

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-образовательный журнал № 1 (6), 2013



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## Редакционный совет

**В. А. Цветков**, председатель редсовета, д-р экон. наук, проф. Государственного университета управления, член-корреспондент Российской академии наук, зам. директора Института проблем рынка РАН

**В. Е. Дементьев**, зам. председателя редсовета, д-р экон. наук, проф., заведующий лабораторией ЦЭМИ Российской академии наук, зам. директора по науке Института новой экономики Государственного университета управления

**Л. М. Бадалов**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой экономики и менеджмента Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, Заслуженный работник высшей школы РФ, Почетный работник высшего профессионального образования РФ

**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

**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

**А. Ю. Жданов**, д-р экон. наук, проф. Финансового университета при Правительстве РФ, заместитель председателя правления ОАО «Российский Сельскохозяйственный банк»

**О. В. Кузнецов**, д-р экон. наук, проф., директор по дополнительному профессиональному образованию Финансового университета при Правительстве РФ

**Г. Р. Латфуллин**, д-р экон. наук, проф., директор Института государственного управления и права 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

**С. Н. Сильверстов**, д-р экон. наук, проф., проректор по инновационному развитию Финансового университета при Правительстве РФ, Заслуженный экономист РФ

**С. С. Соловьев**, канд. социол. наук, исполнительный директор Российской ассоциации маркетинга

**М. А. Федотова**, д-р экон. наук, проф., проректор по научной работе Финансового университета при Правительстве РФ, Заслуженный экономист РФ

## Редакционная коллегия

**И. Ю. Беляева**, главный редактор, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» Финансового университета при Правительстве РФ, председатель подкомитета по корпоративному управлению и менеджменту Торгово-промышленной палаты РФ, Заслуженный работник высшей школы РФ, Почетный работник высшего профессионального образования РФ

**Ю. М. Цыгалов**, зам. главного редактора, д-р экон. наук, зав. кафедрой «Менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ

**В. И. Авдийский**, д-р юрид. наук, проф., зав. кафедрой «Анализ рисков и экономическая безопасность» Финансового университета при Правительстве РФ

**А. М. Беляев**, д-р социолог. наук, проф., зав. кафедрой «Государственная служба» Высшей школы государственного управления Финансового университета при Правительстве РФ

**А. Л. Денисова**, д-р экон. наук, проф., директор Института делового администрирования и бизнеса

**Н. Н. Думная**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Микроэкономика» Финансового университета при Правительстве РФ, Заслуженный работник высшей школы РФ

**С. В. Карпова**, д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Маркетинг» Финансового университета при Правительстве РФ

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

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

## Подписной индекс в каталоге «Пресса России» — 44108

**Учредитель:** Финансовый университет при Правительстве РФ

**Выпускающий редактор:** Л. Г. Зацепина

**Дизайн, компьютерная верстка:** К. Е. Верещагина

**Корректор:** М. С. Лещинер

Журнал подписан в печать 14.03.2013. Формат 60x84 1/8.

Объем 8 п. л. Тираж 100 экз. Заказ № 241 ОД

Адрес редакции: 125993, Москва, ГСП-3,

Ленинградский пр-т, 49, к. 134

Телефон: (499) 943-94-82. E-mail: science.manag@gmail.com

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.

Мнение редакции и членов редколлегии может не совпадать с точкой зрения авторов публикаций.

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

Рукописи принимаются редакцией в электронном виде (по электронной почте или на диске). При этом следует указать: ФИО, место работы, занимаемую 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 языках. Сноски в тексте оформляются постранично с обязательным указанием страницы, на которую ссылается автор. 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 приводятся. Объем статьи — до 1 п. л. Редакция оставляет за собой право на стилистическое редактирование, а также (при необходимости) на сокращение материала, публикуемого в журнале.

---

---

## Содержание

---

---

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Муסיнова Н. Н. Местное самоуправление в Москве: модели и эволюция ..... 4

### КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Никитчанова Е. В., Лихачева Н. Г., Гуляев К. А. Практика корпоративного управления в России: что изменилось за год? ..... 14

Бизнес против коррупции. Круглый стол .....24

### КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Яровинская М. С. Инвестиции в социальную ответственность как опцион роста .....26

Мартынов А.С. Управление экологической эффективностью бизнеса .....32

### МЕНЕДЖМЕНТ

Масленников В. В. Бакалавриат по специальности «менеджмент» в контексте перехода к инновационной экономике .....41

### МАРКЕТИНГ

Никитас Д. В. Профессиограмма маркетолога-аналитика .....44

Алешникова В. И. Формирование и продвижение бренда территории .....54

### РЕГИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Леонов С. Н. Дифференцированная налоговая политика в отношении Дальнего Востока: последствия для региональных бюджетов .....60

Барабаш Е. С. Оценка социально-экономических потенциалов муниципалитетов .....67

### НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

К высоким стандартам деловой этики .....74

Summary .....76

Наши авторы .....79

---

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

---

УДК 353.5

Н. Н. Мусинова

## Местное самоуправление в Москве: модели и эволюция

*В статье раскрываются причины начатой в середине 2012 г. муниципальной реформы в Москве, описаны предшествовавшие ей этапы становления местного самоуправления в столичном мегаполисе, выявлены характерные для разных этапов ключевые проблемы. Рассмотрены основные подходы к построению эффективной системы муниципального управления. С учетом расширения территории Москвы даны практические рекомендации по совершенствованию модели управления столичным мегаполисом с использованием зарубежного опыта.*

**Ключевые слова:** *вопросы местного значения, концепция реформирования, муниципальная реформа, муниципальное управление, организация местного самоуправления, органы местного самоуправления.*

Москва входит в первую десятку крупнейших по численности населения городов мира, является центром Московской городской агломерации, субъектом Российской Федерации, ее столицей. Это сложная социально-экономическая система, схожая по структуре с государством, и под стать ей так же сложна система управления городом, включающая три уровня государственного управления и муниципальный уровень.

Перед органами государственной власти и муниципального управления столицы стоит много масштабных задач и одна из главных — создание и поддержание высокого качества городской среды для горожан. До недавнего времени решение этой задачи осложнялось слишком плотной застройкой города.

Пути решения проблем, связанных с чрезмерной концентрацией населения и

значительными техногенными и антропогенными нагрузками на городские территории, серьезно обсуждались все последние годы. Принятый в 2010 г. Генеральный план развития Москвы до 2025 г. не решал главной задачи — обеспечение нормального развития столичного мегаполиса — и поэтому был назван «генпланом необходимости».

Одна из главных тенденций территориального развития Московской агломерации — вращение Москвы в Подмосковье. По мнению властей и по убеждению жителей, столица и область давно взаимодействуют, живут не отдельно, а дополняя друг друга. Примерно каждые 25 лет (1917, 1935, 1960, 1985, 2012 гг.) к Москве последовательно присоединяется часть территории Подмосковья, его ресурсы используются для обеспечения жизнедеятельности москвичей.



Этапы становления местного самоуправления в Москве

Возможность нормального развития у столицы в очередной раз появилась в результате состоявшегося 1 июля 2012 г. расширения ее территории в 2,4 раза. При этом возникла необходимость решения многих проблем, включая вопрос реформирования местного самоуправления в Москве.

Для того чтобы понять суть вопроса, рассмотрим особенности организации и этапы становления местного самоуправления в столичном мегаполисе.

Хронологические границы этапов определены важнейшими правовыми актами, принятие которых повлияло на организацию управления. Можно выделить шесть этапов становления местного самоуправления в Москве, которые схематично представлены на с. 5.

**Первый этап** начался с принятия в 1991 г. Закона РСФСР «О местном самоуправлении в РСФСР». Этот период связан с избранием мэра Москвы и принятым им решением о необходимости реформирования системы управления городом с целью укрепления исполнительной власти. Был установлен новый порядок территориального деления города: на 10 административных округов и 128 муниципальных районов. На уровне округов были созданы территориальные органы исполнительной власти города — префектуры. Муниципальные районы возглавили супрефекты, назначаемые префектами. О местном самоуправлении, по сути, речь не шла. Но на волне всеобщей демократизации в этот период ударными темпами росло число комитетов общественного самоуправления. К концу 1993 г. в Москве их насчитывалось около 230. Помимо этого действовало много общественных организаций по месту жительства (советы жильцов, местные дружины) и по месту работы граждан (кооперативы).

Начало **второго этапа** связано с принятием в 1993 г. Конституции РФ. Для Москвы

этот этап ознаменовался проведением в ряде муниципальных округов экспериментов по отработке моделей самоуправления. Результатом стало разграничение полномочий по уровням управления: город – округ – район, передача на уровень муниципального района ряда функций, связанных с решением вопросов местного значения. Власть была приближена к населению, муниципальный район стал ее настоящим звеном.

**Третий этап** становления местного самоуправления начался в 1995 г. и был связан с принятием Устава города Москвы<sup>1</sup> и Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>2</sup>.

С учетом опыта организации органов власти в европейских столицах, а также в связи с неопределенностью правового статуса города федерального значения Устав вводил двойной статус органов власти города: Москва одновременно становилась и городом федерального значения, и муниципальным образованием. Устанавливалось следующее:

- *Московская городская дума* — высший представительный орган городского самоуправления и одновременно представительный и законодательный орган государственной власти города;
- *Московская городская администрация* (или мэрия) — высший исполнительный орган городского самоуправления и исполнительный орган государственной власти города;
- *Мэр Москвы*, избираемый жителями, — высшее должностное лицо города Москвы и глава городской администрации.

В 1996 г. был принят специальный Закон «О районной Управе в городе Москве», определяющий полномочия ветвей власти на районном уровне. До этого времени в районах города действовала лишь исполнительная власть,

<sup>1</sup> Устав города Москвы — Основной закон города Москвы, высший законодательный акт этого субъекта Российской Федерации как города федерального значения. Принят 28.06.95, введен в действие с 01.08.95. Текст Закона опубликован в газете «Тверская, 13», № 32 от 10–16 августа 1995 г.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 28 августа 1995 г. № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 1995. № 35. Ст. 3506.



осуществляемая супрефектами. Законом устанавливалось, что «районная управа в городе Москве — орган власти района — осуществляет функции органа местного самоуправления по вопросам местного значения, за исключением вопросов, отнесенных законодательством города Москвы к компетенции городского (местного) самоуправления». Следовательно, управы не признавались органами местного самоуправления, а лишь осуществляли их функции.

Районную управу возглавил глава управы, он же становился председателем районного собрания и руководителем администрации района, обеспечивая в пределах своих полномочий и под свою ответственность решение вопросов местного (районного) значения, а также руководство хозяйственными и социальными службами района — структурными подразделениями администрации района.

Создание районных управ стало шагом на пути организации местного самоуправления в районах города. Однако районная управа оставалась, по сути, местным органом государственного управления. Устав Москвы нуждался в доработке в части прямого введения местного самоуправления в районах<sup>3</sup>.

Такая возможность появилась у Москвы в марте 1997 г., когда в Федеральный закон № 154-ФЗ было внесено существенное дополнение. Субъекты Федерации — города федерального значения Москва и Санкт-Петербург — в целях сохранения единства городского хозяйства получили право определять своими законами предметы ведения находящихся на их территориях муниципальных образований, а также объекты муниципальной собственности и источники доходов местных бюджетов.

Началом **четвертого этапа** развития института местного самоуправления в Москве можно считать 2001 г., когда были внесены

важные изменения в московское законодательство о местном самоуправлении. Этому предшествовали несколько длительных и многоступенчатых судебных процессов, касающихся организации местного самоуправления в столице. Дело в том, что опыт организации властных структур в европейских столицах (Париже, Берлине и др.), использующих континентальную или смешанную модели местного самоуправления, оказался неприемлем для Москвы. В соответствии со ст. 12 Конституции РФ органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти. Поэтому введенный уставом города в 1995 г. двойной статус органов власти Москвы, совмещающих государственные и муниципальные функции, был признан противоречащим Конституции России.

Вместе с тем постановлением Московского городского суда районные управы были признаны в качестве органов местного самоуправления. При этом было установлено, что ряд статей городских законов «*О районной Управе в городе Москве*» и «*О финансовых ресурсах района в городе Москве*» не соответствует Конституции РФ и федеральному законодательству. В результате весной 2001 г. московское правительство приняло постановление о реформировании института местного самоуправления<sup>4</sup>. Концепция реформирования содержала следующие основные положения.

- Органы власти города утрачивают двойной статус. На уровне города органы местного самоуправления не образуются. Органами местного самоуправления становятся районные управы, за которыми сохраняется ранее определенный перечень полномочий.
- Кроме вопросов местного значения органам местного самоуправления районов могут передаваться отдельные государственные полномочия.

<sup>3</sup> Организация управления и самоуправления в крупнейших городах: современное состояние и проблемы: Учебно-методическое пособие. 2-е изд., испр. и доп. / Под ред. В. Б. Зотова. М.: Юго-Восток-Сервис, 2010. С. 136.

<sup>4</sup> Постановление Правительства Москвы от 20.03.2001 № 262-ПП «О концепции дальнейшего развития местного самоуправления в городе Москве» / Семерка. Российский правовой портал. [Электронный ресурс] URL: <http://www.law7.ru/base90/part5/d90ru5283.htm>. (дата обращения: 04.01.2013).

• Обязательным условием осуществления местного самоуправления является наличие у районной управы самостоятельного бюджета. Предполагалось сделать следующее:

- определить принципы формирования собственности районов, порядок передачи городской собственности в собственность внутригородских муниципальных образований;
- изменить статус районного Собрания, которое должно было стать представительным органом местного самоуправления;
- изменить статус главы управы, который становился главой внутригородского муниципального образования и являлся выборным должностным лицом, избираемым из числа депутатов.

Отметим, что на этом этапе московское законодательство не давало ясной картины относительно реализации принципа самостоятельности местных бюджетов. В законе «О районной Управе в городе Москве» (в ред. от 27.06.2001 и от 12.07.2002) речь о самостоятельных бюджетах не шла. Районные управы финансировались по сметам доходов и расходов, и основными источниками их доходов были средства из городского бюджета.

**Пятый этап.** С принятием в 2003 г. закона «Об организации местного самоуправления в городе Москве»<sup>5</sup> и постановления Правительства Москвы № 981-ПП «Об образовании территориальных органов исполнительной власти города Москвы — управ районов»<sup>6</sup> в столице произошла кардинальная трансформация системы местного самоуправления. Главным изменением в организации власти в российской столице стало разделение внутри районов государственного управления и местного самоуправления. На территории каждого района города (их 125) функционируют и территориальный орган исполнительной власти города — управа района, и органы местного

самоуправления. Статус органов местного самоуправления приобрели муниципальные собрания, состоящие из избираемых населением депутатов, и муниципалитеты (исполнительно-распорядительные органы).

Определенные Законом города Москвы<sup>7</sup> вопросы местного значения внутригородских муниципальных образований условно можно разделить на четыре блока:

- 1) решаемые непосредственно органами местного самоуправления;
- 2) вопросы, в решении которых участвуют органы местного самоуправления;
- 3) требующие согласования с органами местного самоуправления;
- 4) вопросы, по которым органы местного самоуправления вносят предложения.

Первый блок в основном составляют вопросы социальной направленности, не требующие для их решения материальных ресурсов и касающиеся лишь определенной небольшой части населения района. Это означает, что у органов местного самоуправления нет сколько-нибудь значимой сферы ответственности, поэтому и объемы финансирования их деятельности незначительны. Другими словами, *вопросы, которые органы государственной власти Москвы оставили в ведении органов местного самоуправления, ссылаясь на принцип сохранения единства городского хозяйства, не позволяют жителям участвовать в решении насущных местных проблем, связанных с ЖКХ, эксплуатацией жилищного фонда, благоустройством территорий и т. п.*

Оценивая состояние муниципального управления в городе Москве и возможности создания условий для его развития, можно отметить:

- местное самоуправление недостаточно интегрировано в общую систему управления городом; это не столько уровень самостоятельной

<sup>5</sup> Закон города Москвы от 06.11.2002 № 56 «Об организации местного самоуправления в городе Москве». М.: Норма, 2003.

<sup>6</sup> Постановление Правительства Москвы от 03.12.2002 № 981-ПП «Об образовании территориальных органов исполнительной власти города Москвы – Управ районов» // Вестник Мэра и Правительства Москвы. 2002. № 1.

<sup>7</sup> Закон города Москвы от 06.11.2002 №56 «Об организации местного самоуправления в городе Москве» (в ред. Законов г. Москвы от 12.03.2003 № 16, от 14.05.2003 №25, от 31.05.2006 №22, от 26.12.2007 № 51). Ст.8./ Портал «Открытая Москва». [Электронный ресурс] URL: [http://mosopen.ru/document/56\\_zk\\_2002-11-06](http://mosopen.ru/document/56_zk_2002-11-06) (дата обращения: 20.01.2013).



публичной власти, сколько во многом при-  
даток государственных органов;

- круг вопросов, отнесенных Законом города Москвы к вопросам местного значения, не способствует вовлечению муниципальных органов в реальное управление городом;
- из-за мизерного объема полномочий, скудных бюджетов и полной зависимости муниципальных органов от государственной власти население не считает их важным институтом принятия решений.

Большинство экспертов по вопросам муниципального управления в городах федерального значения пришли к единодушному мнению: *развитие местного самоуправления — непереносимое условие для создания эффективной системы управления столичным мегаполисом*. Причем в первую очередь это развитие связано с расширением объема компетенций муниципальных органов путем передачи им в качестве предметов ведения следующих вопросов<sup>8</sup>:

- организация благоустройства и озеленения территории;
- содержание, ремонт и освещение улиц, не имеющих общегородского значения, установка уличных указателей;
- создание условий для обеспечения жителей услугами общественного питания, торговли и бытового обслуживания (кроме объектов, имеющих общегородское значение), согласование размещения таких объектов;
- контроль над использованием земель в границах муниципального образования;
- организация дошкольного образования (содержание детских дошкольных учреждений на соответствующей территории);
- обеспечение условий для развития массовой физической культуры и спорта, оборудование внутриквартальных спортивных площадок;
- обустройство мест массового отдыха локального значения;

- организация раздельного сбора бытовых отходов.

Эти вопросы следует передать в ведение внутригородских муниципальных образований еще и потому, что они непосредственно затрагивают интересы населения. Как показывает зарубежный опыт работы муниципальных органов, подобные полномочия практически всегда принадлежат муниципальным образованиям. А там, где действует двухуровневая система самоуправления (в Париже, Берлине, Гамбурге), этими полномочиями наделены муниципальные образования нижнего уровня.

Политики, ученые, практики солидарны в том, что муниципальное управление столичным мегаполисом нужно совершенствовать, но видят этот процесс по-разному. Многие предлагают принять отдельный федеральный закон «Об организации местного самоуправления в субъектах РФ — городах федерального значения Москве и Санкт-Петербурге».

Эта идея обсуждалась на «круглом столе», организованном в Государственной думе Институтом «Справедливый Мир» совместно с фракцией «Справедливая Россия»<sup>9</sup>, в чью предвыборную программу вошли предложения по совершенствованию местного самоуправления.

Предлагалось ввести двухуровневую систему местного самоуправления с передачей ему в совокупности всех полномочий за исключением вопросов организации общегородского хозяйства. Рассматривались варианты распределения этих полномочий между внутригородскими муниципальными образованиями верхнего и нижнего уровней.

