческий договор предусматривает взыскание пени с участника (стороны) договора, нарушившего срок поставки товара или предоставления услуги. Поэтому так важно правильно, на основе точной и достоверной информации, спланировать логистические процессы. Особо это актуально для малого бизнеса, субъекты

которого зачастую не имеют опыта планирования логистических процессов или не всегда владеют соответствующими методиками расчетов.

Логистические процессы можно классифицировать по признаку перемещения материальной ценности (товара) в пространстве:

- складирование (хранение);
- погрузочно-разгрузочные работы;
- транспортирование.

Рассмотрим проблему рационального планирования затрат на транспортирование, или физическое перемещение материального потока (грузов).

Известно множество вариантов снижения временных затрат: разработка альтернативных маршрутов движения, изменение суточного графика

Таблица 1

Пример сравнительного анализ эффективности разных вариантов логистического процесса транспортирования

П/п	Вариант реализации процесса	Время – t (ч: мин)	Стоимость – n (руб.)	Эффект
1	Базовый вариант	06:31	10 000	$t_1 > t_2; t_1 > t_3$ $n_1 < n_2; n_1 = n_3$
2	Логистическая компания	05:30	12 000	$t_2 < t_1; t_2 = t_3$ $n_2 > n_1; n_2 > n_3$
3	Альтернативный маршрут	04:30	10 000	$t_3 < t_1; t_3 = t_2$ $n_3 = n_1; n_3 < n_2$

движения транспорта (день/ночь), использование логистических услуг и т.д. Выбор того или иного варианта основан на сравнительном анализе требуемых объемов финансовых, временных и трудовых ресурсов, т.е. на известном соотношении «цена-качество». При этом цена (стоимость) логистического процесса должна стремиться к минимальному значению, а качество — максимально удовлетворять инициатора этого процесса.

Рассмотрим простейший пример сравнительного анализа трех вариантов логистического процесса транспортирования (табл. 1).

Анализируя представленные в табл. 1 временные и финансовые издержки (эффект), руководитель субъекта малого бизнеса может определить подходящий для него вариант транспортирования. При этом, как правило, стоимость логистического процесса находится в прямой зависимости от времени, затраченного на его реализацию: время снижается — стоимость растет (например, транспортирование воздушным транспортом быстрее и дороже, чем автомобильным).

Один из важных параметров эффективности логистического процесса — время, за которое происходит 100-процентная реализация процесса, в данном случае транспортирования. Точное определение времени (+1/-1 мин), затрачиваемого на каждую операцию, позволяет минимизировать погрешность при расчете времени реализации всего процесса.

Время, затрачиваемое на выполнение отдельной логистической операции и на весь логистический процесс, рассчитывается путем хронометража рабочего времени по методикам, применявшимся еще при плановой экономике и обеспечивающим объективность и точность расчетов и в современных экономических условиях [1]. Субъекты малого бизнеса нуждаются в простейших (читай — «понятных»)

методиках, которые обеспечивали бы достаточную точность расчетов при минимальных затратах на подобные исследования.

Предлагаемая автором методика хронометража показала высокую точность расчетов при планировании логистического процесса транспортирования с помощью автомобиля. Методика апробирована автором в условиях организации международных перевозок между Российской Федерацией и Республикой Казахстан в формате Таможенного союза.

Методика представляет собой комплекс мероприятий, последовательно выполняемых в три этапа: 1-й этап (подготовительный) — проведение многократного хронометража операций логистического процесса в одинаковых условиях внешней среды; 2-й этап (основной) — расчет времени, затрачиваемого на каждый линейный логистический процесс в календарном периоде; 3-й этап (заключительный) — расчет среднестатистической протяженности линейного логистического процесса.

Рассмотрим реализацию данных этапов на примере при следующих условиях и ограничениях: транспортирование происходит на территориях Московской области и Москвы; протяженность маршрута — 200 километров; рабочая смена длится 8 часов.

«Орудия труда» специалиста, проводящего хронометраж: секундомер, блокнот и ручка.

Первый этап — выполнение последовательных действий. Специалист следует с водителем автомашины по маршруту и фиксирует время, затрачиваемое на следующие операции (рис. 1):

- выезд машины с грузом с территории предприятия в пункт назначения — прибытие в пункт назначения;
- начало разгрузки автомашины в пункте назначения — окончание разгрузки в пункте назначения;

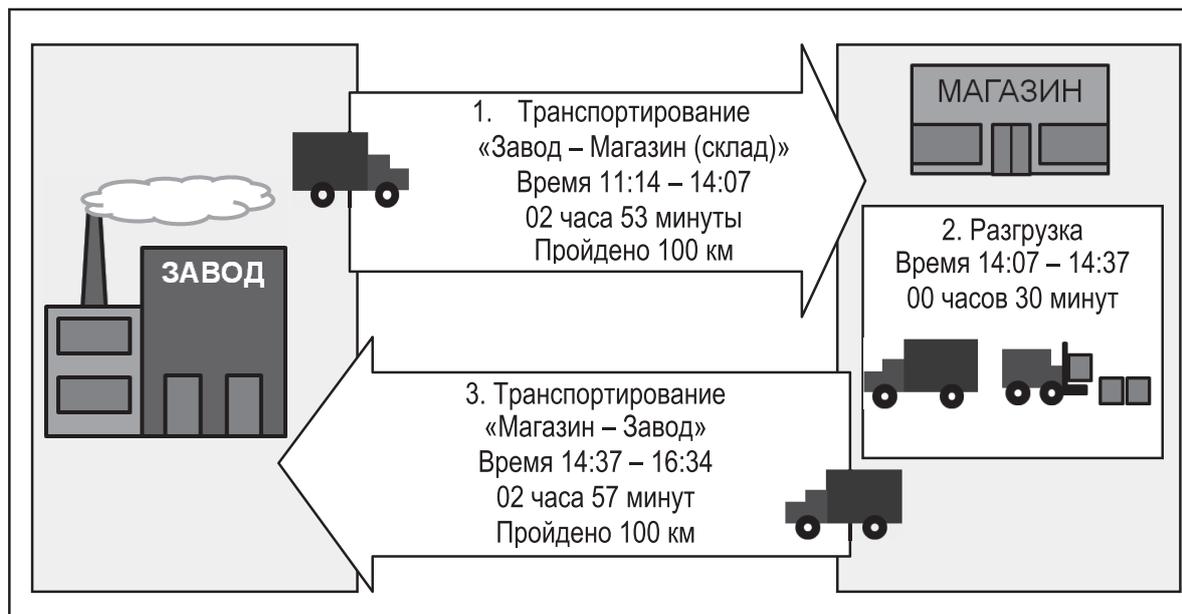


Рис. 1. Хронометраж процесса транспортирования по маршруту «Завод – Магазин – Завод»

- выезд порожней автомашины с территории пункта назначения — прибытие на предприятие.

Однократный хронометраж логистического процесса реализован путем фиксирования временных отрезков, в течение которых длится каждая операция.

Линейность логистического процесса определена последовательностью выполнения операций процесса. Суммируя время, затраченное на каждую из операций, получим время, затраченное на весь процесс.

Для повышения достоверности результатов хронометража рекомендуется рассчитывать среднестатистическую протяженность логистического процесса, используя данные многократных (не менее 10) замеров, произведенных в идентичных условиях среды, например, только по будням, только с 09.00 до 13.00, только по определенному маршруту.

Второй этап — сведение результатов замеров в таблицу, анализ их с целью использования для расчета среднестатистической протяженности линейного процесса транспортирования (табл. 2).

Данные для расчета среднестатистической протяженности линейного логистического процесса, представленные в табл. 2, сформированы на основании 11 замеров, при этом замер № 6 имеет большую временную протяженность по сравнению с прочими логистическими процессами, что вызвано аварией (выходом из строя системы охлаждения двигателя). В данном случае результаты замера № 6 не учитываются при расчете среднестатистической протяженности процесса, проводится

дополнительный замер для получения полного объема данных (10 замеров).

Третий этап — расчет среднестатистической протяженности линейного логистического процесса. Автор предлагает вести расчет по формуле:

$$t_{cp.} = \frac{t_1 + t_n}{V}, \quad (1)$$

где t_1 — время реализации соответствующего процесса транспортирования, V — число процессов транспортирования.

На основании этой формулы рассчитывается среднестатистическая протяженность линейного логистического процесса:

$$380 + 390 + 403 + 383 + 401 + 375 + 402 + 403 + 382 + 391 / 10 = 391 \text{ мин.}$$

Таким образом, среднестатистическая протяженность линейного логистического процесса составляет 391 мин, или 6 ч и 31 мин. На основе этих данных руководитель (специалист) может провести сравнительный анализ временных затрат при разных вариантах транспортирования и запланировать затраты времени на этот процесс.

Рассмотрим еще одну методику контроля затрат на транспортирование — расчет объема топлива, необходимого автотранспортному средству для осуществления логистического процесса транспортирования, по следующей формуле:

Таблица 2

Результаты хронометража логистических процессов транспортирования (03.02–17.02. 2014)

Номер замера	Процесс	Дата	Протяженность (мин)	Примечание
1	Процесс 1	03.02.2014	380	По плану
2	Процесс 2	04.02.2014	390	По плану
3	Процесс 3	05.02.2014	403	По плану
4	Процесс 4	06.02.2014	383	По плану
5	Процесс 5	07.02.2014	401	По плану
6	Процесс 6	10.02.2014	491	Авария (исключить)
7	Процесс 7	11.02.2014	375	По плану
8	Процесс 8	12.02.2014	402	По плану
9	Процесс 9	13.02.2014	403	По плану
10	Процесс 10	14.02.2014	382	По плану
11	Процесс 11	17.02.2014	391	По плану

$$W_q = d \times (n / 100) + x, \quad (2)$$

где d — протяженность дистанции маршрута (км); n — объем расхода моторного топлива на 100 км (л); x — объем резерва моторного топлива (л).

В формуле (2) объем резерва моторного топлива может быть рассчитан в процентном соотношении от нормативного объема топлива: $d \times (n / 100)$, или быть фиксированным, например: нормативный объем + 20 л. Затем вычисляется произведение стоимости единицы (л) объема топлива на объем топлива:

$$F_q = W_q \times n, \quad (3)$$

где W_q — объем моторного топлива (л); n — стоимость единицы (1 л) моторного топлива в рублях.

Подобные простейшие расчеты и анализ — первый шаг малого и среднего бизнеса к планированию логистических процессов.

Современные форматы экономического сотрудничества (Всемирная торговая организация, Таможенный союз и пр.) предъявляют высокие требования к эффективности логистических систем субъектов экономики. В условиях международной конкуренции отечественные компании должны не только эффективно выстраивать работу на территории Российской Федерации, но и стремиться к экспансии на мировые рынки, в том числе логистических услуг. Поэтому, приближая теорию к практике, научное сообщество обязано предлагать простейшие методики повышения экономической

эффективности предприятий малого и среднего бизнеса, особенно на старте их деятельности.

Приведенные выше расчеты обеспечивают эффективное планирование временных затрат (хронометраж) и затрат топлива для осуществления логистических процессов торговли, в том числе международной, что подтверждено автором на практике [2]. Для получения более точных результатов следует учесть колебания стоимости единицы ресурса у разных продавцов по маршруту следования, а также нагрузки на автомобиль, так как расход топлива грузовой машины больше, чем порожней.

Конечно, успех деятельности субъектов малого и среднего бизнеса зависит от внешних условий, в том числе особых, создаваемых для стимулирования деловой активности, например, на Дальнем Востоке и в Сибири [3], а также в новом субъекте Российской Федерации — на полуострове Крым.

Литература

1. *Вентцель Е. С.* Исследование операций: задачи, принципы, методология. Учебное пособие. 2-е издание. М.: Наука, 1988. 206 с.
2. *Арский А. А.* Механизм управления взаимодействием таможенных органов с участниками внешнеэкономической деятельности с использованием услуг транспортно-логистических компаний. Монография. М.: Дашков и К, 2014. 125 с.
3. Послание Президента Федеральному собранию Российской Федерации www.kremlin.ru/news/19825 (дата обращения: 04 апреля 2014).

УДК 334.7 (045) (420)

Развитие малого и среднего бизнеса в современных условиях (на примере Великобритании)

САВЧЕНКО ЕВГЕНИЙ ОЛЕГОВИЧ, кандидат политических наук, старший преподаватель кафедры «Общая политология» Финансового университета
E-mail: savchenko_eugene@mail.ru

МОСКАЛЁВА АННА АЛЕКСЕЕВНА, преподаватель кафедры «Иностранные языки-2» Финансового университета
E-mail: a.moskaleva.a@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается деятельность малого и среднего бизнеса в Великобритании в современных условиях быстрого развития информационно-коммуникационных технологий и сети Интернет. Вызовы и трудности, с которыми малый и средний бизнес государств Запада сталкивается сегодня, придется преодолевать и российским фирмам. Изучение опыта одной из передовых стран Запада – Великобритании было бы полезно для России как с точки зрения использования возможностей сети Интернет, включая потенциал привлечения средств для развития компании, так и с позиций правительственной политики. На взгляд авторов, обращение к западному опыту особенно актуально с учетом недавнего резкого сокращения числа зарегистрированных индивидуальных предпринимателей. Это позволит российскому бизнесу если не избежать провалов, то хотя бы смягчить их последствия и повысить свою конкурентоспособность на мировой арене.

Ключевые слова: Интернет, информационные технологии, малый и средний бизнес, маркетинг, развитие бизнеса, социальные сети.

Development of Small and Medium Enterprises under Current Conditions: United Kingdom case study

SAVCHENKO EUGENE O., Ph. D (Political Science), Associate Professor of the General Political Science Department, Financial University
E-mail: savchenko_eugene@mail.ru.

MOSKALYOVA ANNA A., teacher, Chair of the Foreign Languages-2 Department, Financial University
E-mail: a.moskaleva.a@gmail.com.

Abstract. The article concerns small and medium enterprises in the UK under modern conditions of rapid development of information and communication technology and Internet network. Russian companies would overcome challenges and difficulties, which Western small and medium enterprises have to cope today. It is useful for Russia to study experience of the UK as one of the most advanced Western countries in terms of using Internet opportunities (including potential of fundraising for business development) as well as in terms of government policy. The authors believe that addressing to the Western experience is especially timely, given recent sharp decline of registered individual entrepreneur numbers. This would enable Russian businesses if not to avoid failures, but at least to mitigate the consequences and to improve competitiveness worldwide.

Keywords: marketing, small and medium enterprises (SME), information technology, social networks, Internet; development of business.

Малый и средний бизнес (МСБ) давно играет важную роль в экономике стран Запада, его вклад в ВВП этих стран в среднем превышает 50%. В Российской Федерации данный показатель гораздо ниже (порядка 20%), [1; 2, с. 36], что не умаляет значения МСБ для экономики страны, так как малый бизнес обеспечивает создание рабочих мест и содействует развитию сектора услуг. Поддержка МСБ может способствовать решению проблемы моногородов. Так, в Великобритании благодаря программам поддержки малого бизнеса происходит развитие депрессивных регионов и городских районов [3, с. 31]. К сожалению, программы поддержки российских моногородов оказались малоэффективными [4, с. 1].

Принятые в России и на Западе определения понятия «малый и средний бизнес» имеют некоторые различия, но общим является то, что в основе определений лежат такие критерии, как небольшие численность сотрудников и размер годового оборота. На основании рекомендации ЕС к МСБ относится фирма со штатом до 250 человек и годовым оборотом, не превышающим € 50 млн или с размером активов менее € 43 млн [5].