Представители фракции также предлагали составить перечень общегородских функций, осуществляемых при обязательном участии органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований.

Ранее, в 2009 г., в соответствии с Постановлением Правительства Москвы «О стратегии

<sup>8</sup> Система муниципального управления: Учебник / Под ред. В. Б. Зотова. 5-е изд., испр. и доп. Ростов н/Д: Феникс, 2010. С. 630.

<sup>9</sup> Круглый стол «Власть в большом городе: проблемы самоуправления в Москве и Санкт-Петербурге» прошел 23 июня 2010 г. См.:/ Институт «Справедливый мир». [Электронный ресурс]  
URL: [spravmir.ru/events/51-vlast-v-bolshom-gorode.html](http://spravmir.ru/events/51-vlast-v-bolshom-gorode.html) (дата обращения: 04.02.2013).

развития города Москвы на период до 2025 года»<sup>10</sup>. Департамент территориальных органов исполнительной власти города Москвы подготовил предложения по развитию местного самоуправления на долгосрочную перспективу. При этом рассматривались три возможных сценария.

- *Целевой вариант* развития органов местного самоуправления предполагал передачу им всех полномочий и функций районных управ и, соответственно, формирование на территориях района единой управленческой структуры.

- *Инерционный вариант* предполагал в целом оставить без изменения позиции местного самоуправления при сохранении действующей структуры управления городом и территориального деления.

- *Реалистичный вариант* предусматривал более полное вовлечение органов местного самоуправления в процессы повышения качества жизни на территории внутригородского муниципального образования, и в первую очередь в сферу потребительского рынка. Этот сценарий основан на необходимости совершенствовать распределение полномочий между территориальными органами исполнительной власти города и органами местного самоуправления. Для сохранения единства городского хозяйства ряд полномочий, связанных с потребительским рынком, сферой обслуживания, должны быть переданы внутригородским муниципальным образованиям. При этом уровень децентрализации при решении вопросов обеспечения жизнедеятельности населения предлагалось повышать путем постепенной передачи муниципальным образованиям новых предметов ведения.

Однако многочисленные дискуссии ученых и практиков о том, по какому направлению должно идти развитие местного самоуправления в Москве, так и не дали четких ответов. Ни один из предложенных вариантов так и не был воплощен в жизнь...

Присоединение новых территорий к столичному мегаполису и необходимость их освоения положили начало **шестому этапу** становления местного самоуправления в городе. Появление в результате присоединения разных типов внутригородских муниципальных образований на территории Москвы, а также растущая потребность москвичей в самоуправлении подтолкнули органы государственной власти к решению давно назревшей задачи по реформированию местного самоуправления.

С 1 июля 2012 г. в Москве действуют внутригородские муниципальные образования трех типов. На присоединенных территориях за городскими округами (2) и поселениями (19) сохранены обширный круг вопросов, решаемых на местном уровне, и широкие права, соответствующие положениям закона<sup>11</sup>. При этом компетенции 125 внутригородских муниципальных образований, расположенных в границах прежней Москвы и получивших статус муниципальных округов, разительно отличаются от компетенций присоединенных муниципальных образований.

Итак, 1 августа 2012 г. в столице стартовала программа муниципальной реформы. В соответствии с законом города Москвы<sup>12</sup> органы местного самоуправления муниципальных округов наделяются отдельными полномочиями в следующих сферах:

<sup>10</sup> О стратегии развития города Москвы на период до 2025 года. Постановление Правительства Москвы от 26.06.2007 № 513-ПП (с изменениями на 16 июня 2009 года) / Официальный портал Центрального административного округа города Москвы [Электронный ресурс] URL: <http://cao.mos.ru/doc.aspx?docid=17327&treepath=33288,17327> (дата обращения: 20.01.2013).

<sup>11</sup> Закон города Москвы от 28.07.2011 № 36 «Об особенностях организации местного самоуправления в муниципальных образованиях, включенных в состав внутригородской территории города Москвы в результате изменения границ города Москвы, и о внесении изменений в статью 1 Закона города Москвы от 06.11.2002 № 56 «Об организации местного самоуправления в городе Москве» / Гарант. Информационно-правовой портал. [Электронный ресурс] URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/297433/> (дата обращения: 24.01.2013).

<sup>12</sup> Закон города Москвы от 11.07.2012 № 39 «О наделении органов местного самоуправления муниципальных округов в городе Москве отдельными полномочиями города Москвы» / Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. [Электронный ресурс] URL: [https://www.mos.ru/documents/?id\\_4=128611](https://www.mos.ru/documents/?id_4=128611) (дата обращения: 24.01.2013).

- организация работы управы района и городских организаций;
- благоустройство;
- капитальный ремонт и содержание жилищного фонда;
- размещение объектов капитального строительства;
- размещение некапитальных объектов;
- формирование и утверждение плана дополнительных мероприятий по социально-экономическому развитию районов.

Особенность реформы в том, что перечень вопросов местного значения, за ненадлежащее исполнение которых муниципальные округа несут ответственность перед населением, не был расширен. Передав свои полномочия на муниципальный уровень, органы государственной власти по-прежнему отвечают за их исполнение перед населением, а органы местного самоуправления — перед теми органами исполнительной власти, от которых они эти полномочия получили. При этом уполномоченные органы государственной власти вправе контролировать исполнение отдельных полномочий, издавать обязательные для исполнения органами местного самоуправления нормативно-правовые акты, методические рекомендации и проверять их исполнение. Органы местного самоуправления отчитываются о реализации отдельных полномочий в порядке и сроки, установленные уполномоченным органом<sup>13</sup>. Так что, пожалуй, мэр Москвы, лукавил, разъясняя суть муниципальной реформы: «Теперь ответственность за состояние дел в районе будет делиться между управами и местным самоуправлением условно пополам, и в этой связи не будет лишним напомнить, что расширение полномочий невозможно без расширения ответственности, в первую очередь ответственности депутатов перед своими избирателями»<sup>14</sup>.

Другая особенность реформы состоит в том, что прежде всего *расширены полномочия*

*представительного органа, а не местной администрации.* В этом, конечно, есть своя логика. Как известно, западная демократия основана на высокой степени ответственности каждого члена общества. В демократическом обществе, как правило, человека не надо принуждать к ответственно социальному поведению, здесь соблюдение демократических норм — стиль жизни. А наше общество только начинает осваивать эти нормы. Демократию нельзя привить, потребность в ней должна возникнуть у самих граждан. Поэтому нам представляется, что начатая реформа имеет и скрытую цель: *помочь депутатам осознать свою ответственность перед избирателями.* Непосредственное участие депутатов в решении вопросов, затрагивающих интересы жителей, позволит наладить связь народных избранников с общественностью и расширит ее участие в управлении территорией.

Департаментом территориальных органов исполнительной власти города запущена образовательная программа для депутатов «Развитие местного самоуправления в городе Москве». Однако наряду с профессиональной неподготовленностью депутатов проблемы при исполнении переданных полномочий могут возникать и по иным причинам, а именно:

- депутаты не несут ответственность перед жителями за выполнение этих полномочий, поскольку они получены от государственных органов;
- подавляющая часть депутатов осуществляет свои депутатские полномочия по совместительству, в свободное от основной работы время, поэтому у них мало времени для выполнения полномочий;
- нет отработанного механизма взаимодействия депутатов с населением и учета мнения жителей при решении представительным органом таких вопросов, как выражение недоверия главе управы района; согласование ежегодных адресных перечней

<sup>13</sup> Закон города Москвы от 11.07.2012 № 39 «О наделении органов местного самоуправления муниципальных округов в городе Москве отдельными полномочиями города Москвы». Ст. 5, пп. 2, 3.

<sup>14</sup> Собянин С. С. Программа муниципальной реформы в Москве // Практика муниципального управления. 2012. № 9. С. 18

дворовых территорий, подлежащих благоустройству, и многоквартирных домов, подлежащих капитальному ремонту полностью за счет средств городского бюджета; согласование проектов схем и проектов изменения схем размещения нестационарных торговых объектов и сезонных кафе и др.

Третья особенность заключается в том, что полномочия передаются на исполнение не полностью, а лишь частично. Использование законом «О наделении органов местного самоуправления муниципальных округов в городе Москве отдельными полномочиями города Москвы» терминов «согласование», «заслушивание информации», «участие» свидетельствует об обязательности взаимодействия органов исполнительной власти и муниципальных органов. При этом инициатива в установлении форм взаимоотношений де-юре исходит от госорганов. На практике это нередко приводит к тому, что деятельность территориальных органов исполнительной власти подменяет работу органов местного самоуправления.

По мнению автора, сказать определенно, чем закончится эта реформа, пока трудно. Ясно одно: *расширение компетенции муниципальных органов не следует подменять переориентацией их работы с решения вопросов местного значения на исполнение переданных государственных полномочий*. Попытка сделать местное самоуправление «управляемым» может привести к дисбалансу собственных и переданных полномочий. В результате органы местного самоуправления перестанут быть таковыми по сути, а превратятся (по объему полномочий, реализуемых под непосредственным контролем госорганов) в их придаток.

Отдельные полномочия города Москвы следует делегировать органам местного самоуправления постепенно, по мере их организационного, финансового, экономического становления и укрепления. Надлежащее

исполнение ими отдельных государственных полномочий должно стать подготовительным этапом к безусловной передаче этих полномочий (в качестве вопросов местного значения) на муниципальный уровень.

Для эффективного решения вопросов организации местного самоуправления в Москве можно воспользоваться опытом зарубежных городов, имеющих государственный статус. При этом важно найти оптимальное соотношение между размерами территории, предметами ведения и обеспеченностью муниципальных образований материальными и финансовыми ресурсами.

Как показывает анализ организации муниципального управления в крупнейших столичных городах, имеющих государственный статус, все многообразие элементов политико-правового статуса столиц федеративных государств может быть сведено к нескольким разновидностям.

1. Столица как *самостоятельный субъект федерации*, наделенный аналогично всем остальным субъектам объемом полномочий, которые осуществляются в соответствии с нормами конституции, иных правовых актов или договоров о разграничении полномочий между федеральным правительством и правительством субъектов.

2. Столица как *особая городская территория или часть города*, находящаяся в непосредственном подчинении федеральному центру (федеративная территория).

3. Столица как *административно-территориальное (муниципальное) образование*, являющееся составной частью субъекта федерации (как правило, его административным центром) и находящееся в подчинении его властным структурам<sup>15</sup>.

Оценивая потенциал использования этого опыта в Москве, отметим, что для «большой» Москвы предпочтительна модель, действующая в большинстве столиц современных федеративных государств (США, Бразилии,

<sup>15</sup> Организация управления и самоуправления в крупнейших городах: современное состояние и проблемы // Под ред. В. Б. Зотова. М.: Юго-Восток-Сервис, 2010. С. 60–61.

Венесуэлы, Индии и др.) и предполагающая выделение части городской территории для выполнения столичных функций. Эта «особая территория» находится в непосредственном подчинении федеральному центру. Здесь федеральные органы власти (как правило, глава государства) осуществляют прямое назначение на должности руководителей городских управленческих структур и служб, которые при этом полностью подотчетны федеральным органам власти. Такая модель позволяет организационно отделить выполнение столичных функций от

решения задач города федерального значения, а также соединить в единый комплекс город, пригород и центр федерального значения (столичный округ). Последний, конечно, целесообразно создать на вновь присоединенной территории Москвы. По мнению автора, реализация этой модели облегчит переход к двухуровневой системе государственного управления в столичном мегаполисе и, безусловно, расширит компетенцию органов местного самоуправления муниципальных округов, освободив их от избыточной государственной опеки.

### *Литература*

1. *Собянин С. С.* Программа муниципальной реформы в Москве // Практика муниципального управления. – 2012. – № 9. — С. 12–18.
2. *Организация управления и самоуправления в крупнейших городах: современное состояние и проблемы: Учебно-методическое пособие.* – 2-е изд., испр. и доп. / Под ред. В. Б. Зотова. – М.: Юго-Восток-Сервис, 2010. – 296 с.
3. *Система муниципального управления / Под ред. В. Б. Зотова.* – 5-е изд., испр. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 717 с.



## Практика корпоративного управления в России: что изменилось за год?

### Итоги ежегодного исследования Российского института директоров

*Как показывают результаты очередного исследования, на протяжении последних трех лет общий уровень развития практики корпоративного управления в отечественных компаниях остается практически неизменным. Компании, имеющие листинг, по-прежнему отличаются более высоким уровнем развития корпоративного управления по сравнению с выборкой в целом, а госкомпании заметнее отстают от них в этом плане. Однако в 2011 г. госкомпании сократили разрыв, продемонстрировав заметное улучшение по ряду аспектов.*

**Ключевые слова:** госкомпании, исследование, компании в листинге, комплексный подход, корпоративное управление, менеджмент, права акционеров, раскрытие информации, совет директоров, социальная ответственность.

Российский институт директоров (РИД) ежегодно, начиная с 2003 г., проводит исследование практики корпоративного управления в российских компаниях<sup>1</sup>. Исследование по итогам 2011 г. стало девятым по счету. Как и ранее, мы стремились к тому, чтобы основной состав выборки в ходе исследования оставался неизменным: 141 из 150 вошедших в выборку компаний участвовала в исследовании предыдущего года.

Среди 150 включенных в исследование компаний были выделены две подгруппы:

1) компании, акции которых включены в котировальные списки крупнейшей российской фондовой биржи ММВБ<sup>2</sup> (далее также — «компании, имеющие листинг», «листинговые компании», «компании в листинге»);

2) компании с государственным участием<sup>3</sup> (далее также — «компании с госучастием», или «госкомпании»).

<sup>1</sup> О целях и методике этих исследований см.: Никитчанова Е. В., Гуляев К. А. Практика корпоративного управления в России. Результаты исследования Российского института директоров // Управленческие науки. 2012. № 1. С. 46–56.

<sup>2</sup> По состоянию на 31.12.2011.

<sup>3</sup> В рамках настоящего исследования к компаниям с государственным участием отнесены компании, напрямую контролируемые государством (ему принадлежит более 50 % обыкновенных акций).

Как свидетельствуют данные *таблицы 1*, почти четверть всей выборки по-прежнему составляет подгруппа компаний с государственным участием. То есть выборка соответствует сложившейся на сегодня структуре российской экономики, в которой значительную долю составляет государственная собственность. Кроме того, большой объем активов, контролируемых государством, объективно создает потребность в повышении эффективности управления этими активами, в том числе и с помощью инструментов корпоративного управления.

С целью обеспечения репрезентативности выборки в исследование были включены компании не только с разными формами собственности

(государственная, частная, смешанная), но и представляющие разные отрасли (*рис.1*).

Как и в предыдущие годы, в рамках исследования оценивались следующие компоненты практики корпоративного управления в российских компаниях:

- обеспечение прав акционеров;
- деятельность органов управления и контроля;
- раскрытие информации;
- корпоративная социальная ответственность.

#### Общая картина: предел достигнут?

При незначительном росте показателей по итогам 2011 г. *общий уровень развития*

Таблица 1

#### Сведения по выборке исследования

Компании, включенные в исследование	Исследование по итогам			
	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Всего компаний в выборке	150	150	150	150
Компании, акции которых включены в котировальные списки российской фондовой биржи ММВБ	57	67	71	74
Компании с государственным участием	21	29	35	36



Рис. 1. Распределение компаний по отраслям (в % от общего числа компаний в выборке)

практики корпоративного управления за последние три года остается практически неизменным. Соотношение между компонентами исследования также не меняется: по-прежнему лучшие показатели компании демонстрируют (рис. 2) по компоненту «Раскрытие информации», а худшие — по компоненту «Корпоративная социальная ответственность».

В рамках компонента «Обеспечения прав акционеров» отрицательная динамика предыдущего года сменилась на позитивную, однако показатель уровня развития практики корпоративного управления в 2011 г. остался невысоким (53 %), что на один процентный пункт (далее — п. п.) ниже верхней границы диапазона 47–54 %, в котором этот показатель колебался в 2004–2009 гг.

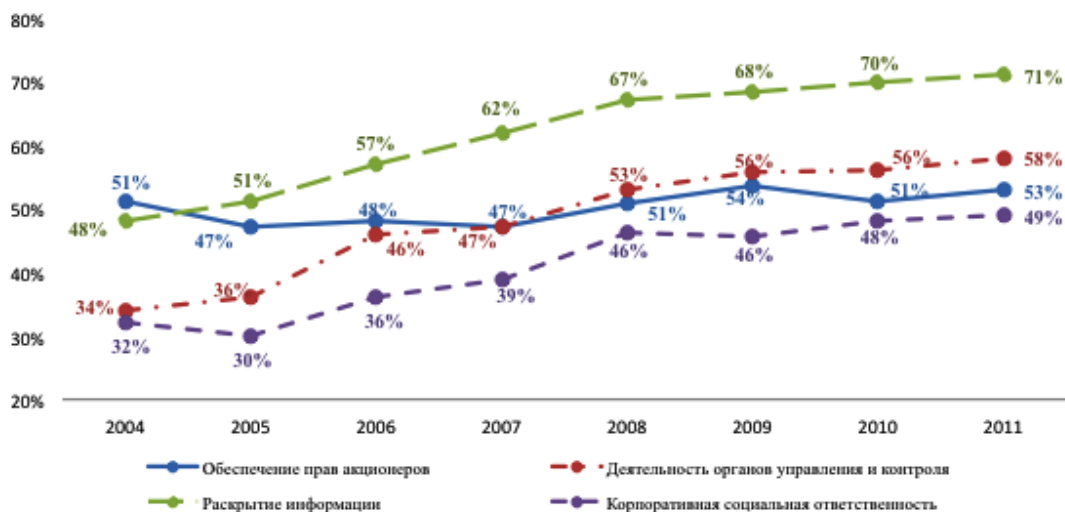


Рис. 2. Тенденции развития практики корпоративного управления<sup>4</sup> (2004–2011 гг.)

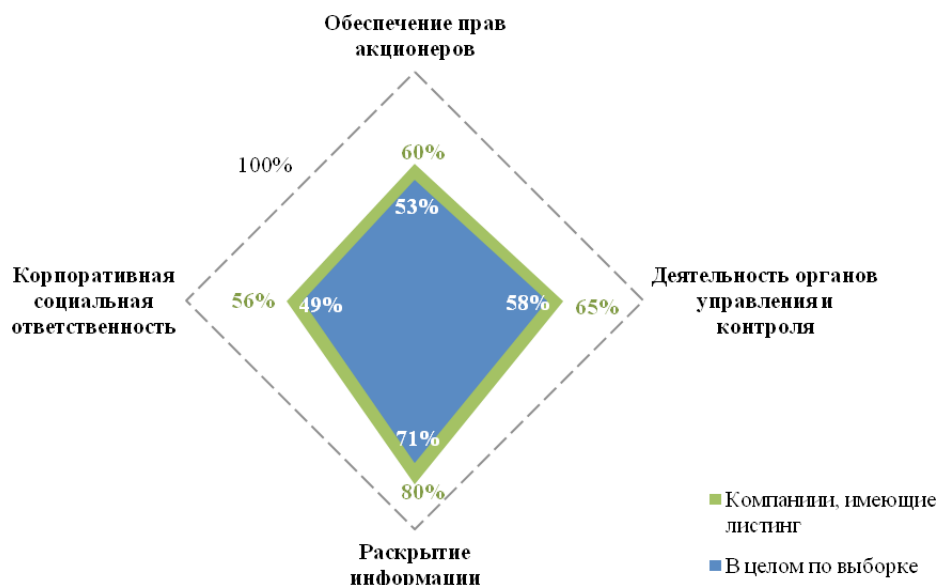


Рис. 3. Уровень развития практики корпоративного управления в группе компаний, имеющих листинг, и в целом по выборке<sup>5</sup> (2011 г.)

<sup>4</sup> На рисунке указана доля рекомендаций практики корпоративного управления, соблюдаемых компаниями в целом по выборке в рамках каждого компонента.

<sup>5</sup> На рисунке указана доля рекомендаций практики корпоративного управления, соблюдаемых компаниями, имеющими листинг, и компаниями в целом по выборке в рамках каждого компонента.

По компоненту «Деятельность органов управления и контроля» уровень развития практики корпоративного управления по сравнению с предыдущим годом почти не изменился и в 2011 г. составил 58 %.

Компонент «Раскрытие информации» сохранил более высокий по сравнению с

другими компонентами уровень развития, однако позитивная динамика его изменений продолжила торможение. Если в 2004–2008 гг. показатель по этому компоненту ежегодно прирастал на 4,75 п. п., то в 2009–2010 гг. он оставался практически неизменным. По итогам 2011 г. доля соблюдаемых рекомендаций

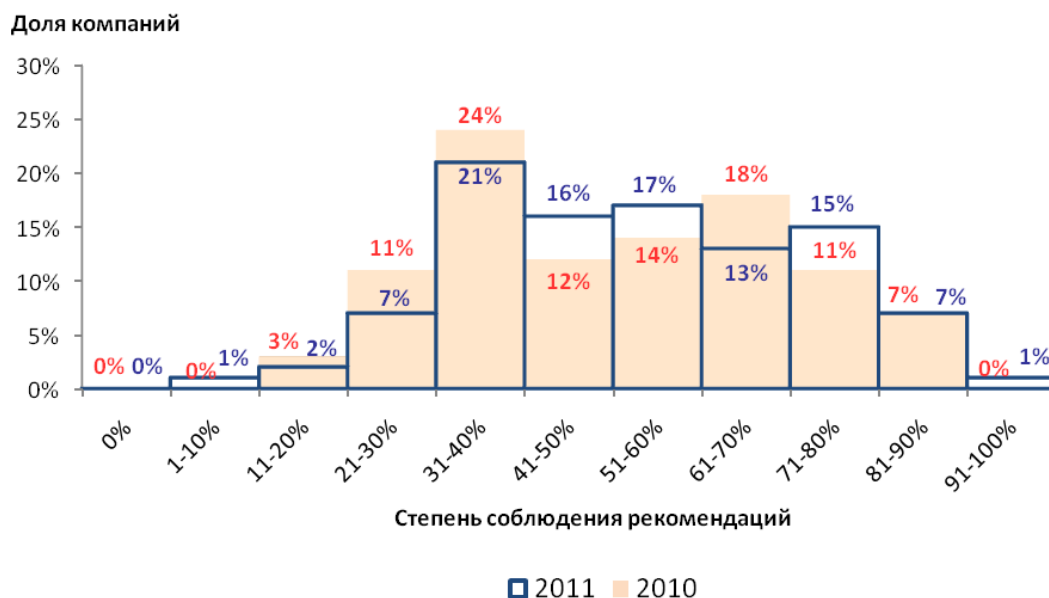


Рис. 4. Степень соблюдения рекомендаций передовой практики корпоративного управления<sup>6</sup> по компоненту «Обеспечение прав акционеров» (2010–2011 гг.)

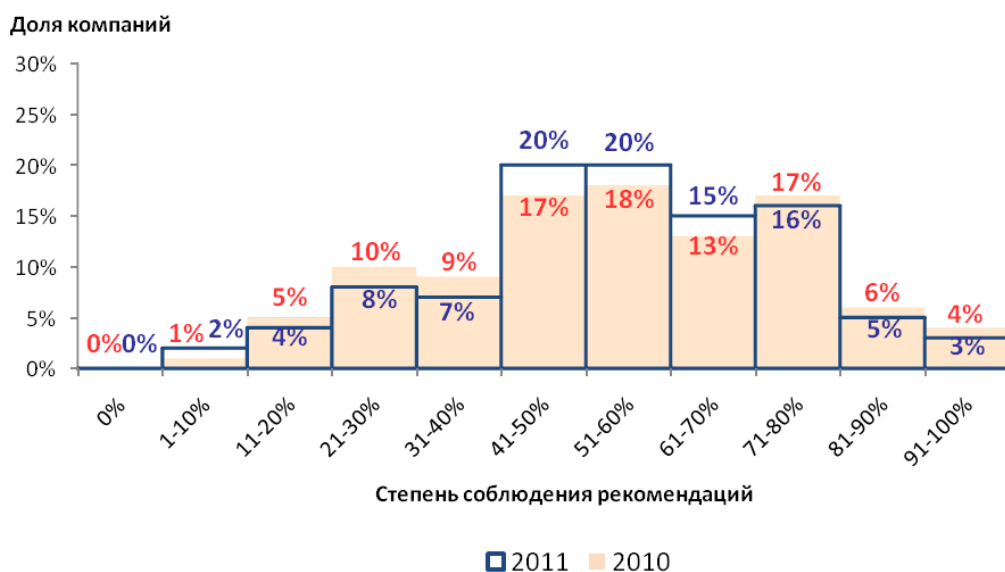


Рис. 5. Степень соблюдения рекомендаций передовой практики корпоративного управления по компоненту «Деятельность органов управления и контроля» (2010–2011 гг.)

<sup>6</sup> Степень соблюдения рекомендаций на гистограмме выражена в процентах от максимально возможного уровня соблюдения всех рекомендаций по данному компоненту практики корпоративного управления.

в области раскрытия информации в целом по выборке составила 71 %.

Уровень развития практики по компоненту «Корпоративная социальная ответственность» в 2011 г. остался почти на прежнем уровне (49 %).

В рамках каждого из четырех компонентов практики корпоративного управления были выделены следующие аспекты:

- наиболее развитые, по которым более 75 %

компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации;

- аспекты, показатели по которым в 2011 г. были на среднем уровне (от 50 до 75 % компаний отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации);

- аспекты, находящиеся на низком уровне развития, по которым менее 50 % компаний

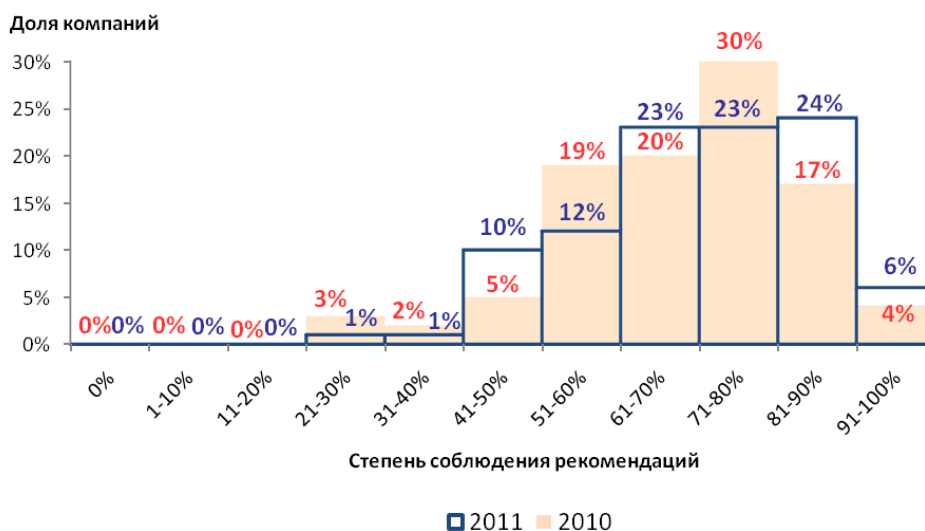


Рис. 6. Степень соблюдения рекомендаций передовой практики корпоративного управления по компоненту «Раскрытие информации» (2010–2011 гг.)

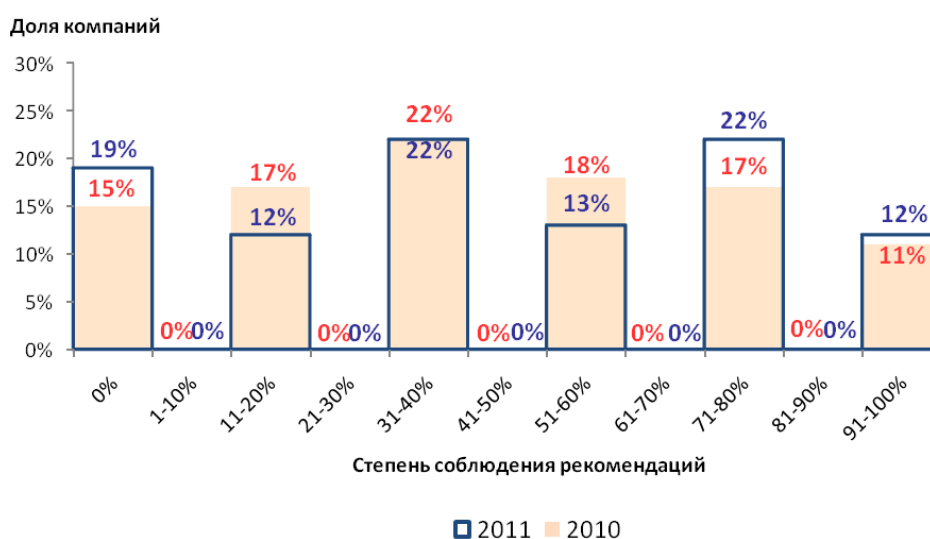


Рис. 7. Степень соблюдения рекомендаций передовой практики корпоративного управления по компоненту «Корпоративная социальная ответственность» (2010–2011 гг.)



отдельных подгрупп или в целом по выборке соблюдают соответствующие рекомендации<sup>7</sup>.

В целом в рамках каждого из четырех компонентов каких-либо существенных изменений по сравнению с предыдущим годом отмечено не было как в целом по выборке, так и внутри отдельных подгрупп. Исключение составили лишь работа органов управления и контроля госкомпаний, которая в 2011 г. продемонстрировала заметный прогресс. Прибавив по сравнению с предыдущим годом 7 п. п. по компоненту «Деятельность органов управления и контроля», госкомпании почти сравнялись (57%) с компаниями в целом по выборке (58%) и более чем вдвое сократили отставание от лидеров — компаний в листинге. Разрыв между ними в 2010 г. был 18 п. п., по итогам 2011 г. сократился до 8 п.п.

Анализ результатов исследования показывает: *основным стимулом, побуждающим российские компании улучшить практику своего корпоративного управления, постепенно внедряя передовые принципы, стандарты и процедуры в этой области, остается включение акций компании в биржевой листинг и необходимость соблюдения его правил в части корпоративного управления. Именно поэтому компании, имеющие листинг, имеют заметно более высокий, чем в целом по выборке, уровень развития практики корпоративного управления (рис. 3).*

Распределение компаний по степени соблюдения рекомендаций передовой практики корпоративного управления в рамках отдельных компонентов неравномерно (рис. 4–7).

По компоненту «Обеспечение прав акционеров» в 2011 г. по сравнению с предыдущим годом наблюдалось смещение к среднему и выше среднего уровню соблюдения рекомендаций передовой практики. За год доля компаний, соблюдающих менее 30 % рекомендаций, снизилась на 4 п. п. до 10 %, соблюдающих 41–60 % рекомендаций — повысилась с 26 до 33 %, а соблюдающих более 81 % рекомендаций — повысилась только на 1 п. п. (с 7 до

8 %). В целом же доля компаний, которые соблюдают более 51 % рекомендаций передовой практики, почти не изменилась и составила в 2011 г. 52 % (50 % в 2010 г.).

В рамках компонента «Деятельность органов управления и контроля» доля компаний, соблюдающих более 51 % рекомендаций, за год также почти не изменилась и составила 59 % (58 % в 2010 г.). Выросла доля компаний в середине диапазона — тех, которые соблюдает от 41 до 60 % рекомендаций: в 2010 г. — 35 %, в 2011 г. — 40 %. При этом это произошло не за счет сокращения тех, кто соблюдает менее 30 % рекомендаций (в 2010 г. и 2011 г. таких компаний было 16 %), а за счет снижения на 2 п. п. доли соблюдающих большее число рекомендаций передовой практики (от 81 до 100 %), которая в 2011 г. составила 7 %.

В компоненте «Раскрытие информации» распределение компаний смещено в сторону более высокой степени соблюдения рекомендаций: более половины рекомендаций в 2011 г. соблюдали 98 % компаний (годом ранее — 90 %). При этом заметно выросла доля (до 30 %) тех компаний, которые следуют 81–100 % рекомендаций передовой практики: прирост относительно предыдущего года составил 9 п. п.

Самое неравномерное распределение компаний по степени соблюдения рекомендаций наблюдается в рамках компонента «Корпоративная социальная ответственность»: 31 % компаний имеют низкую степень (менее 30 %), 35 % — среднюю (от 41 до 60 %) и 12 % — высокую степень соблюдения рекомендаций (более 81 %).

Как и результаты предыдущих наблюдений, данные за 2011 г. свидетельствуют о недостаточном комплексном характере происходящих позитивных изменений практики корпоративного управления компаний. Имеется в виду, что зачастую даже при заметном улучшении по тому или иному аспекту уровень развития тесно связанного с ним другого аспекта корпоративного управления остается

<sup>7</sup> Подробные статистические данные и анализ по всем аспектам практики корпоративного управления представлены на сайте РИД [www.rid.ru](http://www.rid.ru).

низким, что снижает общий позитивный эффект корпоративного управления как системы. В частности, довольно редко используется конкурсный отбор внешнего аудитора, хотя широко распространена практика привлечения в качестве внешнего аудитора международно-признанных фирм с высокой репутацией. При высокой степени регулярности заседаний совета директоров остается

низким уровень раскрытия информации об итогах таких заседаний. Есть и ряд других особенностей<sup>8</sup>.

Об отсутствии комплексного подхода к развитию корпоративного управления в компаниях свидетельствует, на наш взгляд, и низкий уровень распространения должности корпоративного секретаря, основная задача которого — обеспечить соблюдение органами и

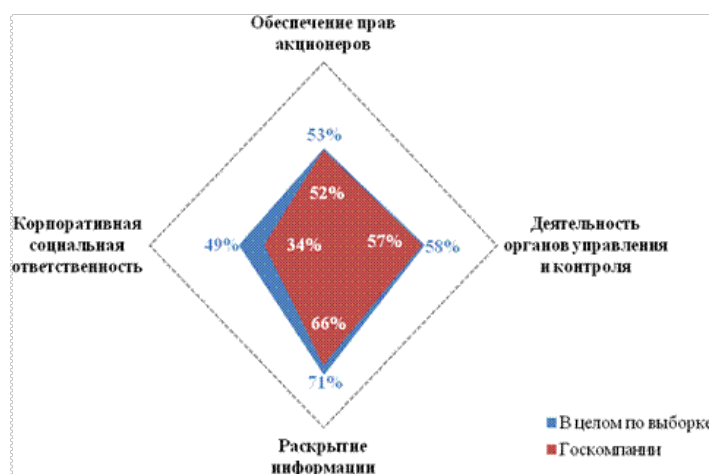


Рис. 8. Уровень развития практики корпоративного управления<sup>9</sup> в госкомпаниях и в целом по выборке (2011 г.)

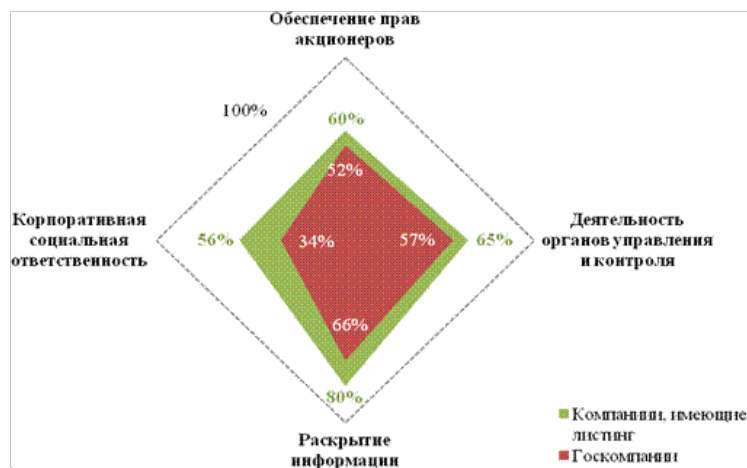


Рис. 9. Уровень развития практики корпоративного управления<sup>10</sup> в госкомпаниях и в группе компаний, имеющих листинг (2011г.)

<sup>8</sup> Подробнее об этих особенностях см.: *Никитчанова Е. В., Гуляев К. А.* «Практика корпоративного управления в России. Результаты исследования Российского института директоров» // *Управленческие науки.* 2012. № 1. С. 46–56.

<sup>9</sup> На рисунке указана доля рекомендаций практики корпоративного управления по каждому компоненту, в среднем соблюдаемых госкомпаниями и компаниями в целом по выборке.

<sup>10</sup> На рисунке указана доля рекомендаций практики корпоративного управления по каждому компоненту, в среднем соблюдаемых госкомпаниями и компаниями, имеющими листинг.

должностными лицами компании процедур корпоративного управления. От качества его работы во многом зависит эффективность работы совета директоров. Согласно результатам исследования, доля компаний, имеющих должность *корпоративного секретаря*, в целом по выборке в 2011 г. составила лишь 42 %, среди имеющих листинг компаний — 46 %, среди госкомпаний — 33 %.

#### Госкомпании: вслед за лидерами

Сопоставляя уровни развития практики корпоративного управления в целом по выборке с уровнем в госкомпаниях, мы видим, что по итогам 2011 г. они отстают по всем четырем компонентам, хотя по некоторым из них отставание незначительно (рис. 8). Так, уровень развития практики корпоративного управления в госкомпаниях в 2011 г. по компоненту «Обеспечение прав акционеров» практически полностью сопоставим с показателем в среднем по выборке (52 % и 53 % соответственно). Показатели госкомпаний по компоненту «Деятельность органов управления и контроля» почти сравнялись с показателями по выборке в целом: доля рекомендаций, в среднем соблюдаемых госкомпаниями, по этому компоненту в 2011 г. составила 57 %, а компаниями в целом по выборке — 58%.

По компоненту «Раскрытие информации» отставание госкомпаний от компаний в целом по выборке за год практически не изменилось и составило 5 п. п.

Особенно заметно отставание госкомпаний от компаний по выборке в целом по компоненту «Корпоративная социальная ответственность», разрыв увеличился с 12 до 15 п. п.

Если сравнивать практику корпоративного управления в компаниях, имеющих листинг, и в госкомпаниях, то последние, как и в 2010 г., демонстрируют отставание (рис. 9, табл. 2).

В рамках компонента «Обеспечение прав акционеров» разрыв между госкомпаниями и листинговыми компаниями за год несколько сократился и составил 8 п. п. В то же время по компоненту «Деятельность органов управления и контроля» отставание уменьшилось значительно: если 2010 г. оно было на уровне 18 п. п., то по итогам 2011 г. — 8 п. п.