По данным британской отраслевой ассоциации FSB (*Federation of Small Businesses* — Федерация малого бизнеса), вклад МСБ в ВВП страны составляет 50% [6]. При этом он обеспечивает работой более чем 14 млн британцев [7, с. 2]. Нестановочно в условиях неблагоприятной текущей экономической конъюнктуры на важность малого и среднего бизнеса обратили внимание депутаты британского парламента Д. Дэвис и Дж. МакФол. По их мнению, 4,8 млн британских компаний МСБ обеспечивают примерно 60% занятости [8, с. 9]. Депутаты уверены, что в этом секторе можно создать еще 2 млн рабочих мест, это позволит ускорить темпы роста национальной экономики.

При этом следует отметить, что из-за «западающего характера» статистики и наличия теневого сектора, пусть даже и незначительного, в Британии фактически действуют еще больше компаний МСБ. Так, по итогам 2013 г. было зарегистрировано 520 тыс. новых таких компаний, что на 8% больше, чем в 2012 г., и стало для страны абсолютным рекордом [9, с. 41].

Ведущие национальные СМИ уделяют большое внимание проблематике и особенностям развития МСБ. На регулярной основе публикуются ответствующие материалы в таких авторитетных

изданиях, как *The Telegraph*, *The Sunday Telegraph*, *The Observer*, *Mail on Sunday*, *The Times*, *The Sunday Times*, *Financial Times* и др., в них есть постоянные рубрики (*Small Business*, *Business*, *Business Doctor*, *Business questions* и т.п.), что свидетельствует о важности малого и среднего бизнеса не только для экономики, но и для общества. В числе прочего в материалах представлены советы, рекомендации, бесплатные консультации предпринимателям, а также различные рейтинги. Проводится активная популяризация данного направления, создается и укрепляется положительный имидж малого и среднего бизнеса.

Учитывая значение малого и среднего бизнеса для национальной политики, правительство (независимо от партийной принадлежности) оказывает ему поддержку не только на словах, но и на деле. Примером могут служить такие инициативы, как проведение более крупными компаниями (*Sage*, *Facebook* и др.) бесплатных обучающих семинаров, а также реализация в этой сфере ряда правительственных программ — *StartUp Britain* (действует с апреля 2011 г. [10, с. 30]), *Start Up Loans*, *Enterprise Allowance* и др.

В декабре 2012 г. премьер-министр Великобритании Д. Кэмерон объявил о запуске программы *Tech City Investment Organisation* (Городская техническая инвестиционная организация) с общим объемом финансирования в £ 50 млн, а ранее министр по делам бизнеса В. Кейбл дал старт программе *The Growth Accelerator* (Акселератор роста) с общим объемом финансирования £ 200 млн [11].

Еще один важный инструмент стимулирования инноваций в экономике страны — Технологический совет по стратегии (*Technology Strategy Board*).

Был продлен срок действия программы *Start Up Loans* (Кредиты для запуска), изначально предназначенной для молодых предпринимателей, а также снят ряд ограничений. По этой программе предприниматель может получить не только средства в размере £ 25 тыс., но и бесплатные консультации по вопросам ведения бизнеса. С момента запуска *Start Up Loans* на дату 07.04.2014 было выдано займов на сумму более £ 77 млн, поддержку получили более 15 тыс. предприятий МСБ из разных секторов экономики [12].

Кроме этого, правительство объявило о создании новых бизнес-зон (*Silicon Roundabout*, *FinTech UK*) и выделении им существенных льгот [13, с. 30].

14, с. 15; 15, с. 2]. Для компаний с численностью сотрудников менее 50 налоговая служба упростила правила заполнения деклараций и отчетности. Теперь документы необходимо заполнять в режиме онлайн, что снижает бюрократическое бремя и материальные издержки.

Основную ответственность за поддержку МСБ в правительстве несет министр по делам бизнеса, инноваций и профессионального образования Винс Кейбл. Надо отметить, он действует активно на данном направлении. Так, недавно он представил программу *Business Finance Partnership* (Финансы, Партнерство, Бизнес), в рамках которой на развитие активно растущего в онлайн-сегмента «займов без посредников» (*peer-to-peer lending*) предполагается выделить из госбюджета £ 87 млн [16, с. 10]. В. Кейбл также призывает крупные британские банки к более активному кредитованию малого бизнеса [17, с. 8]. Следует отметить и его успех в деле создания специального банка для бизнеса — *Business Bank*. Усилия министра привели к тому, что капитал банка был увеличен на £ 250 млн (до £ 1,25 млрд) [18, с. 1, 4; 19, с. 8].

Анализ подобных программ показывает, что средний размер предоставляемых займов обычно невелик — £ 25–200 тыс. (чаще ближе к нижней границе). Учитывая рост популярности небанковских источников финансирования малого и среднего бизнеса, можно утверждать, что таких программ явно недостаточно для удовлетворения потребностей МСБ. Однако, несмотря на постоянное давление со стороны команды Д. Кэмерона и политической оппозиции, такие крупные банки, как *Lloyds, Barclays, RBS, HSBC*, не спешат кредитовать малый и средний бизнес [20, с. 30; 21, с. 7; 22, с. 4; 23, с. 8], поэтому его представители зачастую вынуждены обращаться в специализированные фирмы типа *Amigo Loans*, которые, как правило, работают через Интернет и устанавливают относительно «мягкие» критерии для получения займа. По этой причине размер процентных ставок по таким займам выше рыночных. К особенностям кредитования через подобные структуры следует отнести тот факт, что начинающие предприниматели по тем или иным причинам оформляют займы на развитие бизнеса в формате «до зарплаты» (как физические лица) [24, с. 9]. Понятно, что размер такого займа не может быть большим. С марта 2012 г. по август 2013 г. *Amigo Loans* выдала таких займов на общую сумму примерно

£ 20 млн примерно 7 тыс. клиентов, т.е. средний размер займа не превышал £ 3 тыс. [24, с. 9].

К альтернативным источникам финансирования также относятся [25, с. 31; 26, с. 1; 27, с. 19; 28, с. 4]:

- гранты, субсидии, безвозмездная помощь, премии по итогам конкурса (например, *Midlands Youth Entrepreneur Award* — премия «Молодежный предприниматель Мидлендса») или рейтинга. Как правило, их размер составляет от несколько тысяч до нескольких десятков тысяч фунтов стерлингов;

- овердрафты¹, единовременные выплаты при увольнении, личные накопления, денежные средства родственников, друзей;

- средства «бизнес-ангелов» и открываемых ими фондов (*Liquid Finance, Angel CoFund, Y Combinator, TechStars* и др.). Как правило, объемы привлекаемых средств по итогам раунда финансирования составляют от нескольких сотен тысяч фунтов стерлингов;

- возможности сети Интернет, например специализированных площадок *Zopa, RateSetter, Funding Circle* и др. [29, с. 10], сайтов по краудфандингу² *Syndicate Room, Crowdcube, Indiegogo, Kickstarter, Seedrs* и др. [30, с. 8]) и иных ресурсов, таких как *Quickbooks.intuit.co.uk, Box.com, Toggl.com, Uk.moo.com, Telnames.com, MarketInvoice, Conceptcupboard.com, Naked Wines* и др., которые облегчают решение задач по финансированию и привлечению клиентов. В рамках краудфандинга инвестор может вложить любую сумму, начиная от 1 фунта стерлингов.

Хотя правительство и крупный бизнес оказывают значительную поддержку британскому малому и среднему бизнесу, все же это второсте-

¹ Овердрафт (кредит-овердрафт) — это кредит, которым может воспользоваться заемщик, у которого возникла временная потребность в денежных средствах. Пользование кредитными ресурсами осуществляется под проценты.

² Краудфандинг, или народное финансирование (от англ. *crowd funding, crowd* — толпа, *funding* — финансирование) — это коллективное сотрудничество людей (доноров), которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы, как правило, через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций (реципиентов). Сбор средств может служить для разных целей — помощь пострадавшим от стихийных бедствий, поддержка со стороны болельщиков, поддержка политических кампаний, финансирование стартап-компаний и малого предпринимательства, создание свободного программного обеспечения, получение прибыли от совместных инвестиций и пр.



Области использования интернет-функций малым и средним бизнесом [6; 32]

пенный фактор его процветания, дополняющий желание граждан иметь и развивать свое дело. На помощь им приходит Интернет, открывающий большие возможности для повышения оперативности и эффективности предпринимательской деятельности.

По результатам опроса, проведенного под эгидой Федерации малого бизнеса FSB, только 9% опрошенных представителей МСБ не пользуются Интернетом (как правило, это люди старше 65 лет) [6, с. 6; 31]. При этом растет масштаб использования мобильного доступа к Интернету (34% в марте 2012 г. против 23% в феврале 2011 г.) [31]. Активное развитие таких форматов мобильной связи, как 3G и 4G, позволяет говорить о том, что данная тенденция сохранится и впредь.

Офисом и магазином для МСБ часто становится веб-сайт, сами предприниматели зачастую работают из дома с целью снижения издержек, как материальных, так и временных — за счет экономии времени на дорогу.

Как показал опрос, наиболее часто представители МСБ используют интернет-функции, представленные на рисунке.

Для МСБ развитых стран характерна жесткая конкуренция, которая в Великобритании усилена небольшим размером территории страны. Компаниям приходится прилагать немало усилий, чтобы привлечь внимание потребителей. Малое время доставки товаров потребителю

способствует развитию электронной торговли, предприятия которой могут быстро реагировать на изменения потребительских предпочтений, в том числе и за счет экономии на логистике. Вместе с тем обращает на себя внимание одна интересная тенденция: пытаюсь компенсировать недостатки работы через Интернет, малые предприятия розничной торговли Британии (интернет-магазины *Matilda & Quinn*, *Love Shopping Direct* и др.) открывают торговые точки в помещениях [33, с. 8].

В условиях усиления конкуренции интернет-инструменты применяются для поиска новых клиентов и сохранения уже имеющихся. Согласно результатам исследования FSB, 62% респондентов используют высокие технологии для коммуникации с имеющимися клиентами, 53% — с потенциальными [32].

В целом, для продвижения в сети Интернет малый и средний бизнес Британии использует следующие инструменты:

- собственные веб-сайты;
- различные виды рекламы — текстовую, баннерную, интерактивную, контекстную (*AdWords*, *AdSense*) и др.;
- приложения для смартфонов и мобильных коммуникационных устройств — ноутбуков, планшетов и т.п. (*Google Apps*);
- поисковый маркетинг, в том числе оптимизация сайтов (*SEO*);

- продвижение в социальных сетях (SMO, SMM) и блогосфере. В последнее время растет популярность сети Google+ [34];

- прямой маркетинг с помощью *электронной почты, технологии RSS* и т.п.

Поскольку ресурсы МСБ ограничены, решать проблемы ему приходится максимально эффективно. При этом, отметим, предприниматели, как правило, не являются экспертами и специалистами в сфере информационно-коммуникационных и сетевых технологий, поэтому не всегда способны реализовать наиболее передовые разработки или делают это с запозданием. Рассмотрим некоторые из таких технологий.

Поисковые системы (Google). При поиске по ключевым словам название компании может быть выведено в начале списка полученных результатов [35, с. 12]. Нет смысла создавать сайт, если потребитель не сможет его найти. Потенциальный клиент не склонен тратить много времени на поиск, поэтому, как правило, ограничивается первыми полученными результатами поиска (по умолчанию на первой странице Google выводит 10 результатов). Важен выбор ключевых слов, которые потенциальные клиенты МСБ смогут использовать в поисковом запросе [35, с. 12]. Проблема заключается в нахождении баланса между широко распространенными и специализированными выражениями.

Цель *поисковой оптимизации (SEO)*³ состоит не только в том, чтобы компанию заметили в Интернете, но и в том, чтобы определить эффективность затрат. При этом западные маркетологи прибегают к услугам специализированных фирм для проведения соответствующих кампаний, а оптимизация не ограничивается Google [36, с. 103]. Все большее распространение получает оптимизация локальных или специализированных поисковых систем, поскольку это обеспечивает более высокую степень таргетирования аудитории. Фактически можно говорить, что менеджеров по продажам заменяют автоматизированные системы, и данная тенденция будет только усиливаться, как и тенденция к разделению труда и компетенций между такими системами

³ Поисковая оптимизация (англ. *search engine optimization, SEO*) — комплекс мер для поднятия позиций сайта в результате выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей с целью продвижения сайта. Обычно чем выше позиция сайта в результатах поиска, тем больше заинтересованных посетителей переходит на него с поисковых систем.

и специалистами. Так что высказывание о том, что «Интернет убил менеджера по продажам» вряд ли можно считать верным [37, с. 16].

Следует отметить, что повышать рейтинг компании в такой поисковой системе, как Google, довольно затратно по времени, к тому же быстро и гарантированно получить результат сложно, что обусловлено не в последнюю очередь тем, что Google присваивает новым сайтам более низкий рейтинг по сравнению с уже действующими. То же касается и других поисковых систем.

Все больше компаний МСБ применяют *поисковый маркетинг (SEM)*⁴, как правило, пользуясь услугами специализированных компаний. В краткосрочной перспективе это помогает повысить рейтинг, однако данный способ имеет ограниченную эффективность, так как покупают товар (услугу) лишь 2–3% кликнувших. При этом все больше потенциальных клиентов понимают, что верхние места в рейтингах проплачены.

Для оказания содействия в выборе компаниями МСБ маркетинговой стратегии Google разработала ряд бесплатных инструментов:

Google.com/analytics — позволяет отслеживать ряд характеристик сайта (посещаемость, время просмотра и т.д.);

Google Webmaster Tools (google.com/webmasters) — помогает повысить рейтинг сайта;

Google Adwords (adwords.google.com) — определяет, как наиболее эффективно потратить бюджет на рекламу формата «pay per click», а также выдает информацию о числе пользователей, введших те или иные поисковые комбинации за последний месяц.

Социальные сети. Принимая во внимание усиление роли социальных сетей, следует размещать странички или информацию в таких популярных сетях, как *LinkedIn, Facebook, Twitter, Google+* [32; 38, с. 30]. Время подтверждает правильность тезиса о том, что бизнес не может игнорировать социальные сети, особенно когда люди все чаще отдают предпочтение мобильному доступу к своим аккаунтам в соцсетях (через смартфоны и иные мобильные устройства). Так,

⁴ Поисковый маркетинг (англ. *Search engine marketing, SEM*) — комплекс мероприятий, направленных на увеличение посещаемости сайта его целевой аудиторией с поисковых машин, начиная от прямого привлечения целевого трафика ссылками из менее релевантных сайту мест и заканчивая работами внутри сайта, обеспечивающими увеличение релевантности сайта для своей целевой аудитории.

приложение *Skype* позволяет свести к минимуму расходы на телефонные переговоры и практически отказаться от использования обычной мобильной связи.

В результате многие предприниматели отказываются от инвестирования в разработку и обновление собственных сайтов, поскольку гораздо дешевле и эффективнее активно присутствовать в социальных сетях, географический масштаб проникновения которых продолжает расти и охватывает все новые рынки (Индия, Россия, Китай, страны Африки — Кения, Нигерия, Гана и др.).

Следует отметить, что и сами социальные сети заинтересованы в новых источниках выручки [39, с. 21]. В ближайшее время число компаний МСБ, использующих соцсети, продолжит расти высокими темпами, особенно если учесть, что соцсети упрощают многие процедуры, связанные с размещением или покупкой рекламы. При этом растет число компаний малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей, которые либо специализируются на разработке приложений для смартфонов и мобильных устройств, либо развивают данное направление. Так, небольшая британская аудиторская компания *Williams Denton* позволяет своим клиентам бесплатно скачивать такие приложения, как *Crowdfunding Options* и *Tax App*.

Социальные сети активно развивают сотрудничество с МСБ. Так, в рамках представленной в январе 2014 г. правительственной инициативы *Business Exchange* социальная сеть *Facebook* намерена провести 28-дневную программу поддержки малого и среднего бизнеса Британии, которая включает бесплатное обучение основам рекламы в соцсетях и предоставление ваучера на сумму £ 25 [40, с. 7].

Не следует забывать о специфике пользования социальными сетями в разных странах, особенно если компания нацелена на экспортные рынки. Например, в Китае запрещен доступ к *Twitter* и *Facebook*; в России наиболее популярна социальная сеть «ВКонтакте».

Встречается и довольно критичное отношение к данному инструменту. Некоторые полагают, что «многочисленные друзья в *Facebook* и подписчики в *Twitter* ничего не значат для вас и вашего бизнеса без старомодных связей и контактов в реальном мире» [41, с. 31–43].

Веб-сайты. При разработке сайта компании малого бизнеса важную роль играют такие

факторы, как дизайн, дружелюбный интерфейс, скорость загрузки, полезность сайта, качество обработки заявок клиентов, возможность использовать разные платежные системы, а также частота обновления сайта, поскольку новый контент влияет на результаты поиска. Ранее преимуществом веб-сайта была возможность отслеживать статистику посещений и находиться в относительно постоянном контакте с потребителями, однако сегодня эту инициативу перехватывают социальные сети, создание странички в которых практически не требует затрат. И, как уже говорилось выше, предприниматели МСБ, как правило, не имеют должной квалификации и опыта в сфере ИТ, поэтому их сайты не всегда привлекательны и удобны в использовании для клиентов.

Блоги. Этот инструмент пока не получил широкого распространения, поскольку привлечение блогера или ведение собственного блога требуют времени, которого предпринимателю обычно и так не хватает. К тому же привлечение стороннего специалиста повышает издержки и не гарантирует положительного результата.

«Облачные технологии». Все чаще МСБ Британии прибегает к услугам компаний сектора «облачных вычислений» [42, с. 10]. Сегодня ими пользуются всего 18% общего числа компаний МСБ, однако ожидается, что уже в ближайший год еще 30% компаний малого и среднего бизнеса станут пользователями комплекса таких услуг. По прогнозам, объем данного сектора рынка в этом году превысит £ 5 млрд а в следующие пять лет удвоится [43].

Такой прогресс обусловлен необходимостью снижения издержек и стремлением получить доступ к данным независимо от текущего местоположения (например, в командировке), не таская с собой при этом тяжелый ноутбук. Обычно специализированное программное обеспечение или платформы (приложения *Google Apps for Business*, *Live Drive*, *Outright*, *Mail Chimp*, *Xero*, *Managed Office*) предоставляются МСБ бесплатно или за умеренную абонентскую плату. Такие программы легко интегрируются с другими онлайн-инструментами (например, *Mail Chimp & Google Analytics*).

Для полноценного использования «облачных сервисов» нужен широкополосный доступ (ШПД) к сети Интернет, который на территории Великобритании есть не везде. В связи с этим

в последнее время правительство активно развивает ШПД. Эта проблема поднималась еще в 2010 г. [6]. В конце августа 2011 г. правительство объявило о намерении инвестировать £ 530 млн в развитие ШПД в сельской местности, однако тогда критики выразили сомнение в возможности реализации такой программы [44, с. 16–17; 45, с. 25].

По состоянию на конец 2013 г. данная проблема сохраняет актуальность, хотя определенный прогресс в ее решении достигнут [46, с. 4; 47, с. 4]. Так, в начале декабря 2013 г. правительство Великобритании объявило о том, что в 10 британских городах для покрытия расходов на подключение ШПД компании МСБ могут подавать заявки на получение субсидий до £ 3 тыс. [48]. Ожидается, что в 2014 г. еще в 12 городах начнется реализация программы *Broadband Connection Voucher Scheme* (Ваучерная схема широкополосного подключения), которая является частью более масштабной правительственной программы *Superfast Britain* (Сверхскоростная Великобритания), по которой до декабря 2015 г. скоростным широкополосным Интернетом должно быть покрыто примерно 88% страны, а к началу 2016 г. планируется увеличить этот показатель до 90%.

Таким образом, к основным тенденциям развития малого и среднего бизнеса в Великобритании можно отнести:

активное использование Интернета и соответствующих инструментов для выполнения различных задач, включая маркетинг (социальные сети, краудфандинг, «облачные технологии»);

усиление поддержки со стороны правительства в целом, причем не только в плане финансирования, но и на иных направлениях (бесплатные консультации, обеспечение широкополосного доступа к Интернету и т. д.), а также привлечение для этой цели крупных компаний.

Заканчивая этот краткий обзор, нельзя не отметить, что в России поддержка малого и среднего бизнеса оставляет желать лучшего. Так, недавно премьер-министр Дмитрий Медведев отказался предоставить 100 млрд руб. из Фонда национального благосостояния России на развитие малого и среднего бизнеса [49, с. 2]. Однако для поддержки кредитования субъектов МСБ, снижения заемных рисков правительство планирует создать небанковскую депозитно-кредитную организацию — Агентство кредитных

гарантий⁵ с уставным капиталом 30–50 млрд руб. [49, с. 2]. При этом на базе Внешэкономбанка уже действует специальный банк по кредитованию МСБ («МСП Банк»), однако в его годовых отчетах нет информации о реализованных проектах (на сайте банка указано, что успешно запущено 28 проектов и подано 65 заявок, но частичная информация имеется только по 13 из них).

Изучение британского опыта было бы полезно для России, особенно с учетом недавнего резкого сокращения числа зарегистрированных индивидуальных предпринимателей. Это позволит российскому бизнесу если не избежать провалов, то хотя бы смягчить их последствия и повысить свою конкурентоспособность на мировой арене.

Литература

1. Growing the global economy through SME / [Электронный ресурс] URL: http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf (дата обращения: 08.04.2014).
2. Гасникова В., Цыбина А. Топтание на месте // Коммерсантъ Business Guide. 18.06.2013.
3. Boost for deprived areas // Financial Times. Money. 06.08.2011.
4. Габуев А. Моногородовой // Коммерсантъ. 12.12.2013.
5. Recommendation 2003/361/EC: SME Definition.
6. Davenport C., Hemming M.-C. Broadband. Steps for an incoming Government. July 2010.
7. FSB Policy Handbook. March 2011.
8. Davies D., MacFall J. Diversify the sources of lending for our small businesses // Financial Times. 22.07.2013.
9. Prosser D. Join the small business boom with a start-up supporter deal // The Observer. 05.01.2014.
10. Southon M. StartUp Britain // Financial Times. Money. 23.04.2011.

⁵ 06.05.2014 премьер-министр Д. Медведев подписал распоряжение о создании Агентства кредитных гарантий, которое будет заниматься выдачей гарантий для поддержки малого и среднего бизнеса. В течение пяти лет планируется обеспечить предприятия малого и среднего бизнеса гарантиями кредитов на 880 млрд руб. и заключить 7,7 тыс. договоров по гарантиям / Официальный портал Правительства России [Электронный ресурс] <http://government.ru/docs/12165> (дата обращения: 06.05.2014). — Прим. ред.

11. Growthaccelerator / [Электронный ресурс] URL: <http://www.growthaccelerator.com> (дата обращения: 7.04.2014).
12. Startuploans / [Электронный ресурс] URL: <http://www.startuploans.co.uk> (дата обращения: 07.04.2014).
13. Southon M. Social work is lucrative for all // Financial Times. Money. 04.06.2011.
14. Silva R. Silicon Roundabout may be a focus, but Britain's tech economy stretches way beyond London // The Observer. 12.01.2014.
15. Loizou K. Cameron lends hand to financial techies // The Sunday Times. Business. 01.12.2013.
16. Loizou K. How to call bank manager's bluff // The Sunday Times. Business. 01.09.2013.
17. Burn-Callander R. Bankers in drive to boost SME loan applications // The Daily Telegraph. 24.01.2014.
18. Armitstead L. Business Bank to get extra £250m for lending // The Daily Telegraph. 03.12.2012.
19. Dey I. Small companies, meet Vince's man with the money // The Sunday Times. Business. 26.01.2014.
20. Southon M. Time to turn the tables on the banks // Financial Times. Money. 14.05.2011.
21. West K. Here is Johnny... look out, banks // The Sunday Times. Business. 11.09.2011.
22. Giugliano F. Pace of lending to business surges // Financial Times. 24.10.2013.
23. White A. «Cost of doing business» still major concern for SMEs // The Daily Telegraph. 04.02.2014.
24. Loizou K. Sign on the dotted line, please, mum // The Sunday Times. Business. 13.10.2013.
25. Businesses injecting own cash // Financial Times. Money. 13.08.2011.
26. Moore E. Peer-tpeer loans to hit £1bn by 2016 // Financial Times. 16.07.2013.
27. Alloway T. Peer-tpeer lenders look to rival traditional banks // Financial Times. 30.01.2013.
28. Gribben R. SMEs «in dark» over funding options // The Daily Telegraph. 21.01.2014.
29. Loizou K. Start-ups to the power of three // The Sunday Times. Business. 20.10.2013.
30. O'Connell S. An alternative recipe for funding // The Sunday Times. Business. 27.10.2013.
31. FSB «Voice of Small Business» Survey Panel». April 2012 / [Электронный ресурс] URL: <http://www.fsb.org.uk/policy/images/april%202012%20survey%20-%20presentation%20v1.4.pdf> (дата обращения: 12.12.2013).
32. The Digital Imperative, 2013. / [Электронный ресурс] URL: <http://www.fsb.org.uk/front-page/assets/fsb-intellect-april13.pdf> (дата обращения: 10.01.2014).
33. Loizou K. Start-ups go from clicks to bricks // The Sunday Times. Business. 05.01.2014.
34. Bridges V. Small-business owners turn to Google Plus to build their brand, search ranking // The News & Observer. 13.01.2014.
35. Bridge R. Words that work magic on the net // The Sunday Times. Business. 15.05.2011.
36. Multimedia, Online, Internet; Search Engine Consulting — The New SEO Secret is Revealed // Journal of Mathematics. 21.12.2010.
37. Hill A. The web has not yet killed the art of sales // Financial Times. 03.12.2013.
38. How to really click with your customers online // Financial Times. Money. 8.01.2011.
39. Kuchler H. Social media carve ads niche // Financial Times. — 30.11.2013.
40. Burn-Callander R. Subsidised advice offer for 20,000 small firms // The Sunday Telegraph. 28.01.2014.
41. Мендельсон Б. Социальные медиа — это бред. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
42. Colman E. Time to get your head in the cloud // The Sunday Times. Business. 17.04.2011.
43. The Cloud is the only way Start-Up schemes can be effective, Prism IT Solutions Gary David Smith says // M2 Presswire. 10.01.2014.
44. Fildes N. Britain «stuck in slow lane» despite £1bn network boost // The Times. 30.08.2011.
45. Warman M. Broadband: our divided nation // The Daily Telegraph. 07.07.2011.
46. Thomas D. Doubts raised over race for superfast internet // Financial Times. 06.11.2013.
47. Thomas D. Superfast internet reaches three in four homes // Financial Times. 25.10.2013.
48. Curtis S. Government dishes out £3,000 broadband grants for small businesses // The Telegraph Online. 07.12.2013.
49. Нетреба П., Ковалева Е. Малый бизнес не нашел прямой поддержки // Коммерсант.ru [Электронный ресурс] URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2398993> (дата обращения: 08.04.2014).

УДК 331.1

Повышение мотивационного потенциала в сфере безопасности труда

МОРОЗОВА ИРИНА ВЛАДИМИРОВНА, кандидат педагогических наук, доцент кафедр управления персоналом Финансового университета и Московского государственного областного университета
E-mail: imor@inbox.ru

Аннотация. В последние годы в России проблема обеспечения безопасности и охраны труда становится все острее. Решить или, по крайней мере, ослабить ее может переход данной сферы на новые стандарты. Новые российские стандарты соответствуют международным, что дает нам возможность использовать рекомендации Международной организации труда (МОТ). Современный подход связан с разработкой системы превентивных мер, ориентированных в основном против техногенных угроз безопасности труда. Переход на новые стандарты не принес быстрых результатов. Отсутствие успеха связано с трудностями восприятия новых моделей поведения в сфере безопасности труда из-за сложившихся стереотипов в поведении. Руководители организаций и ее работники не имеют опыта самостоятельного определения предложений по совершенствованию системы безопасности труда. Автор предлагает в дополнение к отработанной на международном уровне методике подбора таких превентивных мер включить меры, предупреждающие развитие угроз, обусловленных человеческим фактором. Особое внимание в статье уделено вопросам мотивации безопасности.

Ключевые слова: безопасность и охрана труда, мотивация безопасности труда, превентивные меры безопасности, управление безопасностью труда, человеческий фактор.

Increase of motivational potential in the sphere of safety of work

MOROZOVA IRINA V., Ph.D. (Pedag.) sciences, associate professor of the Human Resource Management Department, Financial University and Moscow State Regional University
E-mail: imor@inbox.ru

Abstract. In recent years, the problem of security and safety in Russia is more and more acute. Transition of this sphere to new standards can help to weaken sharpness of a problem. New Russian standards correspond international that gives the chance to us to use International Labour Organization (ILO) recommendations. Modern approach is connected with development of the system of the preventive measures focused generally against technogenic threats to safety of work. Transition to new standards didn't bring fast results. Absence of success is connected with difficulties of perception of new models of behavior in the sphere of safety of work, because of the developed stereotypes in behavior. Heads of the organizations and her workers have no experience of independent definition of suggestions for improvement of system of safety of work. The author suggests to include in addition to the technique of selection of such preventive measures fulfilled at the international level the measures preventing development of threats, caused by a human factor. The special attention in article is paid to questions of motivation of safety.

Keywords: human factor, management of culture of safety of work, motivational potential of safety of work, preventive security measures, safety and labor protection.

Поправки в Трудовой кодекс РФ (2009), внесенные в статьи 209 и 211, придали новый статус стандартам безопасности труда персонала. Ранее в соответствии с Федеральным законом от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании» применение любых государственных стандартов, в том числе из серии «Система стандартов безопасности труда», являлось добровольным выбором хозяйствующего субъекта. В январе 2013 г. в закон была внесена поправка, по которой принцип следования этим стандартам стал обязательным.

До 2013 г. в нашей стране действовала методология построения современных систем менеджмента, реализованных в стандартах серий ИСО 9000, ИСО 14000, которые основаны на лидерстве и ответственности высшего руководства. Руководитель полностью отвечал за все расходы и другие последствия по несчастным случаям или авариям [1, с. 80–82]. Обновленная в соответствии с Руководством по системам управления охраной труда MOT-CYOT 2001 / ILO-OSH методология опирается на принцип социального партнерства работников и работодателя в деле улучшения условий труда. Можно сказать, что в России делаются серьезные шаги по переходу на новую модель охраны труда, основанную на профилактических мерах защиты здоровья работающих и повышении материальной заинтересованности работодателей и работников в улучшении условий труда [2, с. 28]. Вступивший в силу национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54934–2012/OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования» полностью идентичен одноименному международному стандарту OHSAS 18001:2007 *Occupational health and safety management systems – Requirements*.