По-прежнему наблюдается большой разрыв (14 п. п.) между госкомпаниями и компаниями в листинге по компоненту «Раскрытие информации», в 2011 г. разрыв сократился лишь на 2 п. п.

Наибольшее же отставание (22 п. п.) госкомпаний от листинговых компаний по итогам 2011 г. наблюдается в рамках компонента «Корпоративная социальная ответственность».

Таблица 2

#### Динамика отставания госкомпаний от лидеров (компаний, имеющих листинг) по разным компонентам практики корпоративного управления

Компонент практики корпоративного управления	Отставание, п. п.*			
	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.
Обеспечение прав акционеров	8	10	10	8
Деятельность органов управления и контроля	13	13	18	8
Раскрытие информации	13	16	16	14
Корпоративная социальная ответственность	8	16	21	22

\* п. п. — процентный пункт.

В рамках каждого компонента практики корпоративного управления можно выделить ряд аспектов, по которым госкомпании в 2011 г. продемонстрировали заметное улучшение по сравнению с 2010 г. (табл. 3).

Позитивные изменения, происходящие в корпоративном управлении госкомпаний, как и других компаний, не носят комплексного характера. Например, при росте доли госкомпаний, в совет директоров которых входит хотя бы один независимый директор, остается невысокой доля тех, в чьих комитетах при совете директоров есть только неза-

висимые либо неисполнительные и независимые директора (32 % в случае комитета по кадрам и вознаграждениям и 41 % в случае комитета по аудиту).

Госкомпании демонстрируют более высокую относительно других подгрупп компаний дисциплину выплаты дивидендов, однако только 44 % из них имеют специальный внутренний документ, регулирующий дивидендную политику. Кроме того, только 3 % госкомпаний закрепляют в документах, отражающих дивидендную политику, требование устанавливать размер дивидендов, исходя из

Таблица 3

**Сведения по госкомпаниям, использующим в своей практике различные аспекты практики корпоративного управления**

Аспекты практики корпоративного управления	Доля компаний, использующих эти аспекты, %		Прирост за год, п.п.
	2010г.	2011г.	
Компания устанавливает срок для выплаты дивидендов по обыкновенным акциям (60 дней) и исполняет свои обязательства в указанный срок в объеме не менее 90 % от суммы объявленных дивидендов	46	64	18
В состав совета директоров входит хотя бы один независимый директор	69	83	14
Во внутренних документах компании закреплена процедура декларирования членами совета директоров факта своей аффилированности	52	67	15
В составе совета директоров создан комитет по аудиту	63	75	12
В состав комитета по аудиту входят только независимые либо неисполнительные и независимые директора	29	41	12
Во внутренних документах компании закреплена зависимость вознаграждения высшего менеджмента от результатов деятельности компании	63	92	29
В компании создана должность корпоративного секретаря или его функции выполняет секретарь совета директоров	14	33	19
Информация о вознаграждении исполнительных органов подлежит раскрытию. Сведения о вознаграждении раскрываются в индивидуальном порядке по каждому члену исполнительного органа	0	11	11
На сайте компании раскрывается информация о практике корпоративного управления	17	31	14

чистой прибыли, определяемой по МСФО/ОПБУ США. При этом *финансовую отчетность по международным стандартам* раскрывают 44 % госкомпаний.

Достаточно распространенной оказалась практика закрепления во внутренних документах компаний зависимости уровня вознаграждения топ-менеджмента от результатов деятельности этих компаний, правда, чаще речь идет о краткосрочных (78%), а не о долгосрочных результатах (14%).

Стоит отметить активизацию работы советов директоров госкомпаний в целом: в 2011 г. заседания совета директоров проводили один раз в 1,5 месяца и чаще 89 % компаний; в 2010 г. — 69 %.

Постепенное распространение практики включения в советы директоров госкомпаний независимых директоров, создание комитетов при совете директоров и активизация работы данного органа управления не сопровождаются соответствующим расширением практики выплаты вознаграждения членам советов директоров. Согласно результатам исследования, в 2011 г. вознаграждение членам совета директоров выплачивали 53 % госкомпаний (2010 г. — 51 %, 2009 г. — 55 %, 2008 г. — 48 %).

Реализацию идеи избирать в советы директоров госкомпаний независимых директоров и профессиональных поверенных, можно было бы рассматривать как начало изменения самой модели управления, которую государство использует в отношении компаний с его участием. Однако положительный результат,

на наш взгляд, может быть получен лишь в том случае, если изменение состава советов директоров госкомпаний будет сопровождаться комплексным улучшением и развитием практики корпоративного управления. Именно комплексный подход, предполагающий создание и совершенствование органов, политик и процедур корпоративного управления, становится важным условием для проявления лидерства в этой области.

Работа по преодолению ряда системных проблем в компаниях с государственным участием, включая проблемы в сфере корпоративного управления, будет продолжена. Об этом свидетельствует Концепция управления федеральным имуществом на период до 2018 года, проходящая сегодня стадию общественного обсуждения<sup>11</sup>. Концепция предусматривает дальнейшее внедрение эффективных моделей корпоративного управления в компаниях с государственным участием путем привлечения независимых директоров, внедрения программ стратегического планирования деятельности, современных методов управления и представления отчетности.

Представление об общих тенденциях российской практики корпоративного управления, его слабых и сильных сторонах прежде всего необходимо компаниям, чтобы они могли учитывать их, выстраивая свои системы корпоративного управления. Для экспертного сообщества результаты исследования РИД могут стать объектом дальнейшего анализа и основой для составления прогнозов и рекомендаций.

## Литература

Никитчанова Е. В., Гуляев К. А. Практика корпоративного управления в России. Результаты исследования Российского института директоров // *Управленческие науки*. – 2012. – № 1. – С. 46–56.

<sup>11</sup> Проект Концепции управления федеральным имуществом на период до 2018 года представлен для обсуждения на официальном сайте <http://ca.rosim.ru> Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество).



## ■ КРУГЛЫЙ СТОЛ

### Бизнес против коррупции

*В феврале 2013 г. в Торгово-промышленной палате РФ (ТПП РФ) прошел круглый стол на тему «Противодействие коррупции и процедура комплаенса», организованный по инициативе комитета ТПП РФ по безопасности предпринимательской деятельности и подкомитета по корпоративному управлению и менеджменту Комитета ТПП РФ по промышленному развитию. В работе круглого стола приняли участие американские и российские эксперты в области противодействия коррупции и комплаенса<sup>1</sup> в бизнесе.*

С приветственным словом к участникам круглого стола обратились председатель Комитета по промышленному развитию ТПП РФ В. М. Платонов и модератор круглого стола, председатель подкомитета по корпоративному управлению и менеджменту Комитета ТПП РФ по промышленному развитию д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой корпоративного управления Финансового университета при Правительстве РФ И. Ю. Беляева.

Актуальность данной темы усилена необходимостью реализовать в системе торгово-промышленных палат *Антикоррупционную хартию российского бизнеса* и представить ее на Форуме большой двадцатки G20 и B20 («Деловая двадцатка») в сентябре 2013 г. в Санкт-Петербурге.

С докладами на круглом столе выступили президент, исполнительный директор Центра деловой этики и корпоративного управления Патриция Э. Дауден, и финансовый директор этого центра Эрик М. Харт. Они осветили вопросы организации комплаенс-сертификации в бизнесе.

В прениях участвовали: О. Г. Сиваков, заместитель директора департамента экономической безопасности предпринимательства

ТПП РФ; В. Г. Антонов, д-р экон. наук., профессор заведующий кафедрой корпоративного управления Государственного университета управления, М. Р. Юсупов, директор департамента экономической безопасности предпринимательства и противодействия коррупции Московской торгово-промышленной палаты; М. Е. Кузнецов, исполнительный директор Объединения корпоративных директоров и топ-менеджеров; П. Китсон, руководитель отдела по комплаенсу компании ТНК-BP.

Обсуждая вопросы комплаенс-сертификации в бизнес-среде, эксперты пришли к мнению, что в разработке процедуры и реализации комплаенс-сертификации должны участвовать транснациональные корпорации, российские компании и представители научно-академической среды.

По итогам круглого стола были выработаны предложения по внедрению процедуры добровольной комплаенс-сертификации, которая отвечала бы требованиям закона и обеспечивала возможность вести бизнес в соответствии с принципами и стандартами корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности.

<sup>1</sup> Комплаенс (англ. *compliance* — согласие, соответствие; происходит от глагола *to comply* — соответствовать) — действие в соответствии с запросом или указанием; повиновение. Комплаенс-контроль означает внутренний контроль в организации с целью минимизации правовых и репутационных рисков, возникающих вследствие нарушения профессиональных и этических стандартов.

## ГДЕ СЕЙЧАС БОЛЬШЕ ВОРОВСТВА И КОРРУПЦИИ? %

Источник: Левада-Центр



## Из Анतिकоррупционной хартии российского бизнеса

*«Мы, представители делового сообщества Российской Федерации, осознавая свою ответственность за судьбу нашей страны, понимая, что достижение успехов в предпринимательской деятельности невозможно без всеобщего консенсуса в неприятии всех форм коррупции, намерены способствовать внедрению принципов недопущения и противодействия коррупции как при выстраивании взаимодействия с органами государственной власти, так и в корпоративных отношениях.*

*Мы, участники настоящей Хартии, будем всемерно содействовать тому, чтобы коррупционные действия вне зависимости от форм и способов их осуществления не только были наказаны по закону, но и сопровождалась широким общественным осуждением и неприятием коррупции как опасного социального порока».*

## НАША СПРАВКА

Антикоррупционная хартия российского бизнеса<sup>2</sup> — это своего рода кодекс чести для бизнеса. Хартия была подписана на XI международном инвестиционном форуме «Сочи-2012». Требование разработать и принять антикоррупционную хартию содержится в *Национальном плане противодействия коррупции на 2012–2013 гг.*, утвержденном указом президента № 297 от 13 марта 2012 г.<sup>3</sup>

При разработке хартии велись консультации со специалистами ООН, ее высоко оценили зарубежные эксперты в области антикоррупционной деятельности.

Среди участников хартии — Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата РФ, бизнес-сообщество «Деловая Россия» и Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России».

Хартия предполагает, в частности, внедрение в корпоративную политику антикоррупционных программ и других мер, не позволяющих сотрудникам компаний содействовать распространению коррупции. В число таких мер входят эффективный финансовый контроль, контроль над персоналом (чтобы люди не брали и не давали взятки), прозрачная процедура участия в тендерах и др. Рассматривать споры, связанные с нарушением положений хартии, будут Объединенная комиссия по корпоративной этике при РСПП, Центр общественных процедур «Бизнес против коррупции», Объединенная служба медиации при РСПП, коллегия посредников при ТПП РФ и другие органы.

<sup>2</sup> Анतिकоррупционная хартия российского бизнеса. / Официальный сайт Торгово-промышленной палаты РФ. [Электронный источник] URL: [http://www.tpprf.ru/common/upload/EB\\_Antikorrupcionnaya\\_khartiya\\_rossiyskogo\\_biznesa.PDF](http://www.tpprf.ru/common/upload/EB_Antikorrupcionnaya_khartiya_rossiyskogo_biznesa.PDF) (дата обращения: 12.03.2013).

<sup>3</sup> См.: Гарант. Информационно-правовой портал / [Электронный источник] URL: <http://base.garant.ru/70147070/> (дата обращения: 12.03.2013).

---

# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

---

УДК 005.35:658.14

М. С. Яровинская

## Инвестиции в социальную ответственность как опцион роста

*Автором выявлены основные проблемы реализации политики социальной ответственности, с которыми сталкиваются отечественные компании, теоретически обосновано применение реальных опционов к оценке политики социальной ответственности отечественных компаний.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, опцион роста, политика социальной ответственности, теория стейкхолдеров.

В условиях глобализации и повсеместной социализации бизнеса корпоративная политика социальной ответственности становится наиболее востребованным инструментом взаимодействия компаний с заинтересованными сторонами. Несмотря на критику самой идеи социальной ответственности бизнеса, она не только не зачахла на этапе становления и развития, но и стала основой современного взаимодействия бизнеса и различных групп стейкхолдеров. Возросшее внимание к социальным вопросам деятельности компаний со стороны мирового инвестиционного сообщества породило широкий класс рыночных инструментов, объединенных стратегией *социально ответственного инвестирования* (Socially

Responsible Investing, SRI). В академической сфере это нашло отклик в виде целого направления прикладных теорий и эмпирических исследований, изучающих взаимосвязь социальной ответственности и финансовой эффективности корпорации.

Проблемы социальной ответственности компаний уже достаточно давно привлекают внимание исследователей в рамках разных дисциплин. Примером могут служить публикации П. Френча «Корпорация как субъект морали»<sup>1</sup>, Дж. Ладда «Мораль и идеал рациональности в формальных организациях»<sup>2</sup>, К. Годпастера «Может ли корпорация иметь совесть»<sup>3</sup>. Среди работ отечественных авторов можно выделить монографию М. Л. Лучко<sup>4</sup>, статью Ю. Е. Благова<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> French P. The corporation as a moral person. American Philosophical Quarterly. 1979. 16 (3). P. 207–215.

<sup>2</sup> Ladd J. Morality and the ideal of rationality in formal organizations. The Monist. 1970. 54 (4) P. 47–60.

<sup>3</sup> Goodpaster K. E., Mattheus J. B. Can a corporation have a conscience? Harvard Business Review. 1982. 60 (1). P. 132–141.

<sup>4</sup> Лучко М. Л. Этика бизнеса — фактор успеха. М.: ЭКСМО, 2006.

<sup>5</sup> Благов Ю. Е. Корпорация как моральный агент // Российский журнал менеджмента. 2006. № 4. С. 93–98.

Концептуально политика социальной ответственности стала продолжением так называемой теории стейкхолдеров (Stakeholder Theory), или теории заинтересованных сторон, возникшей в 1970-е годы как альтернатива агентской теории. Основы теории стейкхолдеров были заложены в работе Р. Фримена «Strategic Management: A Stakeholder Approach»<sup>6</sup>, где автор определяет стейкхолдера как любую группу или индивида, которые могут влиять или на которых влияет достижение целей организации. В этом виде теория стейкхолдеров подверглась жесткой критике как дезориентирующая менеджмент компании. Вследствие этого понятие «стейкхолдер» было заметно сужено: под заинтересованными сторонами стали пониматься группы, вложившие в организацию деятельности компании финансовый или специфический капитал. К таким группам можно отнести собственников, кредиторов, работников, контрагентов, а также тех, кто создает инфраструктуру деятельности компании (в частности, локальные сообщества). Теория стейкхолдеров в узкой или более развернутой форме позволяет сделать важный вывод: для поддержания должного уровня конкурентоспособности и финансовой эффективности компании нужно максимально учитывать интересы определенного круга стейкхолдеров, стараться сглаживать возникающие между ними противоречия.

Остановимся на финансовой стороне социальной ответственности компаний.

Основная задача управления финансами компании — получение устойчиво высокого дохода на вложенный капитал. Очевидно, что в рамках контрактной теории фирмы, заложенной в работах американского экономиста, нобелевского лауреата Р. Коуза<sup>7</sup>, для решения этой задачи менеджменту компании следует учитывать не только финансовые инвестиции непосредственно стейкхолдеров первой очереди, но и инвестиции «специфического капитала» стейкхолдеров второй и третьей

очередей. Считаться с интересами непря- мых групп стейкхолдеров необходимо, чтобы компенсировать риски, которым эти группы подвергаются в результате деятельности компании. Очевидно, что при отсутствии такой компенсации возникает проблема соперничества заинтересованных сторон, что в конечном итоге негативно влияет на устойчивость компании. Наиболее приемлемая стратегия поведения в данном случае — распределение стоимости, генерируемой компанией, среди стейкхолдеров. При этом следует учесть, что требования собственников компании и нефинансовых стейкхолдеров различны по своей природе. Если требования собственников зачастую остаются чисто экономическими и сводятся к увеличению их благосостояния, то требования нефинансовых стейкхолдеров не всегда являются таковыми. Это обусловлено природой рисков, на которые сознательно идут заинтересованные стороны. Финансовые стейкхолдеры принимают на себя инвестиционные риски, связанные, согласно неоклассической теории рисков, с неопределенностью исхода инвестирования. Нефинансовые же стейкхолдеры сталкиваются с рисками, в основе которых лежит неопределенность, обусловленная ликвидностью их инвестиций в специфический капитал. Например, сотрудники компании, вкладываются в свою квалификацию, приобретение специфических, нужных для работы в данной компании, навыков. Другой пример — специфические инвестиции местных сообществ в создание инфраструктуры, необходимой для деятельности компании, и т. д. Тем не менее в долгосрочной перспективе нефинансовые требования стейкхолдеров могут иметь важные последствия для компании. Если риски нефинансовых стейкхолдеров не компенсировать, то степень устойчивости компании может понизиться вследствие конкуренции стейкхолдеров за ресурсы, что негативно отразится на финансовой эффективности

<sup>6</sup> Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. Pitman: Boston, 1984.

<sup>7</sup> См., например: Коуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007.

бизнеса. Поэтому *корпоративная социальная ответственность, основанная на стейкхолдерской модели корпоративного управления, приобретает все большую популярность как инструмент достижения стратегических целей компании.*

Таким образом, на первый план выходит инструментальный подход к политике социальной ответственности, который увязывает социально ответственное поведение компании с ее финансовыми показателями и долгосрочной эффективностью. В таком виде политика социальной ответственности приобретает все большую популярность и находит применение на практике как элемент стратегического управления. При этом под социальной ответственностью компании понимается *набор мероприятий, направленных на сглаживание противоречий и удовлетворение требований основных групп стейкхолдеров.* В этом плане политику социальной ответственности можно рассматривать в большей степени не как моральный долг компании, а как инструмент ее эффективного взаимодействия со стейкхолдерами.

Другими словами, политику социальной ответственности можно представить как некий *управленческий продукт*, позволяющий повысить конкурентоспособность компании, ее инвестиционную привлекательность. Отметим, что в данном случае реализация политики социальной ответственности не противоречит законам стоимостного управления, поскольку решение принимается на основе классического экономического критерия «затраты – выгода» и ведет к улучшению благосостояния акционеров.

На практике политика социальной ответственности реализуется в виде инвестиций в социальные программы компании. Направления инвестирования различны: от создания дополнительного социального пакета для сотрудников до развития местной инфраструктуры и поддержки местного сообщества. Основная проблема при этом заключается в том, что объекты инвестирования зачастую выбираются хаотично, исходя из соображений морального долга перед неопределенным кругом

стейкхолдеров. В этом случае оценить экономический эффект от реализации социальных программ невозможно, поскольку нет единой стратегии и видения целей, которых нужно достичь. Это характерно для нормативного подхода к социальной ответственности.

Как показывает практика, отечественные компании внедряют в корпоративное управление принципы социальной ответственности именно с точки зрения нормативного подхода. В определенной степени это вызвано тем, что социальная ответственность компаний определяется извне на уровне властных структур и общественного мнения. Показателен тот факт, что компании декларируют свои расходы по различным социальным программам преимущественно в виде буклетов и нефинансовых отчетов. Расходы на социальные мероприятия определяются на основании некоторых нормативов, которые варьируются в зависимости от финансового состояния компании. Так, может быть установлен норматив расходов на социальные программы в виде процента от прибыли компании. Очевидно, что подобный подход к социальной ответственности ориентирован в основном на внешние по отношению к компании факторы, например, лояльность властных структур, возможность «пропиариться» в СМИ, создать благоприятный имидж компании и т. п. В данном случае нельзя однозначно говорить о том, что реализация корпоративной политики социальной ответственности напрямую увязана с созданием стоимости для собственников.