С целью создания условий для предупреждения профессиональных рисков в трудовой деятельности Международные стандарты ввели понятия «индивидуальный профессиональный риск» и «интегральный показатель уровня профессионального риска» в организации. Изменениями от 2.08.2011 в Трудовой кодекс были включены понятия «профессиональный риск» и «управление профессиональными рисками». В соответствии с этими законодательными новеллами определены новые подходы к аттестации рабочих мест в организации. Теперь аттестация рабочих мест по условиям труда заменена на специальную оценку условий труда (спецоценку). Таким образом, у законопослушного

работодателя появилась возможность влиять на величину компенсаций и выплат по несчастным случаям и отчисления в социальные фонды в сторону снижения. Стандарты определяют требования, по которым (при условии организации работы по сокращению угроз, повышавших опасность труда) выплаты заметно сокращаются. Для продолжающих работать, ориентируясь на прежние стандарты, возникает риск понести дополнительные расходы.

Задачу обеспечения безопасных условий труда персонала на новых принципах можно решить не только техническими, но и социально-психологическими и социально-экономическими средствами, путем выстраивания грамотной мотивационной политики организации. Снизить опасность на рабочих местах возможно, если признать *приоритет жизни и здоровья работников над материальной выгодой* и увеличить затраты на безопасность.

Факторы риска в нашей стране обусловлены не только технико-организационным характером трудовой деятельности, но в значительной мере и самим трудовым поведением персонала в опасной ситуации. Это следует учитывать при управлении системой безопасности и охраны труда. На надежность поведения персонала в ситуации опасности влияют следующие факторы: техника и технология производства, мотивация руководства, стиль управления руководителем, профессиональная подготовка и система адаптации персонала, функциональное состояние работника на рабочем месте, организация и управление безопасностью и охраной труда в организации.

Ответственность за безопасность труда, в нашей стране традиционно возложенная на службу управления охраной и безопасностью труда и на руководителя, реализуется по двум направлениям:

- 1) поддержание уровня безопасности на должном уровне,
- 2) создание действенной системы контроля, делающей нарушения требований безопасности труда очевидными и недопустимыми.

Тем не менее проблема травматизма и профзаболеваний на производстве сохраняется на низком уровне: численность погибших на производстве в Российской Федерации, по данным Росстата за 2011 г., выше аналогичного показателя в развитых странах (по сравнению с Германией — в 4 раза, Францией — в 5,5 раза, Японией — в 2,5 раза) [3].

Продолжают ухудшаться условия труда на производстве, увеличивается доля работников,

занятых во вредных условиях труда, — практически каждый третий работник в Российской Федерации трудится во вредных условиях. По данным Росстата на конец 2011 г., доля таких работников составила 30,5% (в 2010 г. — 29,0%). Таким образом, практически каждый третий работник трудится во вредных условиях. Причем такие пропорции сохраняются и в промышленности (число занятых во вредных условиях труда — 33,3% общего числа работающих), и в строительстве (20,2%), и на транспорте (34,5%), а в компаниях, занятых добычей полезных ископаемых, и обрабатывающих производствах превышает 75% [4, с. 118].

Сохранение из года в год такой ситуации заставило Министерство труда и социального развития РФ задуматься о переходе от компенсаций, которые ранее выплачивались пострадавшим, к более чувствительным, затратным для работодателя мерам. Для того чтобы экономические санкции не подорвали экономику предприятия, надо на всех уровнях сформировать непримиримое отношение к самому факту наличия опасности на производстве. Необходимо блокировать попустительские действия руководства, допускающие нарушения, и соглашательскую позицию работников в условиях опасного производства. Одно из объяснений такого поведения работника — стремление сохранить хорошие отношения с руководством, не желающим вкладывать средства в улучшение условий труда. Пытаясь скрыть факты нарушений, руководители вступают с работниками в сговор, заинтересовывая последних выплатами и дополнительными возможностями. Постоянно растущая техногенная опасность, а также неосведомленность о росте числа несчастных случаев приводят к тому, что у человека закрепляется модель поведения, допускающая нарушение правил техники безопасности. У обеих сторон возникают иррациональные мотивы, способствующие дальнейшему сохранению опасности для здоровья работника.

В результате подмены требуемых на производстве приоритетов поведения работника огромные вложения в обеспечение безопасных условий работы, профилактический ремонт оборудования и содержание системы управления безопасностью становятся малоэффективными. Под влиянием человеческого фактора проблема роста технологических угроз для здоровья людей не ослабляется, а, наоборот, усугубляется. Вместо мотивации безопасного поведения у участников

производственного процесса формируются мотивы для получения компенсации в виде денежных средств, карьерного роста и пр. В результате в трудовом поведении людей в случае опасности проявляются показная смелость, недисциплинированность, склонность к риску, низкая приспособляемость к опасности и т.п. Работа по воспитанию правильных моделей трудового поведения, мотивации и инициативы работников относится к компетенции специалистов службы управления персоналом. Вопрос, требующий отдельного исследования, заключается в определении факторов, влияющих на опасные поступки руководителей и работников производств в условиях техногенных угроз. Данной проблемой занимается социогуманитарная эргономика, миссия которой — ограждение человечества от потенциальных угроз асоциального бесконтрольного использования технологий. Нужна работа по защите от угроз путем развития стремления самих субъектов производства к созданию безопасной среды. Одновременно требуются контроль и своевременное реагирование на потенциальные угрозы от внедрения новых технологий [5, с. 181–182].

Выделим факторы, влияющие на поведение человека на современном производстве и усугубляющие техногенные угрозы здоровью людей:

- технически сложное содержание рабочих операций не отвечает уровню образования и опыту работников, что затрудняет адаптацию к новому оборудованию, а формально организованная система информирования об опасностях, адаптации и обучения порождает у людей чувство неуверенности;
- отставание обучения от научно-технического прогресса приводит к возникновению страха при эксплуатации оборудования, желанию ослабить контроль;
- слишком высокий темп работы, нарушение режима труда и отдыха приводят к переутомлению и ослаблению внимания, ошибкам в условиях обновления производства, а попустительство руководства начинает восприниматься положительно;
- неблагоприятные условия трудовой жизни (неблагоприятные условия производственной среды, неритмичность загрузки, непосильный объем работ, повышение интенсивности труда) формируют низкую производственную культуру, люди привыкают работать в опасных условиях, в отсутствии контроля за безопасностью труда;

Таблица 1

Схема совершения опасного поступка руководителем/специалистом

Этапы совершения рискованного поступка	Элементы опасных действий и превентивные меры противодействия развитию опасного поведения
1. Восприятие опасности ситуаций	<ul style="list-style-type: none"> Скрытые цели, интересы Подмена приоритетов (экономическая выгода вымещает восприятие вреда здоровью работника) <p>Превентивные меры: обучение с элементами воспитания культуры безопасного труда; общественный контроль с целью выявления опасностей и предоставления информации по каждому рабочему месту; трудовой аудит по вопросам безопасности труда и обсуждение его итогов</p>
2. Осмысление ситуации, состояния объекта	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие многофакторности в анализе потенциальной опасности Отсутствие сравнительного экономического и социального анализа альтернативных издержек в случае выбора опасной модели поведения Недооценка последствий опасного поведения и затрат на реабилитацию, простой, подбор персонала и т.д. Пассивное наблюдение за сохраняющейся опасностью Отсутствие прогноза развития потенциально опасных факторов производственной среды <p>Превентивные меры: беседы о роли руководителя в предупреждении техногенных рисков и о технологиях действенного социального диалога и партнерства по вопросам выявления опасных тенденций в трудовом процессе; обучение; беседы руководителя и работников для совместной оценки вероятных последствий решений по вопросам укрепления безопасности труда; собрание с целью мониторинга мнения персонала по выработке мер; совместное с работниками утверждение планов повышения безопасности рабочих мест; создание рабочих групп по разработке стандартов безопасного поведения на рабочих местах данного предприятия</p>
3. Выработка и принятие решения	<ul style="list-style-type: none"> Ошибочное, несвоевременное или половинчатое решение по выявлению потенциальной опасности на рабочих местах, по ее проверке и устранению <p>Превентивные меры: обучение процессу принятия решения о повышении безопасности; разработка программ и графика работ по повышению безопасности труда; общественный контроль за полной мер предупреждения потенциальной опасности и ликвидации последствий допущенных опасных действий; воспитательные беседы с ответственными за безопасность труда лицами; информирование о накладываемых на специалистов и руководителей санкциях за допущенные инциденты в результате опасного поведения</p>
4. Выполнение решений	<ul style="list-style-type: none"> Формализм в отсутствие или невыполнение плана превентивных мероприятий, регламента, графика работ Несвоевременные распоряжения по укреплению безопасности труда Неисполнение, или несвоевременное исполнение распоряжений Попустительство или замалчивание фактов нарушений требований безопасного труда в случае отсутствия аварий или несчастных случаев <p>Превентивные меры: обучение; общественный контроль за деятельностью в сфере безопасности труда; воспитательные беседы с ответственными за безопасность труда лицами, повышающие осознание ответственности за развитие системы безопасности труда в организации; трудовой аудит; усиление тяжести экономических санкций и ответственности руководителя, вплоть до уголовной, за нарушение требований безопасности труда, сохранение количества и класса опасности рабочих мест</p>
5. Контроль за выполнением планов и требований безопасности труда	<ul style="list-style-type: none"> Жесткий формальный контроль с санкциями только по инцидентам с прямым ущербом оборудованию или здоровью работников Отчет о результатах контроля Формальная реакция на результаты контроля или ее отсутствие <p>Превентивные меры: общественный контроль; беседы по вопросу анализа издержек в недооцененных опасных ситуациях; трудовой аудит; деятельность трудовой инспекции; санкции в соответствии с результатами спецоценки безопасности труда; дополнительные затраты на восстановление трудоспособности и здоровья, пенсионные отчисления; оценка специалиста и руководителя по параметру эффективности мер в этой сфере</p>

• действующая система организации и стимулирования труда, новые формы занятости (аутсорсинг, самозанятость, временные контракты) не блокируют опасного поведения, приводят к слабой заинтересованности в соблюдении требований безопасности;

• неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе (отсутствие культуры безопасного труда и традиций общественного осуждения случаев нарушения, получение выгод от замалчивания данных об уровне опасности производства) порождает общественное

Таблица 2

Схема совершения опасного поступка работником

Этапы совершения рискованного поступка	Элементы опасных действий и превентивные меры противодействия развитию опасного поведения
1. Восприятие объекта, ситуации	<ul style="list-style-type: none"> • Восприятие признаков опасности как безопасных в условиях неполного информирования и скрытых выгод от сокрытия опасностей <p>Превентивные меры: беседы о системе безопасности, обучение с элементами воспитания культуры безопасности труда; общественный контроль и трудовой аудит с гласным обсуждением нарушений; определение на собраниях материального поощрения за ответственное и принципиальное поведение и по вопросу выявления опасных факторов на рабочих местах</p>
2. Мышление: а) оценка ситуации; б) план, задачи и принятие решения	<ul style="list-style-type: none"> • Под давлением руководства идет искажение личной оценки уровня опасности • Замалчивание своих опасений по вопросу безопасности труда <p>Превентивные меры: обучение; беседы с руководителем и работниками о методах оценки потенциальных опасностях в труде и совместном утверждении планов предупреждения опасностей; собрания коллектива по фактам снижения безопасности труд; контроль за соблюдением стандартов безопасного поведения в организации на рабочих местах</p>
3. Действие	<ul style="list-style-type: none"> • Действие по безопасному труду не выполняется или выполняется не полностью, или выполняется после того как опасность принесет ущерб • Опасные поступки под воздействием скрытых целей • Импульсивные или панические действия по исправлению ситуации в последний момент, дезадаптация и травмоопасное поведение <p>Превентивные меры: обучение; беседы руководителя и работников; собрания коллектива по фактам снижения безопасности труда; контроль за соблюдением стандартов безопасного поведения на рабочих местах; трудовой аудит; деятельность трудовой инспекции.</p>

безразличие к фактам нарушения правил безопасности, невнимание к ценности здоровья людей, отсутствие у работников и руководителя установки на коммуникации с целью поиска превентивных мер.

Нередко из-за выгод (вознаграждения, временного освобождения от работы для лечения с сохранением зарплаты) работники делают выбор в пользу опасных моделей поведения. Со своей стороны, руководитель участка, цеха в целях получения премии за экономические результаты работы пренебрегает обязанностью обеспечивать безопасные условия труда. В результате техногенные угрозы усугубляются проблемами социогуманитарного характера, которые свидетельствуют о неготовности человечества воспринимать эти угрозы без целенаправленного превентивного воздействия [5, с. 177].

Для исследования причин ослабления безопасного поведения на производстве используется метод одновременного выявления индивидуальных мотивов поведения исполнителей и руководителей разного уровня. В результате создается комплекс превентивных направлений деятельности по развитию безопасности труда.

Опасное трудовое поведение можно объяснить с помощью функциональной схемы совершения опасного поступка (табл. 1 и 2).

Ежегодно к Всемирному дню охраны труда Международная организация труда готовит доклад о новых угрозах опасного поведения в техногенной сфере и превентивных мерах, направленных на повышение безопасности труда. Тема безопасного поведения в условиях научно-технического прогресса прозвучала еще в докладе 2010 г. [6, с. 15–18]. Было признано, что техногенные угрозы могут быть сведены к минимуму, если вести постоянную работу над созданием правильных образцов поведения, усиливать мотивационный потенциал безопасного труда. Такая работа должна вестись по следующим направлениям:

- формирование приоритета ценности здоровья работников над экономическими выгодами путем проведения тематических бесед и собраний;
- формирование культуры безопасности труда с помощью комплекса контрольных мероприятий (таких как спецоценка, трудовой аудит, проверка государственной инспекцией труда, общественный контроль) и определение прямой зависимости системы материального стимулирования от личного вклада в дело снижения интегрального показателя уровня профессионального риска в организации;
- повышение сознательности и ответственности каждого участника процесса путем личного

и коллективного анализа техногенных угроз на производстве и ошибок поведения, усугубляющих опасность, которая исходит от техники;

- повышение компетентности в вопросах безопасности труда путем обучения всех сотрудников методикам определения индивидуального профессионального риска;
- оценка состояния мотивационного потенциала путем мониторинга поведения работников и несколькими уровнями контроля за техногенными угрозами (от общественного контроля до проверки трудовой инспекцией).

Такая система превентивных мер будет постепенно блокировать скрытые краткосрочные цели, ориентированные на сиюминутную псевдовыгоду, и приведет к появлению системы безопасности труда, в основе которой будет приоритет жизни и здоровья работника.

Литература

1. Морозова И.В., Шолотонова Е.С. Проблемы оценки экономического эффекта от превентивных мер обеспечения безопасных условий труда // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 81–86.
2. Охрана труда в цифрах и фактах. Направления совершенствования глобальной культуры охраны труда / Доклад Международной организации труда. М., 2003. 33 с.
3. Охрана труда в России по показателям производственного травматизма, профзаболеваемости и условий труда через 7–10 лет может достигнуть уровней развитых стран (США, Япония) 28.04.2012 / Охрана труда в России. [Электронный ресурс] URL: <http://ohranatruda.ru/news/901/147600/> (дата обращения: 20.04.2014).
4. Промежуточный доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Гл. 6. Реформа пенсионной системы. С. 517 / Коммерсант.ru [Электронный ресурс] URL: <http://kommersant.ru/content/pics/doc/doc1753934.pdf/> (дата обращения: 20.04.2014).
5. Междисциплинарные проблемы средового подхода к инновационному развитию / Под ред. В.Е. Лепского. М.: Когито-Центр, 2011. 240 с.
6. Управление рисками и профилактика в сфере труда в новых условиях. Доклад МОТ к Всемирному дню охраны труда 2010. Международная организация труда, 2010. 20 с.

СПЕЦИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА УСЛОВИЙ ТРУДА

В соответствии с Федеральным законом № 421-ФЗ от 28.12.2013 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О специальной оценке условий труда», с 1 января 2014 г. все работодатели обязаны проводить специальную оценку условий труда, которая заменила аттестацию рабочих мест по условиям труда. Специальная оценка условий труда проводится в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда».

Результаты специальной оценки условий труда применяются в ряде случаев, таких как:

- предоставление работникам гарантий и компенсаций за работу во вредных или опасных условиях труда;
- разработка и реализация мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда;
- обеспечение работников средствами индивидуальной защиты, а также установка средств коллективной защиты;
- контроль за состоянием условий труда на рабочих местах;
- организация обязательных предварительных медицинских осмотров при поступлении на работу и периодических медицинских осмотров;
- оценка уровня профессиональных рисков;
- расследование несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и др.

ВНИИ охраны и экономики труда Минтруда России
105043 Москва, Парковая 4-я, 29
Тел.: +7 (499) 367-13-09
E-mail: vcot@vcot.info
www.vcot.info

ФИЛИАЛЫ
Поволжский межрегиональный филиал
410033, Саратов,
Международная, 34
Тел.: (8452) 63-24-88
Факс: (8452) 63-13-93
E-mail: inform.pmf@yandex.ru
www.pmuc.ru

Уральский межрегиональный филиал
Екатеринбург, а/я 435, ул. Фурманова, д.107
Тел./факс: +7 (343) 260-21-73
E-mail: umco@umco.ru
www.umco.ru

Южно-уральский межрегиональный филиал
454038, Челябинск, Черкасская, 3
Тел.: (351) 721-02-28
E-mail: vniitruda@bk.ru
www.vniitruda.ru

УДК 378.147:334

Системы интенсивного обучения персонала

КИРИЛЛОВ АНДРЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ, доктор исторических наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом, документоведения и архивоведения Российского государственного социального университета

E-mail: a.v.kirillov@mail.ru

Аннотация. В статье обосновывается необходимость постоянного обновления знаний, рассматриваются вопросы формирования корпоративных систем профессионального обучения, организации взаимодействия корпоративных университетов с академическими вузами. Показаны роль вложений в развитие персонала, закономерность процесса создания внутри корпорации отдельной штатной структуры, выполняющей комплексные задачи профессионального обучения персонала. Дан краткий анализ современной системы профессионального обучения, опыта формирования отечественных корпоративных систем профессионального обучения. Особое внимание уделено теории и методике систем интенсивного информатизированного обучения, которые позволяют любой компании разработать нужные ей системы обучения. В статье раскрываются формы реализации системы корпоративного обучения, содержание педагогической системы, вопросы создания и применения электронного листа основного содержания, автоматизированных обучающих курсов, многоуровневого компьютеризированного учебника.

Ключевые слова: автоматизированный обучающий курс, компьютеризированный учебник, корпоративное обучение, корпоративный университет, лист основного содержания учебного материала, образование, педагогическая система.

Systems for intensive training of personnel

KIRILLOV ANDREY V. doctor of historical sciences, professor, managing chair of the Personnel Management Scientific Disciplines of Documentation and Archivistics Department, Russian State Social University.

E-mail: a.v.kirillov@mail.ru

Abstract. The article shows need justification of continuous updating of knowledge, speaks about a role of questions of formation of corporate systems of vocational training, the interaction organization between corporate universities and the academic higher education. There are shown the role of investments in personnel development, regularity of process of creation in corporation of the separate regular structure, which is carrying out complex problems of vocational training of the personnel. The short analysis of modern system of vocational training, experience of formation of domestic corporate systems of vocational training is given. The special attention is paid to bases of the theory and a technique of systems of the intensive computerized training. In article forms of realization of system of corporate training, the maintenance of pedagogical system, questions of creation and application of an electronic leaf of the main contents, the automated training courses, the multilevel computerized textbook reveal.

Key words: automated training course, computerized textbook, corporate training, corporate university, education, leaf of the main contents, pedagogical system.

Всю свою сознательную жизнь мы должны учиться, чтобы не останавливаться в развитии. Совокупность знаний, полученных в результате обучения, по С.И. Ожегову, составляет его образование [1, с. 433]. С другой сторо-

ны, образованием называют сам процесс приобретения новых знаний, навыков, необходимых для развития личности или освоения какой-либо профессии [2, с. 717]. Безусловно, образование подразумевает не столько передачу обучаемому

знаний, сколько формирование профессионала, понимающего суть изучаемых процессов и явлений, способного применять полученные знания на практике.

Необходимость постоянного обновления знаний в бизнесе обусловлена быстрыми изменениями внешней среды и ускоряющимся обновлением применяемых технологий. Опыт многих стран служит убедительным подтверждением того, что в современных условиях компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять обучение персонала на качественно новый уровень.

Базовые знания, полученные в вузе, быстро устаревают, у американцев даже есть такое выражение: «период полураспада компетентности». Навыков самообучения многие выпускники российских высших учебных заведений не приобретают. Академические принципы работы наших вузов, негибкость учебных программ, а также характерное для большинства преподавателей незнание реалий и насущных потребностей бизнеса нередко вызывают у практиков раздражение. Нельзя не согласиться с теми, кто, размышляя о перспективах развития управленческого образования в России, отмечает, что связь большинства учебных организаций с бизнесом сегодня основана лишь на личных контактах, но такая связь ненадежна [3, с. 36–37].

Следует признать, что принятая в России система профессионального обучения не удовлетворяет потребности корпораций ни по объему, ни по качеству. Возможно, и удалось бы убедить крупные российские компании инвестировать средства в развитие национальной системы профессионального обучения, но их отпугивают хаотические реформы всей системы образования в стране. Так, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г., убрав временные критерии профессиональной переподготовки и повышения квалификации, а также отменив документы государственного образца для этих видов обучения, фактически развязал руки псевдообразователям различной масти.

В этих условиях российские компании идут по пути формирования корпоративных систем профессионального обучения, которые становятся важнейшими инструментами профессионального развития персонала в рамках кадровой политики организации. Однако, согласно

первому закону диалектики (единство и борьба противоположностей), плюсов без минусов не бывает: корпоративное обучение не всегда может обеспечить формирование системного представления обо всей профессиональной деятельности, поскольку сосредоточивает внимание на прикладных навыках.

Корпоративное обучение стало особой формой организации профессиональной подготовки сотрудников конкретной компании, в интересах получения ими новых навыков и умений для повышения эффективности работы как персонально каждого, так и компании в целом. Корпоративные программы профессиональной подготовки носят эксклюзивный характер и должны обеспечивать развитие персонала компании в соответствии с ее потребностями. Эти программы разработаны для решения насущных корпоративных кадровых проблем и направлены на перспективное развитие компании с учетом ее долгосрочной стратегии.

Как показывают результаты научных изысканий, в современных условиях экономический эффект от вложений в развитие персонала выше, чем от вложений в средства производства. Так, опрос 3200 американских компаний показал, что 10-процентное увеличение расходов на обучение персонала приводит к росту производительности труда на 8,5%, а такое же увеличение капиталовложений — лишь на 3,8% [4]. Следовательно, *экономический эффект от инвестиций в человеческий капитал в 2,24 раза превышает эффективность от капиталовложений в технику.*

Корпоративное обучение призвано реализовывать концепцию «обучающейся организации» и может создать приоритет опережающего уровня развития профессиональных качеств над уровнем сегодняшних потребностей производства. На Западе широкое распространение получили внутренние учебные центры и корпоративные университеты. Например, лидер немецкого рынка офтальмологической оптики компания *Fielmann* создала учебный центр *Fielmann Academy*, в котором каждый сотрудник, как минимум, два раза в год повышает свою квалификацию. В результате компания стала лидером в своем сегменте, ее доля на рынке Германии составляет 48% [5].

Российские бизнес-структуры тоже начинают понимать важность корпоративного обучения. Так, в ОАО «Объединенная авиастроительная

корпорация» определены основные задачи проекта по созданию системы непрерывного корпоративного обучения [6]: внедрение единых политик и процедур в области подготовки, переподготовки, обучения, оценки, ротации персонала; создание единой системы управления знаниями; формирование и трансляция единой корпоративной культуры; организация обучения.

В ОАО АКБ «Связь-Банк» есть отдел развития и обучения персонала (департамент персонала), причем идея непрерывного корпоративного обучения отлично вписывается в постоянно развивающуюся систему мотивации и стимулирования персонала [7, с. 100–101].

Каждая компания, руководствуясь корпоративными интересами, применяет свои формы корпоративного обучения, которые можно представить тремя основными группами [8, с. 17]:

- учебные центры и корпоративные университеты, созданные совместно с вузами (пример — ОАО «Русснефть»);
- собственные корпоративные университеты, применяющие все формы обучения (ОАО «Русал», ОАО «Северсталь»);
- корпоративные университеты, делающие ставки на дистанционные формы обучения (ОАО «Вымпелком»).

Каждая из этих форм имеет свои плюсы и минусы, но все они направлены на реализацию конкретной стратегии развития компании.

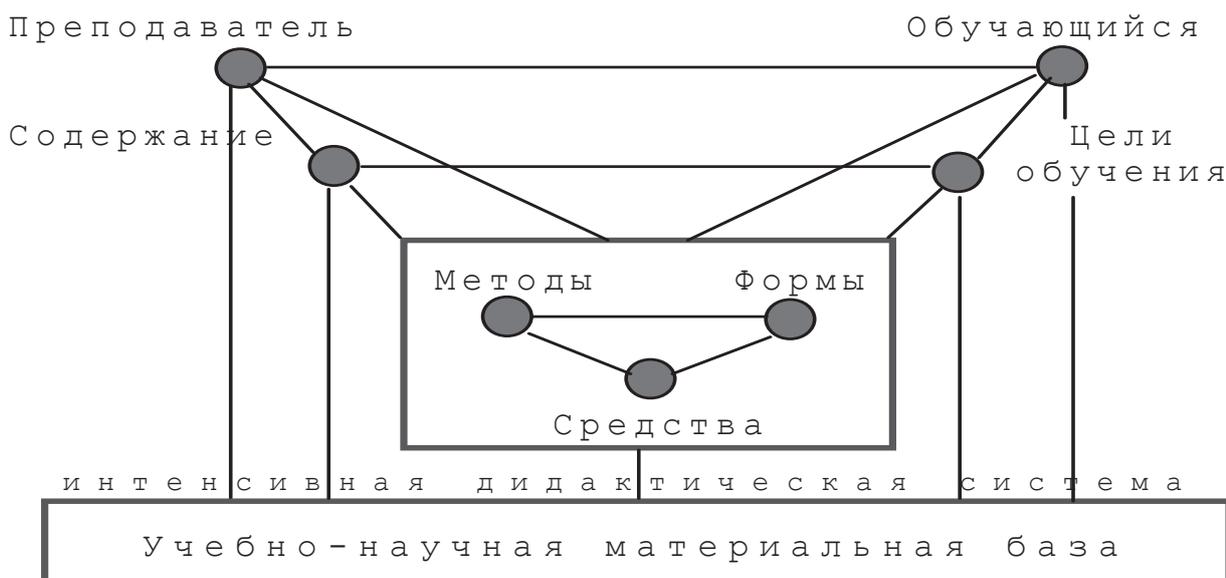
Создание внутри корпорации отдельной штатной структуры, выполняющей комплексные задачи профессионального обучения персонала, стало устойчивой тенденцией. Корпоративный университет не только разрабатывает программы обучения, но и выявляет потребность всей компании в обучении. В отличие от обычного отдела, корпоративный университет может развивать всех сотрудников компании, организовывать обучение нужного уровня и направления, оценивать персонал всех уровней и внедрять корпоративную культуру. Некоторые корпоративные университеты имеют лицензии на ведение образовательной деятельности, дающие право на выдачу не только собственных сертификатов, но и документов государственного образца. Такой способ имеет существенные преимущества: позволяет организовать обучение с учетом специфики бизнеса и сферы деятельности компании, экономить время сотрудников на переезд до места обучения, а также

эффективно поддерживать и развивать корпоративную культуру [9].

Следует отметить, что в российских корпорациях принято не только внутреннее, но и внешнее обучение персонала. К счастью для национальной системы профессионального обучения, ряд крупных российских корпораций продолжают тесно взаимодействовать с высшими и средними учебными заведениями не только в рамках учебных центров и корпоративных университетов. Так, сотрудники компании «Мечел» в рамках взаимодействия с учебными заведениями разного уровня образования — от профессионально-технических училищ до ведущих профильных вузов — получают второе высшее образование, повышают квалификацию, осваивают новые специальности [10]. Активно ведет себя в этом плане и банковская сфера. Принимая перспективных студентов на практику, такие банки, как Связь-Банк, Славянский межотраслевой экспресс банк, банк «Сигма», Сламэк-банк, плавно вводят их в корпоративную культуру, проводят дополнительную обучение, ориентированное на конкретные нужды банка [7, с. 101, 103, 105].

Что касается малых и средних предприятий, то они, как правило, ограничивают объемы и масштабы профессиональной подготовки текущими потребностями, не уделяют должного внимания повышению квалификации своих работников. Так, уровень затрат предприятий на организацию внутрифирменного обучения кадров сегодня составляет в среднем 0,1–0,7% размера заработной платы. Практика показывает, что минимальные затраты, необходимые для простого воспроизводства профессионального потенциала предприятия, должны быть 1,5–2,0% [11, с. 236].

На малых предприятиях, где зачастую нет даже менеджера по персоналу, вряд ли серьезно заботятся о профессиональном росте сотрудников. Поскольку на первом месте здесь стоит экономичность, начальник находит, как правило, недорогой и интересный для себя бизнес-тренинг, посещает его и, если обучение понравилось, направляет на него своих подчиненных. В случае положительных результатов постепенно на предприятии входит в моду участие в разных обучающих программах. Сотрудники сами находят интересующие их курсы и просят предприятие хотя бы частично оплатить обучение. Вначале эти инициативы радуют руководство, но потом



Педагогическая система [12]

оно начинает напрягаться, понимая пагубность несистемного подхода к обучению. Если компания развивается успешно, то в штате появляется специалист по обучению персонала, а на определенном уровне развития — и специальное подразделение, отвечающее за профессиональный рост сотрудников. По заданным критериям выявляется потребность в обучении, формируются обучающие группы, оцениваются результаты обучения, делаются выводы о необходимости продвижения сотрудников. В итоге постепенно формируется корпоративный университет, который интегрирует несколько направлений: узкопрофессиональное обучение силами своих специалистов и приглашенных экспертов; теоретическое обучение силами преподавателей вузов; развитие конкретных профессиональных компетенций силами лучших провайдеров тренинговых программ.

Анализ действующих систем обучения персонала показывает, что каждое предприятие готовит кадры «для себя», разрабатывает свои программы и методику обучения. Зачастую в учебные планы по одним и тем же профессиям входят разные предметы, а схожие курсы рассчитаны на разное количество часов. Причем эти различия не обусловлены сложностью осваиваемой специальности, уровнем образования или профессиональными навыками обучающихся. В результате бывает трудно определить, насколько полученные профессионально-технические

знания соответствуют квалификационным требованиям по данной профессии.