В таком виде политика социальной ответственности подвергается жесткой критике как сокращающая доходы акционеров, дезориентирующая менеджмент, переключившая на бизнес основные функции государства, а потому не находит широкой поддержки и применения в отечественной практике.

Однако обширный пласт зарубежных исследований свидетельствует о позитивном влиянии реализации социальной ответственности на финансовую эффективность компании в долгосрочной перспективе. Экстраполяция результатов зарубежных исследований



на отечественный рынок в полной мере невозможно, что объясняется рядом причин.

1. Стратегическая направленность политики социальной ответственности, то есть результаты ее реализации становятся ощутимыми не сразу, а в долгосрочной перспективе. В силу этого отечественный бизнес, ориентированный на краткосрочную отдачу, не воспринимает социальную ответственность как реальный инструмент повышения финансовой эффективности и устойчивости.

2. Уровни информационной эффективности и прозрачности российского рынка довольно низки. Это не позволяет в полной мере оценить сигнальный эффект от реализации политики социальной ответственности.

3. Нет независимых институтов оценки социальной ответственности компаний, что затрудняет принятие решений инвесторами и не обеспечивает заинтересованным лицам быстрый доступ к информации относительно ответственности той или иной компании перед определенным кругом стейкхолдеров и обществом в целом.

4. Для стимулирования политики социальной ответственности законодательная и налоговая базы нуждаются в совершенствовании.

5. Не развит так называемый «третий сектор экономики» (некоммерческие организации), которые могут содействовать бизнесу в вопросах реализации политики социальной ответственности.

Необходимо отметить, что ряд отечественных авторов (А. Б. Анкудинов, А. В. Гизатуллин, Н. А. Графская, А. В. Нагорнов, М. С. Солнцева, М. С. Яровинская) придерживаются инструментального подхода к политике социальной ответственности, когда анализируется влияние социальной ответственности на деятельность компаний<sup>8</sup>.

Важным представляется также вопрос выявления *преимуществ*, благодаря которым о социальной ответственности компаний можно говорить как о новом факторе повышения их конкурентоспособности. Эффективная социальная политика позволяет компании реализовать свои основные потребности в плане выживания, безопасности и устойчивости. В свою очередь это увеличивает доверие общества, инвесторов и акционеров к компании и тем самым способствует росту конкурентоспособности бизнеса. В долгосрочной перспективе социально ответственный бизнес помогает созданию благоприятного социального окружения и содействует более стабильному развитию.

Говоря о социальной ответственности отечественного бизнеса, можно выделить ряд наиболее важных преимуществ, которые фиксируют различные бизнес-сообщества:

- *лояльность со стороны сотрудников компании*, вложивших в нее свой специфический нефинансовый капитал. Реализуя принципы социальной ответственности, компании не перекладывают корпоративные риски на тех стейкхолдеров, которые не могут оценить их и хеджировать в силу ряда причин. Это снижает текучесть кадров, помогает людям легче адаптироваться к организационным изменениям и т. д.;
- *лояльность клиентов*, которая возникает благодаря социально ответственному маркетингу, созданию и поддержанию благоприятного имиджа компании. Формируется постоянная клиентская база, стабилизируется спрос на продукцию и услуги, что повышает качество планирования и прогнозирования деятельности компании;
- *снижение штрафных санкций* за счет внедрения принципов правовой ответственности

<sup>8</sup> См., напр.: Анкудинов А. Б., Гизатуллин А. В. Социальная ответственность и финансовая эффективность российских компаний // Вестник КГФЭИ. 2008. №1. С. 12–15; Анкудинов А. Б., Яровинская М. С. Политика корпоративной социальной ответственности в контексте стратегического управления российскими компаниями. Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика // Материалы всероссийской научно-практической конференции, посвященной 80-летию юбилею ВЗФЭИ. Уфа, 2010. С. 13–15; Нагорнов А. В., Солнцева М. С. Исследования социальной ответственности компании // Корпоративные финансы. 2007. №2. С. 112–132; Графская Н. А. Эмпирические исследования эффективности отдельных направлений корпоративной социальной политики // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика». Уфа, 2011. С. 120.



и дисциплины, а также *повышение степени доверия со стороны партнеров*, что позволяет выстраивать доверительные отношения с поставщиками, дилерами и иными контрагентами компании. Это делает более гибкой систему управления запасами, кредиторской и дебиторской задолженностью, способствует качественному долгосрочному планированию;

- *снижение штрафов, улучшение качество жизни местного сообщества* за счет экологической ответственности бизнеса благоприятно влияет на взаимоотношения с местными органами власти;

- *повышение прозрачности бизнеса* путем опубликования дополнительных отчетов и раскрытия информации, что в свою очередь облегчает доступ к капиталу. Осведомленность инвесторов, выполнение требований в области корпоративного управления (система сдержек и противовесов) способствуют увеличению объемов и сроков инвестирования, а также сокращению затрат на привлечение капитала.

Экономически оценить преимущества от реализации политики социальной ответственности сложно. Тем не менее ежедневная реализация компанией принципов социальной ответственности формирует задел на будущее, которым она сможет воспользоваться, например, в момент принятия решений. В этом свете инвестиции в социальную ответственность необходимо рассматривать как опцион роста (опцион call), дающий компаниям в будущем возможность быстро и эффективно адаптироваться к условиям меняющейся среды с минимальными потерями при поддержке местного сообщества, работников и властных структур.

При этом под опционом понимается заранее оплаченная возможность осуществить какое-либо действие, если в будущем это действие будет экономически выгодно компании

и принесет ее стейкхолдерам дополнительные выгоды. Иными словами, это стоимость, потенциально заключенная в гибкости действий менеджмента во время принятия оперативных решений при реализации стратегических инвестиционных проектов.

Следует отметить, что опционы роста в данном случае относятся к так называемым «реальным опционам», которые в отличие от финансовых опционов отождествляются с определенным активом компании, например с исключительным правом, владением лицензией и т. д. Применительно к политике социальной ответственности данным активом могут быть гудвилл (активы, не поддающиеся материальному измерению), стоимость бренда, а также лояльность со стороны основных групп стейкхолдеров, которую невозможно оценить рыночными и бухгалтерскими инструментами и «поставить» на баланс компании. Тем не менее именно лояльность обеспечивает компании необходимую гибкость и возможности роста в долгосрочной перспективе.

Концепция реальных опционов применима к инвестициям в социальную ответственность, поскольку позволяет учитывать синергетические эффекты, возникающие от внедрения принципов социальной ответственности в общую стратегию развития компании. Кроме того, для оценки инвестиций в социальную ответственность может быть применен (при существенных ограничениях и допущениях) богатый математический аппарат оценки реальных опционов, в то время как классический DCF-метод<sup>9</sup> оценки предполагает, что ценность инвестиций равна приведенной стоимости будущих денежных потоков, то есть не учитывает, что риск и управленческая гибкость при определенных условиях становятся факторами, создающими дополнительную стоимость.

Таким образом, на первый план выходят вопросы применения методов оценки реальных

<sup>9</sup> Метод дисконтированных денежных потоков (Discounted Cash-Flows) — одна из распространенных методик фундаментального анализа. Позволяет провести абсолютную оценку стоимости актива путем расчета его стоимости в зависимости от ожидаемых доходов за будущие периоды, приведенных к текущему периоду.

опционов к оценке эффективности инвестиций в социальную ответственность компании. Изучение этих вопросов будет способствовать экономическому обоснованию эффективности реализации политики социальной ответственности, разработке финансового инструментария оценки опциона роста социально ответственных компаний, а также созданию прочной основы и методического обеспечения для реализации такой политики.

Построение моделей, позволяющих адаптировать западный математический аппарат к решению проблем российского бизнеса, сопряжено с трудностями, которые обусловлены следующими причинами:

- отсутствием систематизированных данных по реализации политики социальной

ответственности отечественными компаниями (несмотря на попытки внедрения таких стандартов нефинансовой отчетности, как AA1000 и GRI);

- низким уровнем прозрачности и информационной эффективности отечественного рынка;

- отсутствием системного подхода к реализации политики социальной ответственности;

- сильной волатильностью инвестиций в социальную ответственность в зависимости от финансового состояния компании.

Однако несмотря на все эти трудности данное направление изучения политики социальной ответственности отечественных компаний видится перспективным и важным как с социальной, так и с экономической точек зрения.

## Литература

1. Анкудинов А. Б., Яровинская М. С. Политика корпоративной социальной ответственности в контексте стратегического управления российскими компаниями. Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика // Материалы всероссийской научно-практической конференции, посвященной 80-летию юбилею ВЗФЭИ. – Уфа, 2010. – С. 13–15
2. Анкудинов А. Б., Гизатуллин А. В. Социальная ответственность и финансовая эффективность российских компаний // Вестник КГФЭИ. – 2008. – № 1. – С. 12–15.
3. Благоев Ю. Е. Корпорация как моральный агент // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 4. – С. 93–98.
4. Графская Н. А. Эмпирические исследования эффективности отдельных направлений корпоративной социальной политики // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Социальная ответственность бизнеса: теория, методология, практика». – Уфа, 2011. – С. 120.
5. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. – М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.
6. Лучко М. Л. Этика бизнеса — фактор успеха. – М.: ЭКСМО, 2006. – 317 с.
7. Нагорнов А. В., Солнцева М. С. Исследования социальной ответственности компании // Корпоративные финансы. – 2007. – № 2. – С. 112–132.
8. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. – Pitman: Boston, 1984.
9. French P. The corporation as a moral person // American Philosophical Quarterly. – 1979. – 16 (3). – P. 207–215.
10. Goodpaster K. E., Mattheus J. B. Can a corporation have a conscience? // Harvard Business Review. – 1982. – 60 (1). – P. 132–141.
11. Ladd J. Morality and the ideal of rationality in formal organizations // The Monist. – 1970. – 54 (4) – P. 47–60.

УДК 311.213

А. С. Мартынов

## Управление экологической эффективностью бизнеса

*Начиная с 2001 г. эколого-энергетическое рейтинговое агентство «Интерфакс-ЭРА» собирает и анализирует сведения об энергопотреблении российских предприятий и их воздействии на окружающую среду. На основе этих данных составляется рейтинг участников реального сектора экономики по их экологической, энергетической и технологической эффективности. В 2012 г. было ранжировано порядка 4000 предприятий. Агентство разработало предложения по созданию общероссийской системы сбора и анализа информации об эколого-энергетической и технологической эффективности предприятий.*

**Ключевые слова:** экология, энергоэффективность, статистика, рейтинги

Устойчивое развитие часто изображают в виде пересечения трех сфер — природной, социальной и экономической. При этом управление развитием ориентировано в основном на контроль экстенсивных параметров. Мониторинг экономического роста, определяемого как основная цель развития, обеспечен обширным статистическим инструментарием. Наличие объективных пределов роста, из которых наиболее существенными являются экологические, приводит к необходимости качественно улучшать производство. С этой целью управление должно опираться на показатели, отражающие не только экономическую, но и фундаментальную (эколого-энергетическую)

эффективность. Но в арсенале государственного статистического наблюдения этих показателей<sup>1</sup> нет, и для их оценки требуется более полное раскрытие отчетности предприятий.

Крупные российские компании указывают показатели экологической эффективности бизнеса в корпоративной социальной отчетности. Высокие затраты на подготовку, специальный аудит и издание нефинансовых отчетов ограничивают их использование для широкого мониторинга экологической эффективности. Средним и малым предприятиям нужны более дешевые простые и массовые системы стимулов к экологической эффективности.

<sup>1</sup> Статистическое наблюдение — это массовое (охватывает большое число случаев проявления исследуемого явления для получения правдивых статистических данных) планомерное (проводится по разработанному плану, включающему вопросы методологии, организации сбора и контроля достоверности информации), систематическое (проводится систематически, либо непрерывно, либо регулярно), научно организованное (для повышения достоверности данных, которая зависит от программы наблюдения, содержания анкет, качества подготовки инструкций) наблюдение за явлениями и процессами социально-экономической жизни, которое заключается в сборе и регистрации отдельных признаков у каждой единицы совокупности.

В 2000 г., когда был ликвидирован Госкомитет по охране окружающей среды, эколого-энергетическое рейтинговое агентство «Интерфакс-ЭРА» начало разработку инструментов оценки экологической эффективности и стимулирования конкуренции в бизнес-среде по экологическим параметрам. Условиями массового внедрения этих инструментов стали простота системы сбора данных (это небольшая, в одну страницу, анкета) и универсальность набора этих данных, куда входят шесть базовых показателей:

- использование воды,
- загрязненность стоков,
- выбросы в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников;
- выбросы в атмосферу автотранспорта,
- образование отходов,
- площадь занятой земли.

В 2000 г. была проведена оценка экологической эффективности 13 крупнейших компаний России. В 2012 г. запросы на эту тему направлены уже на 3950 предприятий, в 120 крупных холдингов. Надо сказать, что поддержку этой инициативе оказывают администрации и губернаторы большинства регионов России.

В России все запрашиваемые для оценки экологической эффективности данные предприятий и компаний подлежат статистическому наблюдению, но «де юре» по закону о госстатистике они конфиденциальны. Раскрытие этой информации пока остается актом доброй воли и *показателем социальной ответственности менеджмента компании*, его способности отвечать на запросы общественности.

Отказываясь предоставить данные об экологических аспектах своей деятельности, предприятия обычно ссылаются на запрет со стороны головной компании, а также на отчет перед органами госстатистики, считая, что этого достаточно (иногда — на сводный финансовый отчет группы предприятий, входящих в одну компанию).

Предприятия, имеющие оборонный профиль, в анкетах указывают не все показатели. Обычно «гриф секретности» распространяется на данные о численности персонала и све-

**Раскрытие информации об экологической эффективности российских предприятий и компаний остается актом доброй воли и показателем социальной ответственности менеджмента компании, его способности отвечать на запросы общественности.**

дения о продукции. Экологические же данные не являются секретными, что подтверждает штамп соответствующего отдела на некоторых представленных нам анкетах. Общеэкономические сведения (выручка, персонал, продукция) для необоронных предприятий, действующих в форме ОАО, вообще не могут быть секретными.

Для стимулирования конкуренции по параметрам экологической эффективности мы ежегодно разрабатываем рейтинги предприятий. Состав критериев для составления рейтинга за 10 лет менялся, и с 2005 г. среди критериев оценки эффективности есть показатель «прозрачности» экологической отчетности.

Рейтинги «непрозрачных» компаний (раскрывших менее половины необходимых для оценки показателей) публикуются на «серых» страницах или строчках рейтинговой таблицы. В качестве примера ниже в *таблице* приведена часть (50 позиций) рейтинга фундаментальной эффективности 150 крупнейших компаний России за 2011 г.

Серый цвет, подчеркивающий «неопределенность» оценки (проведенной как бы в сумерках), стал индикатором эффективности и ответственности менеджмента и, соответственно, стимулом для раскрытия предприятиями своей экологической отчетности. На совещаниях по промышленной экологии регулярно стали звучать рапорты о том, что компания в рейтингах ушла с «серых» страниц на «белые». Одновременно наблюдается устойчивое повышение статуса специалистов-экологов, работающих сегодня не только на крупных, но и на большинстве средних и даже малых предприятиях. Публикация рейтингов российских регионов по экологической прозрачности бизнеса обеспечила деятельную поддержку администраций регионов при сборе данных от предприятий.

## Рейтинг фундаментальной эффективности российских компаний

Место (из 150)	Компания	Эффективность (средняя по экономике = 100 %)		Динамика эффективности (+ / - % в год), %	Прозрачность (% раскрытых показателей)
		Эко- энергетическая	Технологическая		
1	Гознак	>1000	377,3	<b>+ 6,21</b>	68,4
2	Уралкалий	861,6	140,2	<b>+ 3,7</b>	90,3
3	ТАИФ	448,9	339,7	<b>+ 1,79</b>	86,7
4	ФосАгро	256,8	430,5	<b>+ 3,17</b>	75,2
5	Иркут	910,5	131,1	<b>+ 7,12</b>	73,8
6	Генерирующая компания	113,8	716,0	<b>+ 5,52</b>	89,2
7	Объединенная металлургическая компания	974,2	128,1	<b>+ 4,51</b>	73,8
8	Промышленно- металлургический холдинг	360,5	265,6	<b>+ 2,73</b>	78,7
9	Сетевая компания	376,3	222,9	<b>+ 4,37</b>	71,1
10	Башкирэнерго	122,1	450,5	<b>+ 3,97</b>	86,1
11	Нижнекамскнефтехим	248,9	341,9	<b>+ 1,45</b>	90,0
12	МРСК Центра и Приволжья	448,3	251,5	<b>+ 2,21</b>	70,9
13	ГК "Титан"	110,6	423,7	<b>+ 4,23</b>	80,0
14	Объединенная авиастроительная корпорация	562,8	132,9	<b>+ 3,63</b>	70,4
15	Вертолеты России	961,6	69,6	<b>+ 3,12</b>	79,8
16	Газпром трансгаз Чайковский	227,6	348,7	<b>+ 4,52</b>	56,8
17	Газпром трансгаз Томск	366,6	95,3	<b>+ 2,95</b>	80,1
18	РусГидро	273,3	337,3	<b>+ 1,39</b>	69,3
19	ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго	169,9	314,3	<b>+ 3,6</b>	63,1
20	СОЛЛЕРС	590,4	127,9	<b>+ 1,18</b>	82,3
21	ГАЗ	333,8	120,3	<b>+ 3,6</b>	75,9
22	Алмаз-Антей	680,2	148,1	<b>+ 2,04</b>	60,0
23	Объединенная сахарная компания	362,6	140,2	<b>+ 4,17</b>	62,1
24	Газпром нефтехим Салават	341,9	314,2	- 0,44	90,8
25	Газпром трансгаз Санкт-Петербург	340,6	622,4	<b>+ 1,5</b>	47,4
26	ТГК-5	206,5	283,9	<b>+ 1,66</b>	66,7
27	Акрон	333,6	237,8	<b>+ 2,47</b>	56,8
28	ЕвроХим	312,2	130,1	<b>+ 3,17</b>	66,1
29	Газпром трансгаз Екатеринбург	185,9	129,1	<b>+ 6,37</b>	68,5
30	ТГК-6	124,1	256,6	<b>+ 1,96</b>	75,9



Продолжение таблицы

Место (из 150)	Компания	Эффективность (средняя по экономике = 100 %)		Динамика эффективности (+ / - % в год), %	Прозрачность (% раскрытых показателей)
		Эко- энергетическая	Технологическая		
31	ФСК ЕЭС	614,3	705,7	+ 0,04	46,6
32	МРСК Центра	543,2	373,1	- 0,59	59,9
33	Синергия	>1000	81,0	+ 2,28	49,8
34	Группа ЛСР	299,7	410,7	+ 0,81	52,5
35	МОЭК	350,5	263,9	+ 2,05	40,5
36	Комплексные энергетические системы	134,1	277,7	+ 1,86	65,0
37	Квадра	137,5	312,3	+ 2,22	58,0
38	ЛУКОЙЛ	510,2	236,3	+ 0,65	58,5
39	Уралмаш-Ижора	304,1	458,1	- 1,24	68,4
40	Северсталь	323,4	89,4	+ 0,88	90,7
41	Волжская ТГК	127,6	307,7	+ 1,88	59,8
42	Газпром	203,9	280,6	+ 0,55	66,0
43	Объединенная двигателестроительная корпорация	602,6	146,9	+ 1,36	47,6
44	Татнефть им. В.Д.Шашина	292,3	176,5	- 0,36	87,7
45	Газпром межрегионгаз	>1000	40,7	+ 2,85	42,8
46	Норильский никель	167,5	59,9	+ 2,58	80,1
47	МРСК Юга	517,0	345,6	- 0,46	54,2
48	Новолипецкий металлургический комбинат	335,2	163,7	+ 2,23	45,2
49	Уралвагонзавод	343,2	118,7	+ 2,29	53,1
50	Территориальная генерирующая компания № 1	89,0	158,0	+ 2,21	77,9

Источник: Интерфакс-ЭРА (<http://interfax-era.ru/reitingi-predpriyatii/2011>)

Методология составления рейтинга по экологической эффективности позволяет оценивать даже те предприятия, которые не предоставляют анкету. Часть сведений берется из открытых источников (например, из системы СПАРК<sup>2</sup>, из региональных докладов об охране окружающей среды), а в остальных случаях оценка опирается на

средние значения экологической эффективности для предприятий соответствующей отрасли, вида деятельности и региона. Среднеотраслевые оценки, сделанные на основе сводной статистики, не позволяют компаниям уклониться от включения в рейтинг. А неоднократные угрозы судебных претензий за публикацию оценки, для которой ком-

<sup>2</sup> Система профессионального анализа рынков и компаний (СПАРК) содержит данные о всех юридических лицах России, Украины и Казахстана. Содержит данные из более чем 20 различных источников, включая федеральные ведомства, суды, СМИ, сами компании. Официальный сайт СПАРК: [www.spark-interfax.ru](http://www.spark-interfax.ru).