Это говорит о том, что *национальная и корпоративные системы профессионального обучения должны быть увязаны*, причем делать это надо на базе системных теорий обучения и современных образовательных технологий. В этой связи стоит обратить внимание на недооцененные, как представляется, теорию и методику системы интенсивного обучения А.А. Золотарева [12]. В 1994 г. автору этой статьи посчастливилось пройти курс обучения по этой системе, разработанной в конце 1980-х — начале 1990-х годов. В основе такой системы интенсивного информатизированного обучения (СИИО) лежит теория поэтапного формирования умственных действий и понятий А.Н. Леонтьева, П.Я. Гальперина, Н.Ф. Талызиной и др. Согласно этой теории, «умственная форма действия является заключительной на пути преобразования действия из внешнего во внутреннее». [13, с 72], то есть усвоение знаний, приобретение умений и навыков происходят путем поэтапного перехода «материальной» (внешней) деятельности во внутреннюю (умственную) форму.

Теория и методика СИИО предлагают оригинальный способ гарантированного достижения требуемого качества обучения. Была разработана система понятий, принципов и закономерностей учения, представлена общая схема формирования СИИО. Для создания СИИО по учебной

дисциплине нужно поставить дидактическую задачу, а затем сформировать дидактическую систему (систему методов, средств и форм обучения), адекватную условиям дидактической задачи и закономерностям учения. Даны теории и методики СИИО для каждой из трех групп этапов (закономерностей) учения: лекционных (презентационных), рабочих (где изучается и доводится до требуемого уровня усвоения содержание учебных вопросов) и заключительных (предназначенных для доведения до заданного уровня усвоения содержания тем, разделов и частей учебной дисциплины). Разработана таблица взаимосвязи групп этапов обучения и элементов дидактической системы, которая позволяет проектировать СИИО, гарантирующие с высокой вероятностью достижение требуемого уровня усвоения содержания дисциплины [12, с. 2].

Обучение в системе интенсивного обучения рассматривается как процесс взаимосвязанной деятельности преподавателей (преподавание) и обучающихся (учение), протекающей в рамках педагогической системы, включающей как преподавателя и обучающихся, так и цели, содержание, методы, средства, формы обучения и учебно-научную материальную базу (рисунки).

Рассматривая обучение в виде процесса, протекающего в рамках педагогической системы, можно проводить его исследование и разработку как целостного педагогического явления. При этом идеальным вариантом системы считается тот, который обеспечивает управление учением на основе знания о реальном состоянии обучающихся в любой момент времени. Реализовать такой вариант можно лишь с помощью современных информационных технологий.

Интенсификация процесса обучения на базе новых информационных технологий — это объективная необходимость, обусловленная резко возросшим объемом знаний, которыми должен обладать специалист. Сформировать такой объем с помощью традиционных способов и методик преподавания невозможно. Осознать эту истину довольно сложно, есть опасение, что использование новых средств обучения перечеркнет весь предшествующий педагогический опыт. Поэтому важно, чтобы внедряемые информационные технологии не стали инородным элементом в сложившейся системе обучения, а были интегрированы в нее естественным образом. Кроме того,

следует обеспечить возможность последовательного, поэтапного формирования соответствующей информационной среды, которая охватила бы все стороны деятельности преподавателя и обучающихся.

Безусловно, действующую систему обучения оттачивало не одно поколение, однако ей присущи существенные недостатки. Например:

- отсутствуют четкие критерии оценки личности обучаемого, его знаний, талантливости, уровня способности решать практические задачи, в частности — информационной культуры;
- учебный материал зачастую не разделен на главный и второстепенный, что заставляет обучаемых запоминать обширную несущественную информацию;
- отсутствует оперативная обратная связь «преподаватель-обучаемый», что лишает преподавателя возможности сразу же оценить, как обучаемый усвоил материал;
- невозможно индивидуализировать темпы обучения, что заставляет вести учебные занятия в расчете на «среднего» обучаемого, в результате страдают и более слабые, и более способные;
- нет технологии (четкого алгоритма) обучения;
- результаты обучения находятся в прямой зависимости от субъективных особенностей педагога.

Большие надежды по преодолению этих недостатков в последнее время возлагаются на компьютерные технологии обучения. Компьютеры и связанные с их применением технологии — самые мощные средства познания и преобразования мира за всю историю человечества. Поэтому возникла естественная потребность в специалистах, способных осознанно, разумно ориентироваться в сфере интеллектуальных информационных систем, особенно в критических ситуациях [14, с. 15]. Сформировать эту способность традиционными методами, которые сводятся к предоставлению обучаемому определенного объема знаний, сложно, потребность в них быстро меняется. Необходимы частая смена программ обучения и/или частая переподготовка специалистов, что довольно затратно. Поэтому решение проблемы состоит в том, чтобы научить специалиста мыслить, причем определенным образом.

Исследования показывают, что для мышления творческой личности характерны следующие особенности:

- ассоциативность, способность к актуализации знаний и умений (самостоятельный перенос знаний и умений в новую ситуацию, не изучавшуюся ранее непосредственно);
- нестандартный подход (видение новой проблемы в традиционной ситуации);
- самостоятельность (видение новой функции знакомого объекта); гибкость (умение формулировать и учитывать альтернативные способы решения задачи с оценкой их эффективности);
- аналитичность (способность видеть структуру сложного объекта); комбинаторность (умение комбинировать известные способы решения задачи в новый, более эффективный);
- эвристичность (умение находить или создавать новый оригинальный способ решения задачи при известных других);
- синтетичность (способность обобщать разрозненные факты и другие сведения, делать выводы);
- развитость пространственного воображения (умение мысленно экспериментировать, проигрывать ход развития событий в их логической закономерности, взаимообусловленности и взаимосвязи);
- пытливость, любознательность (постоянное стремление найти объяснение новым фактам, явлениям);
- дисциплинированность, внимательность (самокритичное отношение к результатам своей работы, своим знаниям, способность сосредоточиться на решении поставленной задачи);
- инициативность, смелость и решительность при принятии и реализации решений.

С целью формирования перечисленных качеств система интенсивного обучения выделяет шесть уровней усвоения содержания: 1) мотивация; 2) создание схемы ориентировочной основы действий; 3) материальный уровень; 4) внешнеречевой; 5) внутреннеречевой; 6) умственный. При этом главным критерием ставится достигнутая в процессе обучения степень свободы, с которой обучавшийся оперирует полученными знаниями, умениями и навыками. Этот подход переключается с восемью этапами смешанного обучения компании «МОЛГА Консалтинг» [15], однако представляется более универсальным, поскольку подходит и для подготовки руководителей.

Очевидно, что перечисленным выше требованиям к специалисту соответствует лишь 6-й уровень системы интенсивного обучения, которого

нельзя достичь без последовательного освоения предыдущих уровней. В этой связи большинство исследователей выдвигают два взаимно дополняющихся направления решения проблем обучения:

1) создание единой многоуровневой системы компьютеризированного обучения, в которой переход к следующему уровню возможен только после освоения предыдущего;

2) индивидуализация обучения, опирающаяся на возможности компьютеров, видео- и аудио-техники.

Наибольший интерес представляет идея многоуровневого компьютеризированного учебника, рассчитанного на системное комплексное использование. Компьютер как инструмент познания позволяет обучаемому на каждом шаге познавательной деятельности получать минимум знаний, необходимых для будущей деятельности. Кроме того, с его помощью легко и объективно решается задача выявления ресурсов талантливости будущих специалистов. В компьютеризированном учебнике должны быть воплощены все современные и традиционные идеи обучения и представлены в единой системе на основе электронного листа основного содержания предмета (ЭЛОС) — системы кадров учебного материала, отражающей содержание его учебных элементов и раскрывающей смысловые связи между ними. При этом текстовая часть, излагающая содержание тем и учебных вопросов, тесно связана с компьютерной частью, включающей в себя электронный лист основного содержания, электронные опорные конспекты, комплект компьютерных слайдов, обучающие и контролирующие (тестирующие) программы, вопросно-справочный модуль и другие компьютерные средства обучения.

Необходимо отобрать и тщательно структурировать содержание предмета с помощью матриц связей, которые в наглядной форме отражают содержательные, смысловые связи между учебными дисциплинами, разделами/темами и графами учебной информации, представляющими собой множество элементов содержания, построенных в определенных связях и отношениях. Такой способ структурирования содержания эффективен для дисциплин физико-математического и технического направлений. Для гуманитарных дисциплин необходим комплексно-блочный метод, основанный на глубоком смысловом

анализе содержания учебных элементов и всей совокупности связей между ними.

На начальном этапе создания компьютеризированных учебников и обучающих курсов следует уточнить структурно-логические схемы курсов (предметов, разделов, тем), составить их графы и матрицы, разработать листы основного содержания курсов (предметов, разделов, тем). Эту работу вначале можно и нужно выполнить на бумаге, прежде чем заносить информацию в компьютер. В результате сложатся фундамент для построения современного комплекта средств обучения и содержательное ядро компьютеризированного учебника. По сути, лист основного содержания предмета есть тщательно структурированный мини-учебник.

За основу ЭЛОС можно взять разбивку содержания на смысловые блоки, главный вид связи между которыми — функциональная смысловая связь, структурно-логическая схема данного курса (дисциплины). При этом работа должна вестись на макро- (по обозначению содержания) и микроуровнях (по раскрытию содержания). Так, базовый кадр обычно представляет структуру курса (дисциплины), включающую все основные разделы, и, по сути, формулирует основные вопросы, подлежащие рассмотрению. По такому же принципу должны быть развернуты основные разделы и подразделы курса (предмета). В отличие от бумажного аналога, ЭЛОС содержит элементы динамики, позволяющие привлечь внимание к наиболее важным моментам и убрать второстепенные после их демонстрации.

Начинать компьютеризацию обучения можно с отдельных дидактических элементов занятий, например путем подготовки компьютерных слайдов и их использования при чтении основных лекций. Для того чтобы у руководства не создалось впечатление, что компьютерное обеспечение лекций является самоцелью, основную роль компьютерные средства обучения должны играть на рабочих и заключительных этапах. Поэтому при составлении сценариев демонстрации кадров желательно придавать им не линейный, а разветвленный вид, чтобы из основного кадра (кадра ЭЛОС) обеспечивался выход на все поясняющие и дополняющие его кадры, а из них был возврат назад. Важно также предусмотреть создание контрольного (контрольно-обучающего) блока по изучаемой теме, что позволит

обучающимся использовать эти программы в ходе самоподготовки и включить их в обучающие курсы по предметам (разделам).

Такой подход позволяет эффективно задействовать все, что уже создано в этой области, а также постепенно и планомерно наращивать ЭЛОС и содержание всего компьютеризированного учебника. Кроме того, значительно облегчается создание компьютеризированных учебников и снижается нагрузка на преподавательский состав, возникающая при взаимодействии корпоративных университетов и академических вузов.

Реализация компьютеризированного учебника обеспечит решение следующих задач:

- построение системы обучения, обеспечивающей каждому обучающемуся свободу выбора пути самообучения;
- смещение процесса познания в сторону системного мышления;
- повышение производительности учебно-образовательной работы преподавателей и обучающихся за счет рационального использования времени педагога и обучающегося;
- индивидуализация учебного процесса при сохранении его целостности за счет программируемости и динамической адаптации автоматизируемых учебных программ;
- повышение уровня дисциплинированности и активности обучающихся в процессе приобретения знаний и усвоения их через самообразование;
- повышение уровня социального, творческого, общекультурного развития участников учебно-образовательного процесса путем приобщения их к новейшим технологиям;
- обеспечение самоконтроля в обучении.

Использование компьютерных средств обучения при подготовке специалистов — требование времени. Нам нужно своевременно и адекватно отвечать на это требование, иначе, покупая и применяя обучающие программы из Японии, мы, в лучшем случае, будем готовить мыслящего японски [16].

Широкое использование компьютеризированных учебников и автоматизированных обучающих курсов, разработанных на основе электронного листа основного содержания, выводит корпоративное обучение на новый уровень, расширяет учебно-методические возможности обучения, совершенствует контроль, обеспечивает

переход к дистанционному обучению, стимулирует творчество и потребность людей в самообразовании.

Литература

1. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой М.: Русский язык, 1990. 736 с.
2. Толковый словарь русского языка / Под ред. Д. В. Дмитриева М.: Астрель, 2003. 1578 с.
3. Антонов В. Г., Самосудов М. В. Проблемы и перспективы развития управленческого образования в России // Управленческие науки. 2013. № 2 (7). С. 32–39.
4. Кельперис Г. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // Управление персоналом. 2007. № 7. [Электронный ресурс] URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1084> (дата обращения: 04.03.2014).
5. Погодина Г. Обучение персонала. Зарубежный опыт / Kadrovik.ru. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=12281> (дата обращения: 04.03.2014).
6. Система непрерывного корпоративного обучения / Официальный сайт Объединенной авиастроительной корпорации. [Электронный ресурс] URL: http://www.uacrussia.ru/ru/staff_policy/corporate_learning (дата обращения: 04.03.2014).
7. Виниченко М. В. Совершенствование мотивации персонала в банковской сфере России в условиях экономического кризиса // Социальная политика и социология, 2009. № 6 (2). С. 97–106.
8. Кельперис И. И. Система повышения квалификации работников в процессе управления персоналом компании: Автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2008. 19 с.
9. Плутова М. И. Развитие персонала. Отечественный и зарубежный опыт управления научно-образовательным потенциалом / Материалы 1-й Международной научно-практической конференции «Интеграция науки, образования и производства — стратегия развития инновационной экономики» (Екатеринбург, 25–26 января 2011 г.). [Электронный ресурс] URL: http://arbir.ru/articles/a_2087.htm (дата обращения: 04.03.2014).
10. Профессиональное развитие / Официальный сайт ОАО «Мечел». [Электронный ресурс] URL: http://www.mechel.ru/social_policy/prof_develop (дата обращения: 04.03.2014).
11. Внутризаводское движение и текучесть кадров / Под ред. Е. Н. Антосенкова, З. В. Куприяновой. Новосибирск: Наука, Сиб. отделение, 2003. 464 с.
12. Золотарев А. А. Теория и методика систем интенсивного информатизированного обучения (дидактические основы создания эффективных систем обучения): учебник. М.: МГИУ, 2009. 170 с.
13. Талызина Н. Ф. Управление процессом усвоения знаний. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. 346 с.
14. Агеев Н. В. Применение экспертно-интуитивных методов в прогнозировании систем управления // Социальная политика и социология. 2010. № 5. С. 14–24.
15. Смешанное обучение, обучающее пособие / Официальный сайт компании «МОЛГА Консалтинг». [Электронный ресурс] URL: <http://www.molga.ru/services/detail.php?ID=313> (дата обращения: 04.03.2014)
16. Клейман Г. М. Школы будущего: компьютеры в процессе обучения / Пер. с англ. М.: Радио и связь, 1987. 176 с.

УДК 351

Эволюция управления территориальной интеграцией Москвы (середина XII – начало XX веков)

БОГОМОЛОВ АНДРЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ, аспирант кафедры «Государственное и муниципальное управление»
Финансового университета
E-mail: financial.king@yandex.ru

СКОПИНСКИЙ АЛЕКСЕЙ ИГОРЕВИЧ, бакалавр факультета «Государственное и муниципальное управление»
Финансового университета
E-mail: financial.king@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются процессы становления и формирования системы управления интеграций территорией Москвы в XII–XX вв. Исторический анализ административно-территориального устройства Российского государства позволяет сделать вывод о том, что со времени начавшейся централизации Древней Руси и до сего дня практически все изменения в этой области происходили по традиционной модели, то есть «сверху». Представители государственной власти изменяли границы территории Москвы, руководствуясь в основном высшими государственными интересами, геополитической необходимостью, стремлением выстроить жесткую вертикаль власти, обеспечить национальную безопасность и возможность решать этнические проблемы многонационального государства. Современная интеграционная модель российской столицы может быть построена на основе стратегического проектирования и интенсивного развития транспортной инфраструктуры.