**Реакция фондового индекса экологической и фундаментальной эффективности бизнеса на публикации экологических рейтингов компаний<sup>3</sup>**

пания не предоставляла сведений, ни разу за 10 лет не были реализованы.

Наши партнеры из Всемирного банка приводили нам примеры влияния экологической информации на курсы акций компаний в разных частях мира, что способствует раскрытию экологической отчетности и повышению экологической эффективности бизнеса. Нами был разработан и уже на протяжении пяти лет (с мая 2007 г.) используется фондовый индекс, объединяющий котировки лучших по экологической эффективности российских компаний. Этот индекс неоднократно демонстрировал положительную реакцию на публикации экологических рейтингов и сведений о прозрачности экологической отчетности компаний, включенных в состав индекса. Пример такой реакции приведен выше на *рисунке*.

Начиная с 2008 г. рейтинговое агентство «Интерфакс-ЭРА» расширило состав показателей для оценки эффективности предприятий, включив в анкету сведения об *энергопотреблении*. После этого стала возможной

оценка эколого-энергетической (фундаментальной) эффективности предприятий и компаний всех отраслей и видов деятельности. В ходе отладки сбора и анализа данных по энергопотреблению обнаружилось множество проблем, обусловленных непониманием экономистами физической сути процессов преобразования разных видов энергии и ее распределения по статьям внутреннего потребления и поставок клиентам. Сказывается и разрыв между естественнонаучным и экономическим образованием.

Оценка предприятий в натуральных, а не денежных показателях формирует систему сопоставления параметров эко-энергетической и технологической эффективности (бенчмаркинга<sup>4</sup>) для отдельных предприятий. В рамках такой системы предприятия могут сравнить свои удельные расходы энергии, воды, образования отходов и т. д. со средними по отрасли или с удельными расходами энергии и экологическими издержками для предприятий, производящих сходные продукты.

<sup>3</sup> Интерфакс-ЭРА / [Электронный ресурс] URL: <http://interfax-era.ru/ob-agentstve/proekty/erax> (дата обращения: 25.02.2013).

<sup>4</sup> Бенчмаркинг (англ. bench mark — начало отсчета) — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы.

Бенчмаркинг формирует вполне работоспособный механизм управления эффективностью. Одновременно создается единая шкала, позволяющая на макроэкономическом уровне сравнивать «экологическую цену» отдельных товаров.

Раскрытие информации об энергопотреблении и экологических издержках, сопровождающих производство самых разных видов продукции и услуг, позволяет ликвидировать один из «провалов рынка» — нечувствительность к экологически неблагоприятным внешним эффектам (экстерналиям). Информация о различиях в экологической и энергетической цене однотипной продукции разными путями может трансформироваться в рыночные сигналы для производителей и для потребителей этих товаров и услуг. Есть основания считать, что *информация о фундаментальной эффективности может оказать серьезную помощь в предотвращении и преодолении финансовых кризисов*. Экономика, построенная на учете реальной энергетической и экологической стоимости продукции, определенно противостоит экономике финансовых пузырей, за которыми нет ни реального производства, ни фундаментальной эффективности. Можно лишь напомнить, что английский писатель, учёный, футуролог и изобретатель Артур Кларк предсказывал переход от денежного сопоставления ценности произведенных товаров к энергетическому (в кВт•ч), который должен произойти, по его мнению, как раз в начале XXI века.

На развитых рынках уже четко проявилась тенденция перехода от принципа добровольного раскрытия экологической (включая энергопотребление) отчетности к обязательному. Законодательство европейских стран

постепенно расширяет и круг предприятий, которые должны публиковать такую отчетность, и перечень показателей. В России пока такие требования сформулированы для компаний с государственным участием и крупных потребителей энергетических ресурсов. Однако с учетом нашей правовой традиции можно полагать, что это лишь промежуточный этап. Нужно принять кардинальное решение об обязательности раскрытия экологической отчетности, благо для этого есть фундаментальное основание в виде статьи 42 Конституции России. Такое решение может быть принято после ожидаемого присоединения Российской Федерации к *Орхусской конвенции*<sup>5</sup>.

Эколого-энергетическое рейтинговое агентство Интерфакс-ЭРА, а ранее Независимое экологическое рейтинговое агентство (НЭРА) внесли заметный вклад в становление российской системы раскрытия экологической отчетности. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) при определении лучших в экологических номинациях вручает награды с оглядкой на место в рейтингах «экологической прозрачности» Интерфакс-ЭРА. Агентству удалось убедить в целесообразности такого способа решения экологических проблем не только сами предприятия, крупные холдинги и деловые СМИ, но и органы власти в лице губернаторов и президента России.

Практически уже создана модель системы раскрытия экологической отчетности (аналога систем раскрытия информации эмитентами ценных бумаг). В настоящее время агентство Интерфакс-ЭРА проводит сравнения эффективности отдельных предприятий и крупнейших компаний России,

---

<sup>5</sup> Орхусская конвенция — конвенция Европейской Экономической Комиссии ООН «О доступе к информации, участии общественности в принятии решений и доступе к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды». Подписана 38 странами в г. Орхусе (Дания) 25 июня 1998 г. на 4-й Конференции министров окружающей среды европейских стран в рамках Процесса «Окружающая среда для Европы». Цель Конвенции — поддержка защиты прав человека на благоприятную окружающую среду для его здоровья и благосостояния, на доступ к информации, на участие общественности в процессе принятия решений и на доступ к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды. На каждую сторону налагаются обязательства по принятию необходимых законодательных, регламентирующих мер для создания и поддержания четкой, открытой и согласованной структуры для реализации положений Конвенции.

экономики всех 83 российских регионов, а также 209 стран мира. Аналогичная система создана в Республике Казахстан. На сайте агентства для четырех тысяч предприятий выводятся таблицы, в которых «галочками» отмечены раскрытые по нашему запросу экологические сведения. Осталось только подготовить и принять законодательный акт, регламентирующий открытую публикацию этих сведений.

Благодаря деятельности «НЭРА – Интерфакс-ЭРА» прозрачность и публичность информации о воздействии предприятий на природную среду стала признаком «хорошего тона», способствует устойчивости компании и признаком успешности ее менеджмента. Предприятия — лидеры наших рейтингов получают конкурентные преимущества и помощь зарубежных банков.

За последние 10 лет произошло явное изменение «менеджмент-сознания». Сегодня настало время активного использования рейтингов эффективности для саморегулирования рынков.

#### **Система раскрытия эколого-энергетической отчетности бизнеса**

В основе предлагаемой *Системы раскрытия экологической и энергетической отчетности бизнеса* лежит поручение Д. А. Медведева о включении этих показателей в стандарт раскрытия отчетности бизнеса<sup>6</sup>. Такое решение не требует значительных бюджетных ресурсов и капиталоемких программ. Оно ориентировано на процессы саморегулирования, когда бизнес, в том числе кредиторы и инвесторы, может выбирать партнеров по признаку эколого-энергетической эффективности, а гражданское общество и органы власти на местах имеют «прозрачные» основания, с одной стороны, для поддержки лидеров по показателям эко-энергетической эффективности и с другой — для побуждения к модернизации тех компаний, которые

неэкономно расходуют энергию или чья деятельность опасна для природы. Экологически осмысленный выбор потребителей, общественное одобрение и «прозрачные» мотивы для госконтроля могут сориентировать рынок на более безопасные в экологическом плане пути развития. Эффект превзойдет многие дорогостоящие программы.

Экологичность и энергоемкость хорошо отражают эффективность производства, поэтому бизнес и органы управления могут использовать их в качестве объективных индикаторов, дополняющих традиционные экономические показатели. Вполне определенный «физический» смысл уровней потребления ресурсов, энергии, образования отходов и других экологических воздействий на единицу произведенной продукции позволяет универсально сравнивать эффективность самых разных субъектов хозяйственной деятельности.

Чтобы сделать использование фундаментальных показателей эффективности массовым, необходимо создать специальные информационные средства накопления, обобщения и анализа эколого-энергетической статистики по отдельным предприятиям.

Система раскрытия экологической отчетности предприятия должна отвечать на вопросы:

- предприятия каких отраслей и видов деятельности потребляют природные ресурсы и образуют потенциально вредные выбросы (стоки, отходы и другие воздействия на компоненты окружающей среды)?

- какие ресурсы потребляет и какие загрязняющие вещества выбрасывает предприятие?

- каковы объемы потребляемых ресурсов и объемы выбросов (отходов) за конкретный период времени?

Следуя европейской практике управления в сфере охраны окружающей среды, можно вменить в обязанность крупнейшим промышленным компаниям раскрывать экологическую информацию в разных форматах. Например,

<sup>6</sup> Экологическую информацию надо включить в стандарт публичной отчетности предприятий / Videоблог Дмитрия Медведева. [Электронный ресурс] URL: <http://blog.da-medvedev.ru/post/168/transcript> (дата обращения: 28.02.2013).

в виде ежегодных докладов по охране окружающей среды; отчетов с данными о выбросах; планов по улучшению состояния окружающей среды с предоставлением широкой общественности адаптированной информации.

Сегодня для обслуживания интересов самых разных групп инвесторов, кредиторов, аналитиков, партнеров по бизнесу на российском рынке широко представлены базы финансовых и регистрационных данных по отдельным предприятиям. Это позволяет опереться на опыт этих предприятий, их организационные схемы и технические решения.

Применив к параметрам эколого-энергетической эффективности те же схемы раскрытия информации, что приняты в отношении финансовой отчетности, можно решить политически актуальную проблему *экологической прозрачности бизнеса*. При этом энергосбережение и уровень экологической безопасности (или опасности) будут введены в сферу действия апробированных инструментов экономического анализа, что создаст основу для саморегулирования бизнеса по экологическим основаниям.

Условием запуска саморегуляции в сфере эколого-энергетической эффективности является доступность информации об энергопотреблении и воздействии на экологию субъектов хозяйственной деятельности. Для согласования целей и процедур раскрытия сведений целесообразно, на наш взгляд, сформировать *межведомственную комиссию с участием представителей бизнеса и информационных агентств*. Комиссия определит перечень показателей для раскрытия. За основу может быть взят используемый Интерфаксом минимально достаточный набор показателей, имеющихся в действующих формах статистической отчетности. До разработки технического проекта Системы раскрытия и ее нормативного обеспечения необходимо активизировать сбор и анализ добровольно раскрытой экологической отчетности предприятий, а также составление рейтингов фундаментальной эффективности.

В качестве технологического аналога предлагается взять платформу электронных систем

размещения регистрационных и финансовых данных об эмитентах ценных бумаг. Такие системы созданы и успешно поддерживаются Интерфаксом.

В ходе реализации проекта предполагается разработать систему сбора и хранения данных от предприятий в режиме раскрытия информации (статистическая отчетность, существенные факты, универсальная справка об основных воздействиях на окружающую среду и потребляемых ресурсах). Отчетность компании могут предоставлять самостоятельно в виде файлов документов или через систему удаленного заполнения специальных форм, а также путем импорта статистических данных из основных российских федеральных источников.

В случае использования системы раскрытия как «единого окна» для подачи экологической и энергетической отчетности (сейчас в этой сфере действует более десяти ведомственных информационных потоков) электронный документооборот упростит сбор отчетов. Для этого потребуется модуль взаимодействия с внутренним документооборотом ведомств, подключенных к системе «электронного правительства».

Целесообразно также автоматизировать сбор и обработку информации о предприятиях, получаемой от региональных органов контроля, а также уполномоченных информационных агентств и других участников системы. Система может содержать модули регистрации, проверки данных, публикации сообщений, взаимодействия с ММВБ и РТС, агентством *Bloomberg*.

В случае присоединения к Орхусской конвенции и её Протоколу о реестре выбросов России необходимо будет создать механизм сбора стандартизированных показателей от всех предприятий. Поэтому при проектировании Системы раскрытия экологической отчетности целесообразно предусмотреть возможность ее использования и для формирования *Регистра выбросов* — национальной базы экологических данных и описи потенциально опасных загрязняющих веществ, выбрасываемых в атмосферу, воду или почву



и транспортируемых с территории предприятий для обработки и утилизации.

Помимо информации предприятий Система раскрытия экологической отчетности могла бы предоставлять доступ к справочно-информационным материалам по экологии и смежным темам энергосбережения и возобновляемой энергетики, интегрированным из множества источников.

Функционально программные средства Системы раскрытия должны обеспечивать высокий уровень интерактивных сервисов как при размещении отчетности, так и при поиске данных, а также при их первичной обработке. В Системе и связанных с ней информационных ресурсах следует иметь дополнительные сервисы (ленту раскрытия отчетности, ленту экологических новостей компаний, подписки на аналитику, средства подготовки справок по предприятиям и их отраслевым и региональным выборкам). Прямыми абонентами таких сервисов могут быть госорганы, а подписчиками — заинтересованные частные пользователи.

Создание Системы раскрытия экологической отчетности будет средством правового согласования норм Конституции (ст. 42), КоАП РФ (ст. 8.5), Гражданского кодекса, Закона о государственной тайне, касающихся понятия «экологическая информация». Нужно разработать процедуру раскрытия информации, представляющей большой общественный интерес.

Нормативная база раскрытия должна урегулировать такие вопросы:

- кто и что должен делать при работе с экологической информацией?
- как это должно быть сделано?
- каковы правовые гарантии реализации указанных прав и процедур?

По мере проработки проекта Системы раскрытия экологической отчетности можно будет определить состав необходимых изменений в нормативной базе и способы подготовки дополнений или поправок в законы или ведомственные акты, например в Приложение 11 к Постановлению Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 2 июля 2003 г. № 03-32/пс «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»<sup>7</sup>.

Изменения в нормативную базу могут внесены по двум направлениям:

1. Система раскрытия может быть рассмотрена как дополнительный ресурс, где и госорганы, и предприятия размещают определенную информацию.
2. Система раскрытия является «единой точкой входа» для передачи экологической отчетности госорганам и, одновременно, для публикации/раскрытия информации. В таком виде Система может служить средством для обмена информацией между госорганом и предприятием (по отчетам, результатам проверок и т. п.), а также использоваться для раскрытия части этой информации.

<sup>7</sup> Следует пользоваться более современными аналогами указанного документа, так как он утратил силу в связи с изданием Приказа ФСФР РФ от 16.03.2005 № 05-5/пз-н. — *Прим. ред.*

В. В. Масленников

## Бакалавриат по специальности «менеджмент» в контексте перехода к инновационной экономике

*Общепризнано, что более высокий уровень подготовки специалистов — магистерский опирается на базовые знания и компетенции, сформированные на уровне бакалавриата. Совершенствование системы подготовки бакалавров по направлению менеджмент требует создания системы подготовки управленческих кадров, которая способна быстро реагировать на постоянно изменяющиеся запросы экономики и общества.*

**Ключевые слова:** бакалавриат, менеджмент, система образования, управленческие кадры.

Перед российской экономикой руководство страны поставило амбициозную задачу: за десятилетие в два раза увеличить ВВП. Это потребует переориентации экономики с сырьевого на инновационный путь развития, основа которого — накопленный интеллектуальный потенциал.

Для современного периода социально-экономического развития характерно глобальное технологическое освоение мира. Общепризнанным стал тот факт, что не просто накопление капитала, а научно-технические идеи и разработки, высокие технологии и наукоемкая продукция, интеллектуальный и образовательный потенциал кадров — вот главные источники и движущая сила устойчивого экономического роста.

Возникает вопрос: кто будет реализовывать обозначенную выше задачу?

По нашему глубокому убеждению, решение ее под силу только высококвалифицированным управленцам нового поколения, чья

деятельность в современной мировой практике известна как *профессия менеджера*.

Неслучайно в последнее время растет потребность в формировании представительного поколения квалифицированных менеджеров, способных эффективно управлять функциональными, организационными и социально-трудовыми процессами в условиях реальной экономики и кризиса.

В разных странах квалификация «бакалавр менеджмента» имеет свой вес, значение и престиж. В США (в отличие от других стран) степень бакалавра рассматривается как первая, промежуточная ступень в экономическом образовании, тогда как в большинстве других западных стран степень бакалавра дает право на полноценную профессиональную деятельность. Престиж степени бакалавра в США не очень высок, но бакалавриат — обязательное условие, важная ступень в процессе получения высшего образования.



В Японии, ФРГ и Великобритании степени бакалавра по специальностям «Экономика» и «Менеджмент» оказывается достаточно для профессиональной деятельности.

Поэтому не может не вызывать недоумения тот факт, что у отдельных представителей нашей общественности, вузовской среды стихийно и порой необоснованно возникает мнение о нецелесообразности наличия в российском образовании программ подготовки «бакалавр менеджмента». Принятие такого мнения означало бы, что стратегические задачи управления новой экономикой должны решать управленцы, прошедшие подготовку на «двухгодичных курсах» (без получения базовых знаний по теории и практике управления, без опыта научно-исследовательской работы в сфере управления социально-экономическими процессами).

Между тем общепризнано, что второй, более высокий уровень подготовки — магистерский опирается на *базовые знания и компетенции, сформированные на уровне бакалавриата*.

При этом диплом бакалавра нельзя считать документом о неполном высшем образовании, ведь неполное образование — это три курса университета без защиты диплома.