Ключевые слова: административно-территориальное устройство, Москва, интеграция, управление территорией.

Evolution of Territorial Integration of Moscow (mid XII – early XX centuries)

BOGOMOLOV ANDREY V., graduate student of the State and Municipal Management Department, Financial University
(Russia, Moscow)
E-mail: financial.king@yandex.ru

SKOPINSKII ALEKSEY I., Bachelor of the State and Municipal Management Department, Financial University (Russia, Moscow)
E-mail: financial.king@yandex.ru

Abstract. The article examines the processes of development and formation the management system integrations in Moscow XII – early XX centuries. Historical analysis of the administrative-territorial structure of the Russian state leads to the conclusion that since the beginning of centralization of ancient Russia to this day almost all the changes in this area occurred in the traditional model, that is the «top». State officials changed the boundaries of the territory of Moscow, guided mainly by higher public interest, geopolitical necessity, the desire to build a rigid chain of command to ensure national security and the ability to solve ethnic problems of the multinational state. The modern Russian capital integration model can be based on strategic planning and intensive development of transport infrastructure.

Keywords: administrative-territorial structure, integration, Moscow, territory management.

Москва и Московская область, являющиеся самостоятельными субъектами Российской Федерации, исторически формировались как социально-экономический и народнохозяйственный комплекс. В Московскую агломерацию входят не только собственные территории Москвы и области, но и примыкающие к ней города-спутники, законодательно от нее отделенные. Кроме того, Москва является одновременно административным центром Московской области, поскольку на ее территории находятся областные органы управления. Поэтому между городом и областью, двумя разными субъектами Российской Федерации, существуют особые правовые отношения [1, с. 98–112].

Исторический анализ административно-территориального устройства Российского государства позволяет сделать вывод о том, что со времени начавшейся централизации Древней Руси и до сего дня практически все изменения в этой области происходили по традиционной модели, то есть «сверху». Представители государственной

власти изменяли границы территории Москвы, руководствуясь в основном высшими государственными интересами, геополитической необходимостью, стремлением выстроить жесткую вертикаль власти, обеспечить национальную безопасность и возможность решать этнические проблемы многонационального государства.

До момента появления научных теорий расселения, градостроительного планирования и управления процессами стихийного поглощения близлежащих территорий крупными городами расширение, в том числе и Москвы, происходило посредством неупорядоченного поглощения близлежащих окраин. Организация архитектурно-пространственной среды присоединенных территорий заметно отличалась от организации центра города.

Первый этап расширения границ территории Москвы связан с именем князя Юрия Долгорукова, который стремился увеличить свои владения, чтобы закрепить лидирующее положение по сравнению с другими русскими княжествами.

Карта Москвы в XVI в. Гравюра Франса Хогенберга 1575 г.

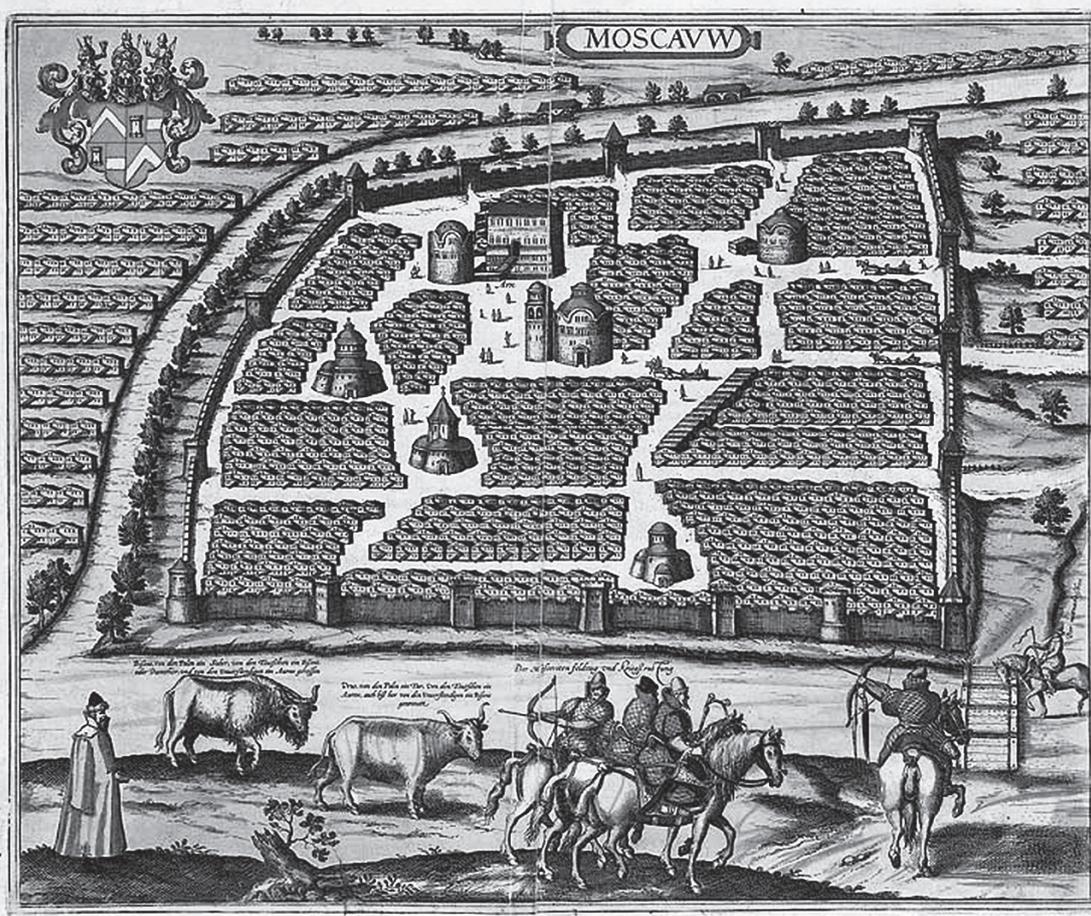




Рис. 1. Административно-территориальное устройство Земляного города

Ученые утверждают, что тенденции расширения были характерны не только для Московского княжества, но и для других княжеств Древней Руси [2, с. 21–25].

В конце XIV в. Кремль окружается новым кольцом, по которому в 1535–1538 гг. возводится Китайгородская стена. Многие исследователи полагают [3, с. 21–25], что расширение границ и поглощение близлежащих городских дворов связано с тем, что окружающий Москву посад, расположенный вне городских укреплений, нуждался в защите от набегов. Уже в конце XVI в. происходит новый этап расширения в рамках строительства Белого города (по его территории сегодня проходит современное Бульварное кольцо). В это же время по наиболее важным направлениям идет интенсивное формирование дорог, что в дальнейшем закрепляется в иерархии городской уличной структуры: на Тверь (Тверская улица), на Владимир и Ярославль (Сретенка), на юг в Орду (Ордынка), в Новгород (Большая Никитская ул.). Тверская улица приобретает первостепенное значение как путь в Волоколамск, а также в Новгород и Псков. В этот период складывается

пространственная структура Москвы с определением габаритов кремлевского ядра, приоритетных направлений и магистралей, появляются признаки планомерного градостроительства: застраивается площадь Охотного ряда, осваиваются новые пространства города по другим радиальным направлениям, улицам и переулкам, формируется планировочная структура, характерная для средневекового города [4, с. 76].

С 1462 г. (с момента вступления на княжеский престол Ивана III) начинается следующий, второй этап развития Москвы, который можно продолжить до конца Смутного времени (1612 г.). Этот период отмечен активным городским строительством. В середине XV в. (1463 г.) Москва делится на административно-судебные участки [5, с. 21]. Заложенный принцип районирования определил формирование единой административной системы управления городом. Кроме того в этот период Москва становится территориальным ядром централизованного Российского государства. Расширив границы Москвы, Иван III создал систему управления, которая имела целью привлечь администрацию вновь присоединенных территорий к решению государственных



проблем и согласовать действия центральных и местных органов управления. Великий князь добился того, что созданная им московская система управления распространялась на всю Великороссию [6, с. 112].

Управление присоединенными территориями осуществлялось на принципах централизма, что заложило основы авторитарной власти, имевшей элементы восточных деспотий. Благодаря нововведениям в управлении присоединенными территориями Москва смогла расширить и закрепить за собой политическое лидерство на Руси и за ее пределами.

Концентрация власти в едином центре способствовала не только политическому возвышению Москвы, но и росту ее экономического влияния. Оборонительно-согласительная идеология присоединения земель к Москве способствовала увеличению доходов, поступающих с присоединенных земель [7, с. 3–7]. Капитал, который раньше был распылен по Руси, теперь стал концентрироваться в Москве, что позволило ее князю делать «примыслы» и «купли», еще больше расширяя территорию московских владений [8, с. 6–12].

Кольцевое расширение города продолжилось присоединением территорий в радиусе современных границ Садового кольца, которые в древности назывались Земляным (Деревянным) городом. В некоторых источниках Земляной город упоминается как Скородом (преобладающая часть построек возводилась, реконструировалась и строилась в короткие сроки, отсюда название). Расширение границ было обусловлено созданием новых укреплений, новых оборонительных позиций-крепостей. Позже, после обретения

Россией боевой мощи и армии (1683 г.), на Земляном валу взималась пошлина с привозимых в город на продажу дров, сена и других товаров.

Расширение территории Москвы за счет территорий Земляного города с точки зрения градостроительного объединения носило системный характер. Центральная власть России координировала строительство улиц, являющихся продолжением тех, что начинались в Белом городе, — Чертольской (Пречистенки), Арбатской, Тверской (Царской), Дмитровской, Сретенской, Покровской и др. В расселении внутри Земляного города наблюдается зависимость от прилегающих частей Белого города. Основной территориальной единицей новых территорий была слобода — вид поселения, жители которого имели определенное освобождение от несения части государственной повинности (рис. 1).

Каждая слобода обычно имела одну главную улицу и несколько отходящих от нее переулков. Управляли слободами свои выборные люди (за исключением стрелецких слобод, которыми руководили полковники и стрелецкие головы, и иноземных, которыми управлял Посольский приказ [9, с. 35–38]). В центре слободы, на небольшой площадке, обычно стояла церковь, возле нее — Братский двор, на котором происходили общие собрания населения слободы и помещалось ее управление.

Следует отметить, что представители государственной власти вплоть до XVII в. строго контролировали процессы расселения, чтобы исключить появление слобод на территории Кремля и Китай-города [10, с. 44–49]. Кремль с самого начала представлял собой не только крепость, но и административный центр как самой Москвы,

так и государства. Слобод здесь никогда не было. По мере роста численности населения той или иной слободы центральная власть принимала решение о переносе за черту города «выселок», куда переселялась часть населения из прежних слобод, и возникали слободы, которые именовались «новыми».

Таким образом, расширение Москвы вплоть до XVI в. отличалось тем, что организация городской жизни и формирование застройки территории города происходили строго в слободских рамках. Этот этап продолжался до начала петровских реформ и переноса столицы в Петербург. Прогрессирующей тенденцией этого этапа было разрастание слободской функции (прежде всего это касается царских слобод) и, одновременно, стремление слободских территорий к обособлению. Эти противоречивые цели привели к тому, что отдельные слободы стали выносить за пределы города, образуя новые городские территории (Новая Конюшенная, Немецкая), а вновь переводимое в Москву население расселялось в слободах за чертой Земляного города (Хамовники, Мещанская слобода). Расширяясь, села выходили к большим дорогам, становившимся их улицами. Слободской характер расселения довольно негативно сказывался на развитии московского городского образования, тормозя процесс его органического развития и преобразования как целостного градостроительного формирования. Расположение слобод за чертой города нередко носило беспорядочный характер, ибо не было привязано ни к каким планам и объектам.

Следующее кольцо — Камер-Коллежский вал — было образовано в 1742 г. Кольцо выполняло ряд таможенных функций — на многочисленных заставах этого 37-километрового вала со рвом взималась пошлина с ввозимых в город товаров [11, с. 21–37]. Вал играл роль полицейского рубежа внутреннего паспортного контроля и, одновременно, его муниципальной границы, несмотря на то что во второй половине XIX в. ров был срыт, а заставы упразднены. Камер-Коллежский вал в 1864 г. стал фактической границей между городом, которым управляла Городская дума, и Московским уездом, которым управляло земство.

Таким образом, все влияние центральной власти на провинциальную жизнь и на местные сообщества России было основано на

государственной заинтересованности в максимальном расширении границ территорий. Органы власти обеспечивали защиту населения присоединяемых территорий, хотя некоторые исследователи вопросов управления пространственной интеграцией территорий в конце XV — начале XVI вв. подчеркивают, что мотивацией для такой заботы о «простом всенародстве» были меркантильный интерес, духовная (религиозная) или патримониальная традиция [12, с. 17–21]. Местные сообщества в принципе были предоставлены сами себе в решении всех вопросов, кроме связанных с установленной им сверху судебной опекой, запретом на создание слобод в центре Москвы, защитой территорий, строгим учетом представителями центра численности населения в слободах.

Органы управления присоединенными территориями центральная власть наделяла и частью полномочий по губному делу, сборам тягла. К этому регулярно добавлялись отдельные правительственные поручения, связанные, например, с отводом земли и поддержанием правопорядка на выселках или новых слободах. Что, в свою очередь, свидетельствует как о доверии центральной власти к местному самоуправлению, так и о незаменимости этого института в решении широкого круга вопросов внутренней политики.

Следующее, пятое, кольцо Москвы было образовано в 1908 г. Окружной железной дорогой. Длина его составила 54 километра. Следует отметить, что интеграция территорий на этом этапе расширения Москвы сопровождалась сопротивлением местных жителей. Так, отчуждение земель у владельцев загородных домов в Леонове заняло практически 10 лет (некоторые владельцы загородных домов получили компенсации за свои владения лишь спустя десятилетие).

С мая 1917 г. по 1936 г. Окружная дорога обозначала границу Москвы. В 1930-е годы здания уже ненужных станций были приспособлены под детские сады, школы, поликлиники, бани. В некоторых станциях расположили овощехранилища, стали разводить домашних животных для продовольственных нужд столицы. Таким образом, вновь *интеграция территорий ставила во главу угла отраслевую выгоду*, делая присоединенные территории обслуживаемыми участками города-центра. Интересы присоединенных районов никто не учитывал. Интеграционные процессы

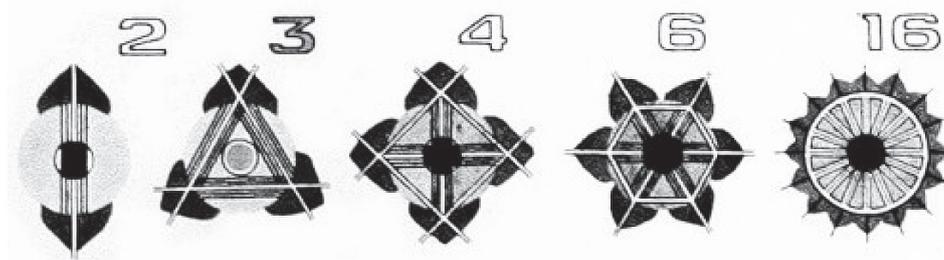


Рис. 2. Схемы расширения города по 2, 3, 4, 6 и 16 направлениям [14, с. 13–22]

были направлены на возвышение центральной Москвы за счет эксплуатируемой и обслуживаемой периферии. Присоединяемые к Москве территории хотя и получали новый статус, но по сути подчинялись нуждам управляющего ими и эксплуатирующего их ядра агломерации. Отношения периферии и центра строились на основе неравного обмена: происходило неэквивалентное перераспределение ресурсов в пользу центра агломерации, при этом присоединенные территории становились его донорами.

В наши дни значимость пятого кольца была возвращена подписанием в 2008 г. столичными властями и ОАО «Российские железные дороги» (РЖД) соглашения о совместной реализации инвестиционного проекта «Реконструкция и развитие малого кольца Московской железной дороги» с целью организации городских пассажирских перевозок.

Новый этап развития Москвы начался в 1917 г. Руководство столицы и страны утверждало и поддерживало идею разработки на научной основе качественно новых перспективных градостроительных схем и планов реконструкции Москвы как столицы (с 1918 г.) первого в мире советского государства. Впервые комплексный подход к прогнозированию развития больших городов предложил профессор Б. В. Сакулин, еще в 1918 г. составивший план технико-экономической организации Москвы и трех окружающих ее колец расселения. Москва и первые два кольца составляли Большую Москву, среди колец располагался «зеленый пояс».

В 1918 г. была создана «Архитектурная мастерская (бюро) по планировке центра и окраин Москвы», которая разработала наиболее полные первые эскизы реконструкции города. В 1923 г. был опубликован подробный проект — фактически первый советский план реконструкции

Москвы, выполненный под руководством И. В. Жолтовского и А. В. Шусева. Первый советский план реконструкции Москвы был крупнейшей для своего времени градостроительной работой, но уже к середине 1920-х годов он не вполне отвечал требованиям времени, не был официально утвержденным документом.

В связи с этим на конкурсной основе началась подготовка нового градостроительного плана. Свои авторские идеи о развитии Москвы выдвигали крупные архитекторы и их группы: Г. Красин, Г. Майер, В. Кратюк, группа ВОПРА (Бабуров, Карпов, Кычаков, Васильев, Фридман), Н. Л. Ладовский, Э. Май, С. Горный, Ле Корбюзье и другие. Самые экстремальные предложения включали чуть ли не создание абсолютно нового города на месте старого. Например, в конце 1930 г. под руководством В. Н. Семенова архитекторы С. А. Болдырев, В. И. Долганов и П. И. Гольденберг в сжатые сроки выполнили «Эскизную схему перепланировки Москвы», которую сами авторы расценивали как первое приближение к решению московских градостроительных проблем. Эта схема стала одним из важнейших планировочных документов, разработанных в период становления советского градостроительства. Москва в ней рассматривалась как некое подлежащее коренной реконструкции неопределенное градостроительное образование — «московское пятно» («исторически сложившийся конгломерат заводов, зданий, улиц и зелени»), которое предлагалось расчленить в процессе «сознательно осуществляемого плана на систему городов-комплексов, расположенных вокруг старого городского центра, но обладающих значительной долей самостоятельности (своя промышленность, свой районный центр, свой райсовет)» [13, с. 33–34]. Такая система, ставшая первым шагом к более равномерному расселению, не

Проекты развития Москвы (1930-е годы) [6]

Проект, автор	Цели развития и расширения	Предлагаемые архитектурные и интеграционные решения
«Лучезарный город», «Прямоугольная сетка». Французский архитектор Ле Корбюзье	Расширение города не вширь, а ввысь за счет возведения гигантских стеклянных небоскребов и башен сложной конфигурации, геометрически правильно расставленных в пространстве. Основная единица городского управления – территориальная зона. Севернее исторического центра размещаются четыре больших жилых района. Южнее исторического центра – промышленная зона	В отличие от большинства предложений по реконструкции Москвы, в которых ее территория увеличивалась, предложено сократить размеры города и насытить его зеленью за счет застройки многоэтажными зданиями. Сохранив исторический центр, всю остальную территорию предлагалось радикальным образом реконструировать, наложив на радиально-кольцевую систему прямоугольную сетку и обновив большую часть застройки
«Реконструкция Москвы». Советский архитектор, лидер рационализма Н.А. Ладовский	Известный как «парабола Ладовского», этот план можно рассматривать как разорванную в одном месте радиально-кольцевую систему или как согнутую в дугу поточно-функциональную схему, которая объединяла бы в себе достоинства радиально-кольцевой и линейной схем и в то же время не имела их недостатков. Общегородской центр развивается по оси параболы как планировочное ядро, к нему примыкают жилые районы, за ними размещались промышленная и зеленая зоны. Развитие города не должно сводиться к механическому увеличению территории, ширины проездов, этажности и т.п. Рост должен быть органический, не только количественный, но и качественный, как рост организма	Москва должна была принять форму параболы или кометы с историческим центром в качестве ядра; осью должна была стать Тверская улица. Развиваясь в северо-западном направлении, со временем Москва могла бы слиться с Ленинградом
Проект бригады ВОПРА (В. Бабуров, А. Карпов, И. Кычаков и др.)	Снижение доли непроизводительных общегородских связей в структуре города, повышение доступности мест приложения труда, культурно-бытовых учреждений, рекреаций, сокращение дальности поездок, затрат времени на поездку	Развивать Москву как город, состоящий из 5 районов-комплексов – самостоятельных планировочных единиц со своими жилыми массивами, обслуживающей промышленностью и районным центром
Проект бригады Г. Красина	Транспортная интеграция периферии и центра	Интеграция территории путем превращения линий метро и электрифицированных железных дорог в каналы, благодаря чему пригородная зона Москвы становится частью городской среды

противопоставляет себя остальной сельскохозяйственной и кустарной территории. При этом каждый город-комплекс получал значительную планировочную и административную самостоятельность и погружался в защитную и оздоровительную «зеленую зону».

В целом созданный под руководством В. Семенова проект планировочной реконструкции «московского пятна» преследовал цель децентрализации исторически сложившегося города путем превращения московских районов в самостоятельные города-комплексы и создания децентрализованной системы городов, пригородов и спутников, объединенных развитой транспортной сетью в некое сложное единство при сохранении ведущей роли за старым городским

центром. Проект заключался в разрушении центра при развитии-расширении города по двум, четырем, шести направлениям. Исторический центр сохраняется при развитии города только по трем направлениям (рис. 2). На схеме видно, что кольца в пирамиде нагрузок на центр лишь измельчают ее ступени, но не ликвидируют. При увеличении транспортного потока эта пирамида растет. Наглядно видно, что система радиально-тупиковой системы планировки столицы изначально нерациональна.

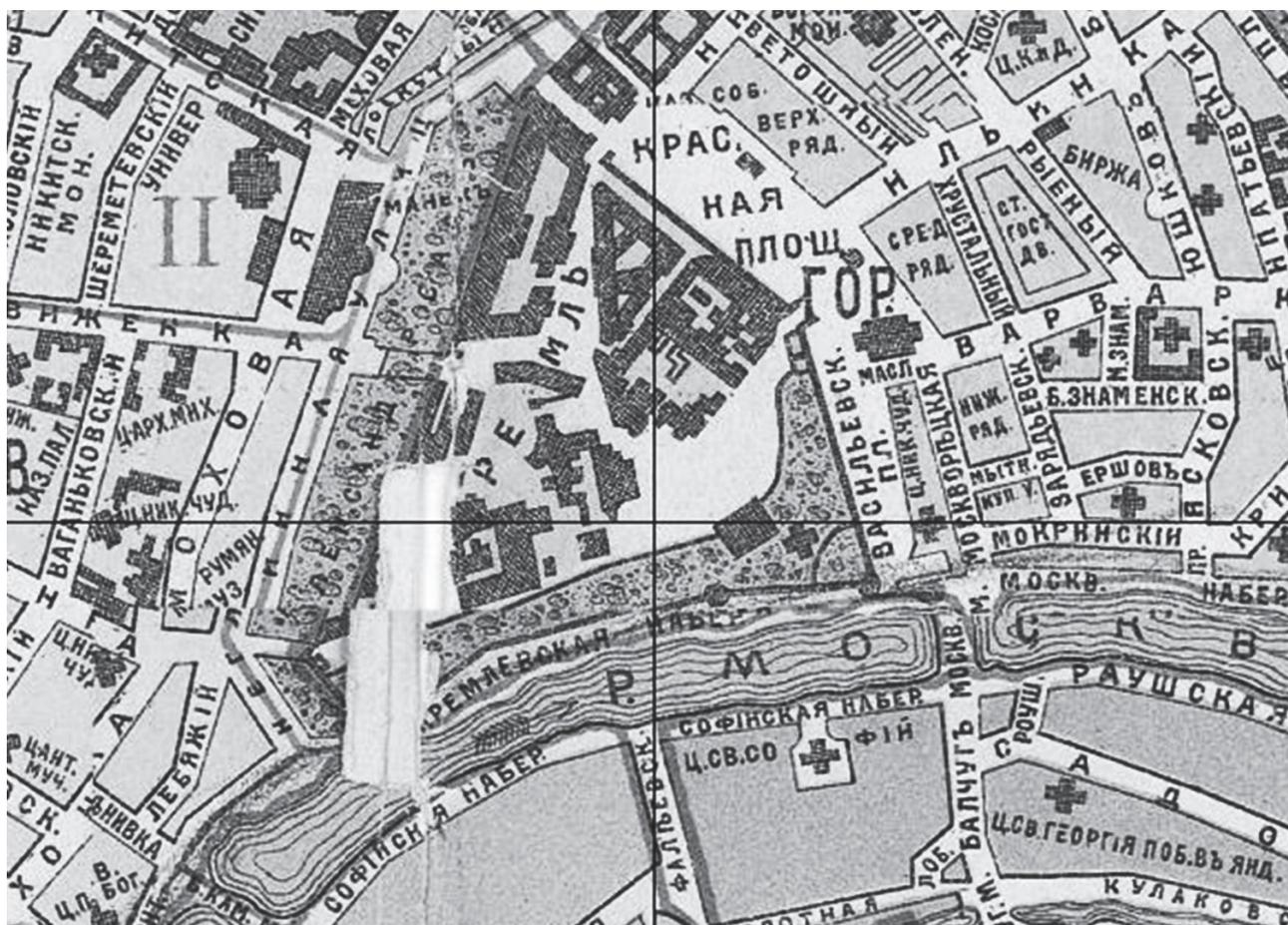
В 1930-е годы советская столица, с одной стороны, была центром, где формировались основные творческие концепции, с другой — своеобразным полигоном для проверки и отработки различных проектных идей, а также образцом

для подражания. Поэтому поиски планировочной схемы развития и реконструкции Москвы имели принципиальное значение для советской архитектуры. Проводившееся в 1930–1932 гг. обсуждение предложений и конкурсных проектов реконструкции Москвы поставило в центр внимания проблемы развития крупного города и связанной с ним агломерации. Следует отметить, что в 1930-е годы XX в. придавалось огромное значение вопросам развития Москвы и поглощения ею новых территорий (см. таблицу).

Как видим, в 1930-е годы в ходе интенсивного поиска концепции реконструкции и развития московских территорий возникло немало предложений по расширению столицы — от последовательно дезурбанистических (проект Зеленого города М. Барща и М. Гинзбурга, согласно которому Москва постепенно исчезала в сходящихся в ней лентах расселения) до сверхурбанистических (Ле Корбюзье), от сохранения радиально-кольцевой системы и создания городов-спутников до предложения разорвать кольца Москвы и развивать одновременно центр,

жилые и промышленные зоны («парабола» Н. Ладовского).

Позднее расширение границ российской столицы, интеграция новых территорий также происходили по классической радиально-кольцевой схеме. Развиваясь, Москва вбирала в себя близлежащие окраины. В результате, по мнению директора архитектурного бюро RMJM (Лондон) в России Ф. В. Никандрова, возникает главная проблема таких городов — они сами себя изолируют [15, с. 21–30]. Сложившаяся логичная схема развития городов-крепостей древности, основанная на компактной кольцевой схеме, нежизнеспособна в современных условиях, когда плотность застройки увеличилась, выросла потребность в транспортном сообщении. Перегруженные населением и транспортом, страдающие от потоков маятниковой миграции крупнейшие города на начальном этапе агломерационных процессов обычно не интегрируют соседние территории, а пересматривают стандарты градостроительства, начиная расти вверх (за счет небоскребов) и вниз (за счет новых линий метро, подземных



транспортных развязок и парковок). Из-за нехватки территорий уничтожаются рекреационные зоны, что порождает экологические проблемы. Нехватка личного пространства, нагромождение жилых построек, социальная несовместимость живущих рядом представителей разных групп граждан приводят к возникновению негативных тенденций в социальной сфере. Выходом из сложившейся ситуации может стать развитие города по полицентричной интеграционной модели, которая предусматривает стирание различий между центром агломерации и пригородами (сателлитами) путем стратегического проектирования и развития транспортной инфраструктуры (с упором на общественный транспорт), а также перепланировки ядра агломерации за счет выведения за его черту промышленных предприятий и озеленения освободившихся территорий.

Литература

1. Историография становления системы местного самоуправления в Москве и Московской области в конце XX — начале XXI вв. / Теоретические и практические аспекты социально-экономического и политического развития стран Центральной Азии и СНГ / Под ред. М. С. Бесбаева, С. А. Жакишевой. В 3-х томах. Т. 2. Алматы: КазАТиСО, 2012. С. 98–112. 212 с.
2. История государственного управления в России: учебник / Под ред. Пихои Р. Г. М.: РАГС, 2009. 439 с.
3. Бурьшкин П. А. Москва купеческая / Под ред. Ю. Н. Александрова. М.: Высшая школа, 1989. С. 42–47. 135 с.
4. Плотыцина Л. А. История государственного управления в России М.: Финакадемия, 2005. Ч. 1. 76 с.
5. Государственное управление в России с древнейших времен до 1917 года / Учеб. пособие. М.: Финакадемия, 2008. 21 с.
6. Плотыцина Л. А. История государственного управления в России. М.: Финакадемия, 2005. Ч. 2. С. 112.
7. Бутова Т. В., Довгаль С. А., Судибье А. О. Городские агломерации как объект теоретического исследования / Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции в экономической системе и охране окружающей среде». Декабрь, 2012 г. / Сб. статей под ред. Ю. В. Рагулиной. М.: МГУПП, 2012. С. 3–7.
8. Вернадский Г. В. История России. Московское царство. Тверь: Леан; М.: Аграф, 1997. Ч. 2. С. 6–12. 212 с.
9. Гайдуков М. П. Ожерелье Великого Новгорода. Феномен городских укреплений средневекового мегаполиса // Родина. 2012. № 2. С. 35–38.
10. Ляницкая Т. В. Аксиологический фактор как основа противопоставления Москвы и Новгорода во II половине XV — XVI веков / Материалы первой научно-практической конференции молодых ученых-гуманитариев. Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2006. С. 44–49.
11. Зотов В. Б. Справочник муниципального служащего. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. С. 21–37.
12. Бовыкин В. В. К вопросу о местном самоуправлении в Русском государстве XVI в. // Клио. 2010. № 3 (50). С. 17–21.
13. Болдырев С., Гольденберг П., Долганов В. Москва. Вопросы планировки // Советская архитектура. 1931. № 4. С. 33–34.
14. Игнатов В. Г., Бутов В. И. Местное самоуправление в России и его реформирование: История и современность. Ростов н/Д: СКАГС, 2004. 260 с.
15. Никандров Ф. В. Полицентричная модель развития городов // Высотные здания. 24.05.2012. С. 21–30.