Анализ компетенций, заложенных в образовательные программы вузов стран — участниц Болонского процесса<sup>1</sup>, показал следующее: половина (45–50 %) общих компетенций имеет прямое или опосредованное отношение к менеджменту и выполнению руководителями различных уровней своих основных функций. Это определяет место

подготовки по менеджменту исключительно в системе «бакалавр – магистр», реализуя принцип непрерывности образования, заложенный в прежнем законодательстве об образовании и сохраненный в недавно принятом законе «Об образовании в Российской Федерации»<sup>2</sup> (пп. 2, 7 ст. 10, гл. 2).

Обучение менеджменту — органичный элемент российской системы управленческого образования, учитывающий опыт лучших зарубежных образовательных технологий (*best-practice*). Технология обучения менеджменту заключается в формировании и апробации в виртуальных (например, таких как в учебно-тренинговом комплексе «Учебная корпорация»<sup>3</sup>) и реальных ситуациях (трехступенчатая учебно-производственная практика в государственных и бизнес-структурах) навыков решения проблем, возникающих в практике руководителей. Современные менеджеры должны отвечать на вызовы, сформированные растущим разнообразием внешней среды и рисками предпринимательства.

Ключевая проблема в этих условиях (как в теории, так и на практике) — повышение степени управляемости компаний при одновременном увеличении гибкости бизнеса. Это относится прежде всего к технологиям пятого и шестого технологических укладов, требующих принципиально новых методов организации и управления. Нужна определенная система, основа формирующегося следующего поколения менеджмента — *менеджмента эпохи глобализации*. Эти новые понятия и технологии еще далеки от стадии кодификации, слабо отражены в учебной

<sup>1</sup> Болонский процесс — процесс сближения и гармонизации систем высшего образования стран Европы с целью создания единого европейского пространства высшего образования. Датой начала процесса принято считать 19 июня 1999 г., когда была подписана Болонская декларация. См., напр.: Проект «Настройка образовательных структур» / [Электронный ресурс] URL: <http://www.ggpi.org/files/Dublin.pdf> (дата обращения: 13.03.2013).

<sup>2</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» / Российская газета [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> (дата обращения: 13.03.2013).

<sup>3</sup> «Учебная корпорация» — комплекс программных, технических, методических средств, реализующих идею практического обучения использованию компьютерных технологий, математических методов и компьютерных программ в процессе управления корпорацией. Подробнее см. на сайте факультета менеджмента Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова / [Электронный ресурс] URL: <http://www.fmen-rea.ru/uk.html> (дата обращения: 13.03.2013).

литературе, академических публикациях и, естественно, в учебных программах российских школ управления, а также в подходах, внедряемых консультационными компаниями. Однако именно они в решающей степени определяют успех в конкурентной борьбе на мировом рынке.

Исследования, проводимые кафедрами менеджмента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, показывают, что для российского менеджмента характерна практика «выжимания» последних возможностей из механистической системы бюрократии. Парадокс нашей экономической действительности в том, что устаревшая, приведшая к кризису организационная форма не только не утратила своих позиций, но даже их укрепила.

Сегодня в отечественной управленческой практике укоренился механистический, функциональный подход, дающий негативные результаты. Особенно тяжелые последствия не критичного использования упрощенной финансово-экономической модели наблюдаются там, где принимаемые на ее основе решения затрагивают человеческие отношения. В корпоративных системах крупного масштаба задача согласования процессов, протекающих в производственной и финансово-экономической сферах, по уровню сложности существенно превышает возможности человека.

Перенесение внимания менеджеров на *качество бизнес-процессов* позволяет видеть первопричины низкой производительности, дефектов, избыточных затрат. При этом значительно облегчаются управленческие действия, направленные на профилактику проблем, а не на запоздалую их коррекцию.

Совершенствование системы подготовки бакалавров по направлению «менеджмент» требует создания такой системы подготовки управленческих кадров, которая способна быстро реагировать на постоянно изменяющиеся запросы экономики и общества.

Государственные вузы с трудом справляются с задачами подготовки бакалавров в

области управления, особенно когда нужна быстрая перестройка учебных планов и программ. Причина кроется в громоздкой системе управления образованием, тормозящей нововведения. Жесткая централизация, недостаток самостоятельности и свободы учебных заведений, обязательность многочисленных согласований и утверждений — все это тормозит внедрение новых экономических специальностей. Кроме того, государственные вузы — довольно крупные структуры, в которых насчитываются не одна тысяча студентов и несколько сотен преподавателей. В этих условиях трудно быстро перестроить учебный процесс с учетом постоянно меняющихся экономических условий.

Если говорить о роли вузов в подготовке управленческих кадров, то можно отметить, что государственных вузы и факультеты управленческого профиля, как правило, обладают неплохой материальной базой, хорошим кадровым потенциалом и опытом в подготовке управленцев. Но эти положительные моменты зачастую гасятся недостатками системы управления вузами, их несамостоятельностью в вопросах принятия ответственных решений и ориентацией лишь на указания Министерства образования. В этих условиях государственные вузы — перспективная, но пока недостаточно используемая возможность повышения качества управленческих кадров.

Размышляя о путях повышения эффективности отечественного управленческого образования, приходишь к выводу: нужно придать бакалавриату по направлению «менеджмент» характер законченного образования за счет более интенсивного обучения. Это позволит ускорить подготовку специалистов для экономики и положительно повлияет на экономическую ситуацию в стране.

Необходимость таких изменений очевидна. Главное сейчас — принять конкретные решения, которые позволят переломить ситуацию к лучшему.

## Профессиограмма маркетолога-аналитика

*Маркетолог-аналитик — одна из ключевых фигур в информационном обеспечении как сотрудников отдела маркетинга, так и топ-менеджмента организации. Подбор персонала для данной специальности должен быть научно обоснован. Следует выявить необходимые знания, навыки, личные качества, а также дифференцировать функции маркетолога-аналитика.*

**Ключевые слова:** *информационно-аналитическое обеспечение, информация, маркетинг, маркетолог-аналитик.*

Конкурентоспособность организации зависит от качества принимаемых маркетинговых решений. Хозяйствующий субъект должен продвигать свои конкурентные преимущества, зная ключевые факторы успеха на рынке. Но принимать эффективное маркетинговое решение невозможно без качественной маркетинговой информации.

В свою очередь, качество информации зависит от персонала, который занимался ее сбором. Поэтому руководителям хозяйствующих субъектов следует уделять пристальное внимание уровню компетенции и социально-демографическим характеристикам персонала, занятого информационно-аналитическим обеспечением.

Информационно-аналитическое обеспечение маркетинга организаций — целенаправленная организованная деятельность специалистов, ответственных за сбор, обработку, анализ и представление внутренней и внешней маркетинговой информации, это непрерывный процесс поддержки управленческих решений в области маркетинга посредством определенных организационных структур

и информационных систем и удовлетворение потребностей в информации маркетинга организации.

Цель информационно-аналитического обеспечения маркетинга — предоставление маркетологам информации, позволяющей обосновать целевые ориентиры, оптимальную последовательность действий для их достижения, а также промежуточные (текущие) критерии оценки получаемых результатов.

Эффективное и объективное управление предполагает точное знание ситуации, учет влияющих факторов, умение прогнозировать развитие событий. Такой уровень управленческих решений в любой сфере может быть достигнут только с помощью информационно-аналитического обеспечения маркетинга.

Маркетолог-аналитик — реальный участник современного бизнеса, процесса принятия управленческих решений на самом высоком управленческом уровне. Современный аналитик должен владеть новейшими компьютерными технологиями, чтобы свободно оперировать информационными ресурсами,

а также методами моделирования социальных процессов и представления управленческих сценариев. Основные навыки, знания и компетенции маркетолога-аналитика:

- владение специальными методами работы с нестандартной информацией, умение получить ее из электронных и сетевых источников;
- умение моделировать ситуацию, строить прогнозы, выявлять и экстраполировать тенденции развития объектов;
- знание специфики работы аналитических служб;
- умение оценить деловых партнеров, конкурентоспособность и инвестиционные возможности отдельных организаций;
- наличие фундаментальных знаний в области информационного анализа, экономики, менеджмента.

Объект деятельности в данном случае — информация, а не технические системы или программы, причем содержательный (не формальный) аспект информации.

Дефицит таких специалистов в России порождает множество проблем. В частности, это отрицательно сказывается на эффективности инвестиций в экономику.

В настоящее время произошло организационное отделение информационно-аналитической деятельности маркетолога-аналитика от управленческой, важным компонентом которой она была и является. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

- важностью и ответственностью управленческих решений, особенно в сфере маркетинга, ошибочность которых может стоить места на рынке;
- огромными объемами информации, которую нужно обрабатывать для выбора и обоснования правильного решения, особенно на верхних уровнях управления;
- дефицит времени у руководителей, которые, как правило, работают в условиях хронического перенапряжения;

- предприниматели и управленцы чаще всего не являются профессионалами в информационной сфере, не владеют приемами сбора, обработки и анализа информации.

По мнению автора, можно выделить следующие факторы, обуславливающие внимание к деятельности маркетолога-аналитика:

- дефицит аналитиков;
- отсутствие научно обоснованной модели профессиональных компетенций специалистов в сфере информационно-аналитического обеспечения;
- необходимость постоянного совершенствования квалификации информационно-аналитического персонала.

Очень часто из-за ограниченности бюджета заработной платы и штатного расписания маркетологу-аналитику поручают заниматься продвижением компании, пиар-сопровождением, различными акциями, мероприятиями и пр., что относится к сфере компетенции других направлений маркетинга.

Автором предпринята попытка сформировать профессиональный портрет (профессиограмму) маркетолога-аналитика. С этой целью был проведен анализ<sup>1</sup> 46 вакансий маркетолога-аналитика и смежных с ним профессий, опубликованных на сайте *hh.ru* с января по май 2012 г. следующими компаниями: Alibra School, Bertica Investments, ConsulTeam, Cornerstone, GfK Rus, Group of Investing Companies, HeadHunter: Департамент маркетинга, Inspired Games, Lion King, MAR Consult, M-Shoes, Profi Online Research, Top of Mind, Агентство промышленной информации, «Айкумен», «Анкор», «Арсенал холдинг», «Бизнес Регион», «Биосфера», «Диана», «Диваны и кресла», Дирекция строительства и эксплуатации объектов гаражного назначения, «Конти», «КуППо», Кухонная студия «Мария», «Медком-МП», «МИЦ-Финанс», Новосибирхимфарм, Объединенная инновационная корпорация, Объединенная компания «Афиши» и «Рамблера», «Опора-Кредит», «Почта России», Публичная

<sup>1</sup> Результаты анализа были представлены в виде доклада на Международной научно-практической конференции «Конкурентоспособность региона: механизмы формирования в современных условиях», прошедшей в Смоленском филиале РАНХиГС 16–17 мая 2012 г.

библиотека, «Риелло-Холдинг», «Роникон», «СтройЩебень», «ТД-Омис», «Темпл Бар», «ТопЭксперт.РФ», «Трейд.Су», «Фармпроект», «Фармэксперт», «Финотдел», ФСК «Лидер», «Эй Ти Консалтинг», «Эксмо».

Были проанализированы следующие специальности: аналитик, аналитик в отдел маркетинга, аналитик исследований рынка, аналитик-маркетолог, аналитик промышленных рынков, аналитик по мониторингам (розничный сегмент), аналитик службы исследований, аналитик СМИ, ведущий аналитик (market research), главный специалист отдела исследования рынка, исследователь рынка, исследователь-аналитик, маркетолог-аналитик, редактор портала (раздел «Исследования»), руководитель аналитического отдела (старший аналитик), руководитель проектов/аналитик, специалист отдела аналитики, специалист по исследованиям (аналитик), специалист по

маркетингу/маркетолог-аналитик, старший аналитик, старший аналитик в отдел количественных исследований. Кроме того в период с 18 июня по 23 августа 2012 г. с помощью инструмента GoogleDocs было проведен онлайн-опрос 54 маркетологов-аналитиков российских компаний нескольких городов. В опросе участвовали 25 мужчин и 29 женщин.

### Социально-демографические характеристики

Половая принадлежность маркетолога-аналитика для работодателей оказалась непринципиальной, лишь в одном объявлении о вакансии (2,2 %) требовался исключительно мужчина.

Возраст для большинства работодателей (69,6 %) тоже не играл роли, причем для двоих не была важна нижняя возрастная планка, но важна верхняя (40 лет), для одного — не важна

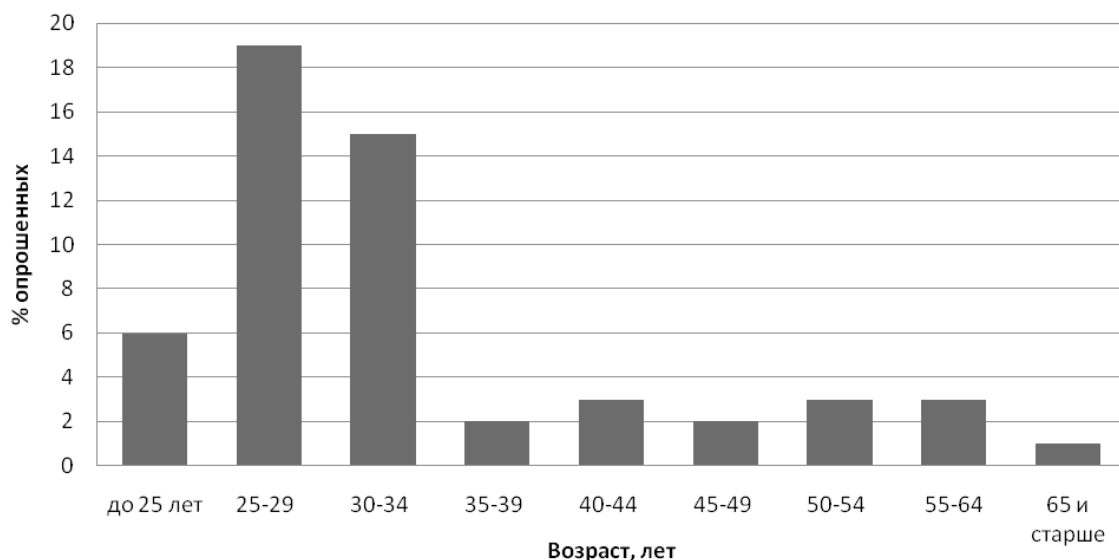


Рис. 1. Возрастные характеристики маркетолога-аналитика



Рис. 2. Средний возраст маркетолога-аналитика



верхняя планка, но важна нижняя (25 лет). В среднем работодатели ищут маркетолога-аналитика в возрасте 24–38 лет, то есть средний предпочтительный возраст требуемого специалиста — 31 год (рис. 2).

Возраст большинства опрошенных специалистов — 25–34 года (63 %). Если экстраполировать эти данные на все сообщество маркетологов-аналитиков, то можно предположить, что в данной профессии работают люди именно такого возраста (рис. 1). Средний возраст опрошенных действующих специалистов — 34 года (рис. 2).

Вопрос об уровне образования претендентов оказался принципиальным для работодателя. В большинстве заявленных вакансий (83 %) требовалось высшее образование (рис. 3), для 15 % образование не имело значения, 2 % не исключали вариант незаконченного высшего образования. Все опрошенные специалисты имеют высшее образование (рис. 3), 13 % — ученую степень кандидата или доктора наук.

### Специфика образования

Для 59 % вакансий была важна специфика образования маркетолога-аналитика. В этом плане работодатели предъявляют разные требования к образованию (рис. 4).

В ходе опроса работающим маркетологам-аналитикам было предложено указать свое первое образование. Как выяснилось, наличие маркетингового образования не является непременным условием для работы маркетологом-аналитиком (рис. 4). Такое образование имеют только 17 % специалистов. Лидирующие позиции занимают экономическое (29 %), техническое (19 %), а также математическое/физико-математическое/физическое (13 %) образование. Следует отметить, что и чисто аналитическое образование имеют всего 2 % специалистов.

Кроме указанных видов образования были и единичные варианты («Другое»): гуманитарное, историческое, международные отношения, педагогическое, психологическое, филологическое.

### Знание иностранного языка

Более трети (35 %) проанализированных вакансий содержит требование к знанию иностранного языка (во всех случаях это английский язык).

Из опрошенных специалистов только один заявил, что не владеет иностранным языком. Подавляющее большинство (94 %) тех, кто им владеет, в качестве основного указали английский язык.

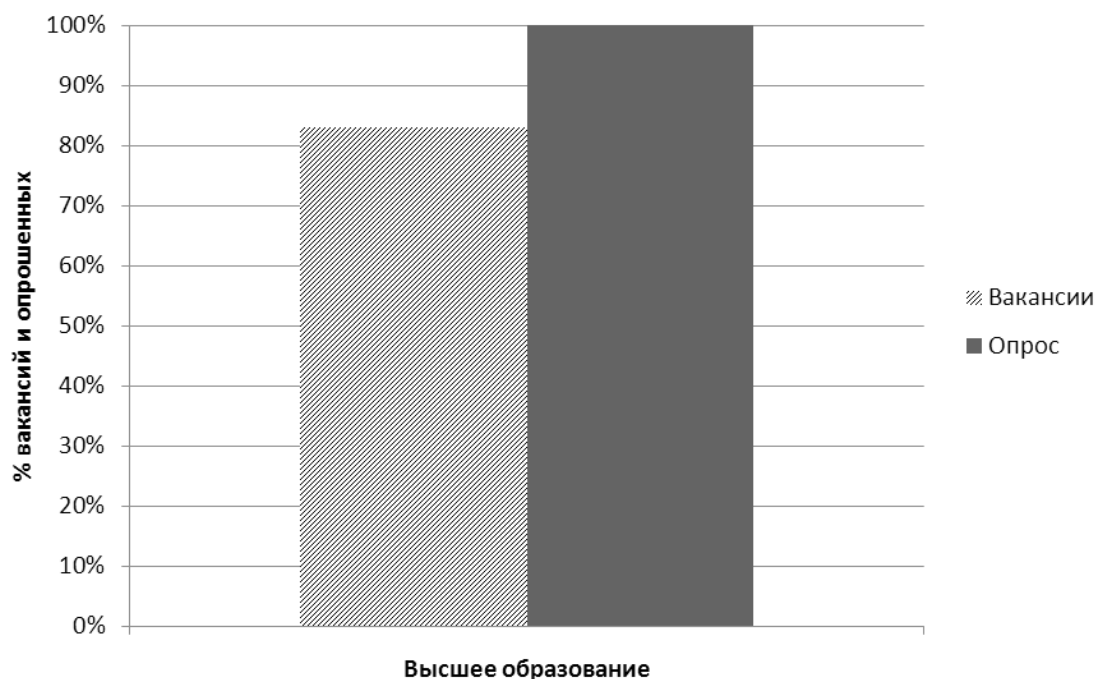


Рис. 3. Наличие высшего образования у маркетологов-аналитиков



В 82 % вакансий было указано требование к уровню владения языком, и во всех случаях он оценивался как «не ниже intermediate» (не ниже среднего).

Уровень владения языком у опрошенных специалистов чаще всего базовый (знание грамматических основ и лексического минимума) — 39 %. Примерно одинаковое число специалистов знает иностранный язык на разговорном уровне (способны вести беседу) — 24 % и владеет свободно (на уровне носителя языка) — 26 % (рис. 5).

### Опыт работы

Для успешной деятельности в условиях рынка компании необходимо постоянно отслеживать и анализировать ситуацию во внешней среде. В связи с этим представляет интерес опыт работы маркетологов-аналитиков в рыночных условиях, а также как долго они работают в данной отрасли и как давно в их компаниях появились соответствующая должность или отдел.

На рис. 6 показан уровень требований работодателей к опыту работы претендента на

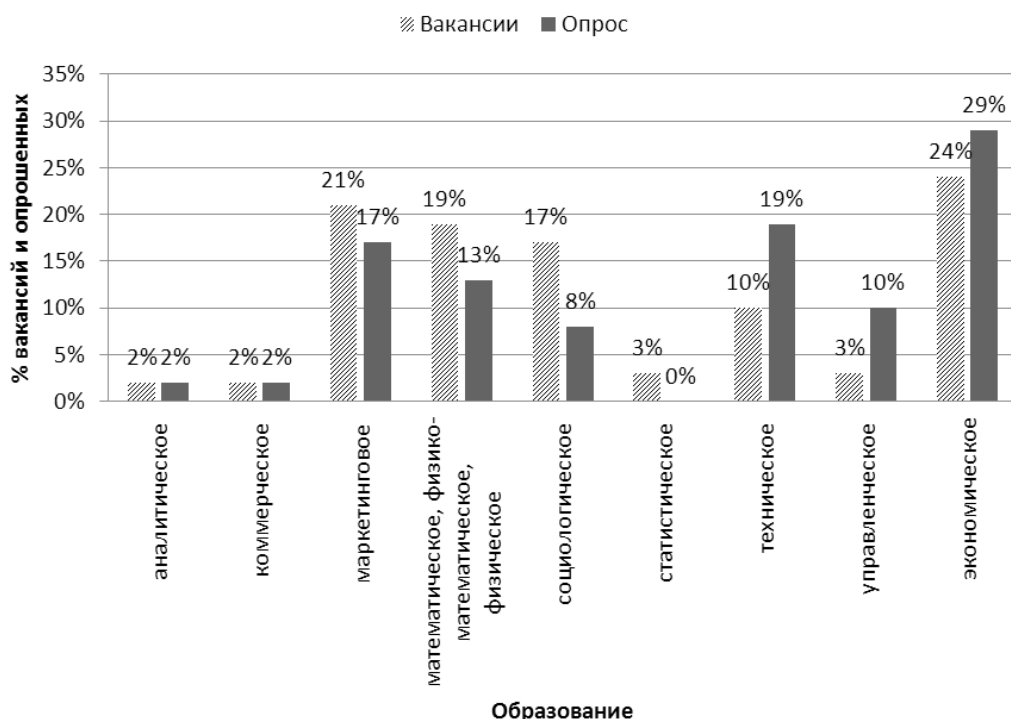


Рис. 4. Вид образования маркетолога-аналитика

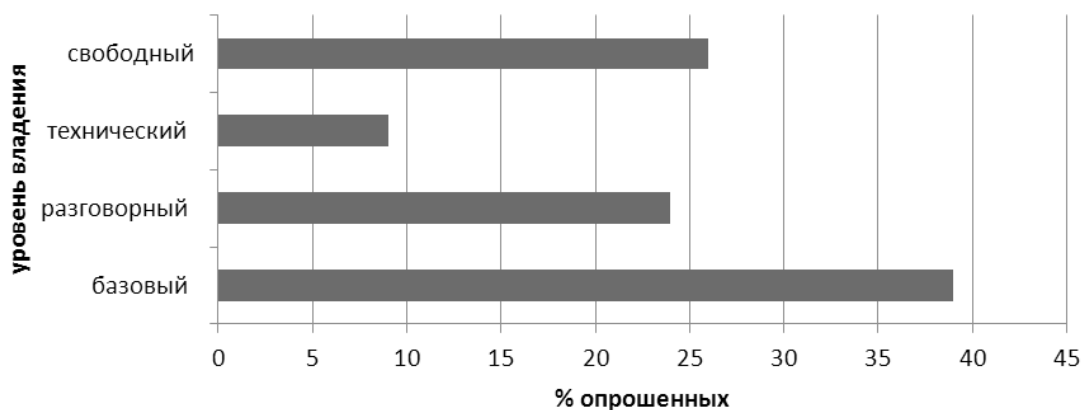


Рис. 5. Уровень владения иностранным языком, характерный для действующих маркетологов-аналитиков

должность маркетолога-аналитика или аналогичные должности.

Выяснилось, что опыт работы более 40 % действующих маркетологов-аналитиков составляет 2–5 лет. Эти данные коррелируют с тем, что 19 % специалистов в возрасте 25–29 лет имеют 2–5-летний опыт работы после вуза, возраст еще 15 % — 30–34 года (рис. 7). При этом явно прослеживается тенденция: маркетологи-аналитики работают в данной отрасли дольше, чем на своей нынешней должности;

из них 33 % специалистов работают в отрасли 6–9 лет (рис. 7). Видимо, это объясняется тем, что такая должность (отдел) появились относительно недавно и человека либо перевели с другой должности, либо вменили ему соответствующие обязанности. О том, что должность маркетолога-аналитика (отдел) существует в компании 2–5 лет, сообщили 28 % опрошенных специалистов (рис. 7). При этом 7 % работают вне рамок какого-либо отдела, как индивидуальные специалисты.

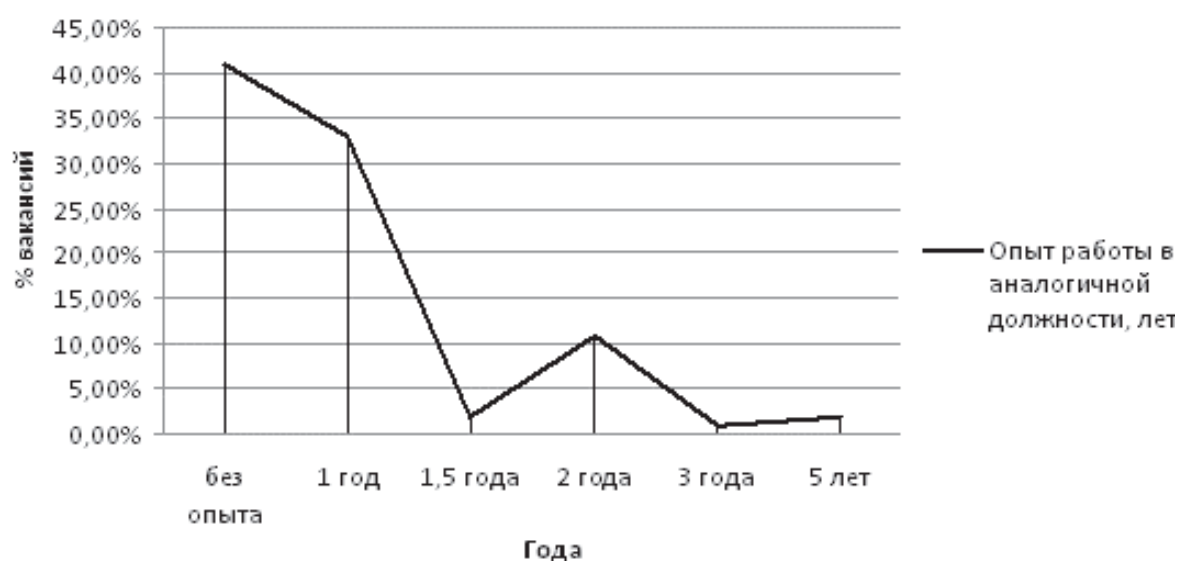


Рис. 6. Требования, предъявляемые к опыту работы претендента на должность маркетолога-аналитика

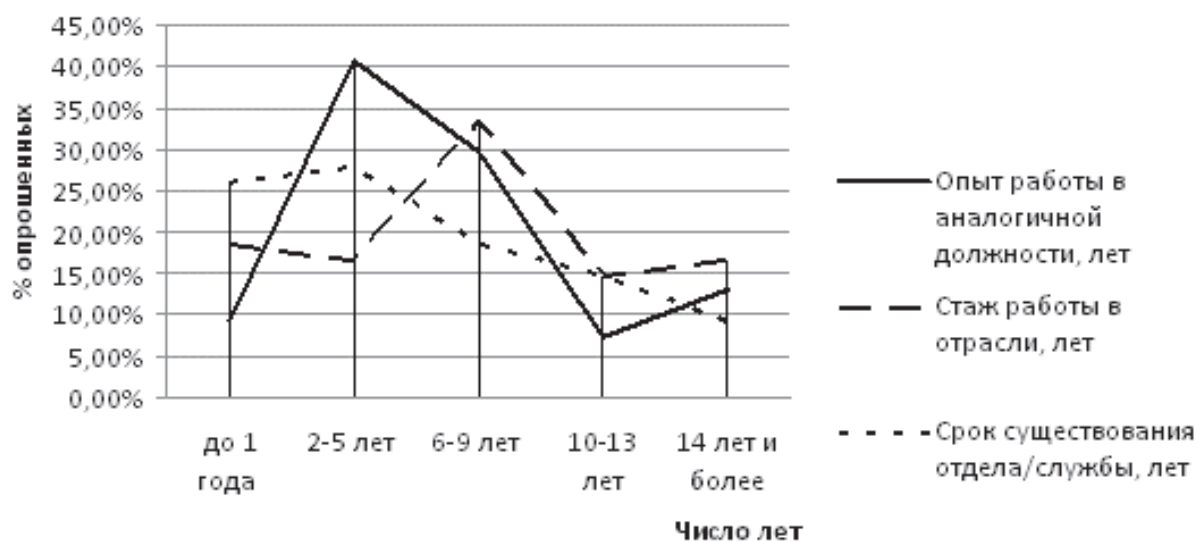


Рис. 7. Опыт работы маркетолога (в должности, отрасли) и срок существования маркетингового отдела/службы

Таблица 1

## Должностная модель маркетолога-аналитика

Функции	Обязанности	Требования		
		область знаний	навыки	личные качества
Поиск, сбор информации, проведение исследований	<ul style="list-style-type: none"> <li>организация и проведение маркетинговых исследований (разработка методик, консультации исполнителей, контроль, обработка данных, подготовка сводных отчетов);</li> <li>поиск и сбор маркетинговой информации в открытых источниках;</li> <li>организация мониторингов и обработка результатов;</li> <li>разработка и ведение баз данных (конкуренты, сегменты, товарные категории, цены, каналы);</li> <li>проведение экспертных интервью, опросов;</li> <li>взаимодействие с исследовательскими агентствами;</li> <li>сбор и анализ информации по запросам подразделений и руководства (самостоятельно либо с привлечением подрядчика);</li> <li>сбор статистики;</li> <li>проведение онлайн-опросов: от разработчиков для публикации;</li> <li>проведение социологических опросов;</li> <li>работа с базами ВЭД по определению данных импорта/экспорта продукции;</li> <li>координация работы интервьюеров;</li> <li>составление отчетов по исследованиям;</li> <li>работа с поисковыми системами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>технологии планирования и прогнозирования;</li> <li>методика проведения исследований;</li> <li>источники вторичной информации;</li> <li>общее понимание состояния экономики РФ и тенденциях в основных отраслях;</li> <li>знание общедоступных (Яндекс и Google) и профессиональных (Publisc.ru, Integrum, Медиалогия) поисковых и аналитических систем;</li> <li>теория и практика маркетинга;</li> <li>методы маркетинговых исследований;</li> <li>принципы организации исследовательских работ;</li> <li>системы автоматизированного мониторинга.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>управления проектами;</li> <li>работы с аналитическими базами данных;</li> <li>умение проводить интервью;</li> <li>работа с большими объемами информации, в т.ч. текстовой;</li> <li>составление поисковых запросов;</li> <li>оптимизация выгрузки из поисковых систем;</li> <li>работа с открытыми источниками;</li> <li>организация и проведение качественных и количественных исследований;</li> <li>выбор методологии исследования, обработки данных опросов;</li> <li>умение пользоваться несколькими источниками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>аккуратность,</li> <li>активная жизненная позиция,</li> <li>внимание к деталям,</li> <li>высокая работоспособность</li> <li>дисциплинированность,</li> <li>инициативность,</li> <li>исполнительность,</li> <li>любопытность,</li> <li>обучаемость.</li> <li>переключаемость,</li> <li>трессоустойчивость,</li> <li>быстрая адаптация к новой ситуации,</li> <li>умение работать в ограниченных сроках,</li> <li>усидчивость,</li> <li>целеустремленность,</li> <li>честность,</li> <li>порядочность,</li> <li>четкость в работе.</li> </ul>

Анализ и аналитическая обработка информации

- анализ рынков: обработка и анализ входящей информации;
- анализ информации и ведение аналитических проектов;
- прогнозирование рынков;
- оценка эффективности маркетинговой активности;
- формулировка выводов;
- определение позиции продукта относительно аналогичных или схожих продуктов конкурентов;
- построение моделей размера рынка;
- регулярный выпуск обзоров для разных групп внутренних клиентов;
- выявление новых сегментов рынка и новых продуктов;
- руководство аналитической частью исследовательских проектов;
- адаптация и внедрение методик анализа;
- ведение расчетов в статпакетах SPSS и Excel;
- анализ экономических показателей;
- сегментирование;
- разработка системы мониторинга клиентской активности;
- самостоятельный маркетинговый анализ;
- подготовка информационных обзоров.

методы статистического анализа данных;

- специализированные программы по статистике (SPSS, Statistica);
- знание основ статистики;
- методы факторного анализа, матричного планирования, многоуровневого шкалирования;
- знание методов анализа рынков;
- методы анализа данных;
- формы и методы математического анализа и прогнозирования.

структурирование, систематизация информации;

- анализ неструктурированной информации и выводы;
- анализ публикаций СМИ;
- построение аналитических выводов;
- разработка рекомендаций;
- анализ внешней и внутренней среды,
- мониторинг и анализ рынков;
- анализ целевой аудитории.

умение выделять приоритеты;

- умение смотреть на ситуацию с разных ракурсов,
- структурированный подход,
- точность,
- тщательность,
- умение анализировать, сопоставлять цифры и факты.

Представление информации

подготовка презентаций и аналитических материалов;

- подготовка информации для отчета;
- подготовка маркетинговых обоснований и рекомендаций;
- подготовка отчетов о проделанной работе;
- подготовка презентаций для выступлений руководства;
- написание аналитических отчетов и записок по состоянию рынка;
- подготовка презентаций по результатам анализа;
- презентация результатов исследования;
- аналитические записки с рекомендациями;
- представление итогов работы в виде графиков и диаграмм.

компьютерные программы (MS Word, Internet, MS Visio, MS Project, ARIS, MS Excel, MS Access, MS PowerPoint).

написание тематических обзоров и статей, подготовки аналитических отчетов;

- грамотное владение русским языком;
- редактирование текстов;
- проведение презентаций;
- визуализация данных;
- создание отчетов по конкурентам.

пунктуальность, умение работать с людьми, великолепная память, убедительность, уверенность в себе.

### Должностная модель маркетолога-аналитика

Одна из задач данного исследования — уточнить, какие личные качества, знания и навыки нужны маркетологу-аналитику. Также ставилась задача — определить функциональные обязанности маркетолога-аналитика по трем направлениям деятельности: поиск и сбор информации; ее аналитическая обработка, представление информации.

В ходе анализа вакансий и результатов опроса действующих специалистов информация была структурирована и обобщена, определены знания, навыки и личные качества

маркетолога-аналитика, наиболее востребованные как работодателями (в вакансиях), так и на практике. Были выявлены ожидаемые и реально исполняемые функции специалиста по поиску (сбору), аналитической обработке и представлению информации.

На основании полученных данных составлена *должностная модель маркетолога-аналитика*, которая представлена в *таблице 1* (с. 50–51) и позволяет унифицировать требования к маркетологам-аналитикам. Модель построена на следующих принципах:

- приоритет личностных и компетентностных характеристик,

Таблица 2

#### Набор компетенций маркетолога-аналитика

Компетенция	Содержание компетенции
Системное мышление	Эффективно анализирует большие объемы информации, формирует целостное понимание ситуации, выявляет закономерности, оценивает риски и возможности, связанные с принятием тех или иных решений
Аналитическое мышление	Ясно, логично мыслит, четко структурирует информацию, видит основные закономерности, причинно-следственные связи
Самоорганизация	Планирует свою работу, реалистично оценивает время и ресурсы, осмысленно принимает задачи от руководителя
Клиентоориентированность (ориентация на внутреннего клиента)	Проясняет потребности внутренних клиентов, находит оптимальные варианты сотрудничества, ориентируется на долгосрочные отношения с клиентами, оперативно реагирует на клиентские запросы
Ориентация на результат	Нацелен на результат, настойчив и упорен в его достижении, ищет возможности для достижения поставленных целей, а не причины отказа от них, принимает на себя ответственность за результаты своей работы
Ответственность	Самостоятельно и своевременно принимает решения, ставит перед собой амбициозные, сложные цели, не останавливается на достигнутом, нацелен на результат, настойчив и упорен в его достижении, принимает на себя ответственность за результаты своей работы и деятельности подчиненных
Саморазвитие	Адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны, регулярно предпринимает действия по саморазвитию, успешно применяет полученные знания и навыки в своей профессиональной деятельности
Командный подход	Поддерживает «командный дух», в своих действиях исходит из общих целей, нацелен на конструктивное решение конфликтов
Коммуникабельность	Доброжелателен и конструктивен в общении, ясно излагает свою позицию, внимателен к словам собеседника



Таблица 3

**Шкала развития компетенций**

Уровни	Поведенческие проявления
3 (уровень мастерства)	В дополнение к уровню 2. Высокая степень развития соответствующей компетенции. Специалист успешно применяет компетенцию в ситуациях нестандартных или повышенной сложности
2 (уровень опыта)	В дополнение к уровню 1. Специалист полностью освоил данную компетенцию. Эффективно применяет ее в широком спектре рабочих ситуаций
1 (уровень развития)	Специалист находится в процессе освоения данной компетенции, понимает ее важность и эффективно применяет ее в простых, привычных рабочих условиях
0 (уровень некомпетентности)	Специалист не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается применять и развивать компетенцию

- взаимосвязь компетенций, требований и обязанностей,
- последовательность выполнения функциональных обязанностей.

С помощью этой модели можно составлять для маркетолога-аналитика перечни профессиональных требований, выполняемых функций и необходимых компетенций.

Маркетолог-аналитик должен постоянно развивать в себе определенный набор компетенций<sup>2</sup>.

Примерная шкала развития компетенций представлена в таблице 3. В ходе анкетирования респондентам было предложено про ранжировать степень важности личных компетенций маркетолога-аналитика, выставить соответствующий ранг от 1 (наиболее важная) до 9 (наименее важная компетенция).

Результаты анкетирования представлены в таблице 4.

Как видно из результатов опроса, самые важные компетенции маркетологов-аналитиков, по их мнению, — это умение мыслить системно и аналитически, а также способность к саморазвитию.

Таблица 4

**Ранжирование (по степени важности) компетенций маркетолога-аналитика**

Ранг	Компетенция
1	системное мышление
2	аналитическое мышление
3	саморазвитие
4	ориентация на результат
5	самоорганизация
6	клиентоориентированность (ориентация на внутреннего клиента)
7	ответственность
8	коммуникабельность
9	командность

Полученная в ходе данного исследования должностная модель маркетолога-аналитика может быть апробирована в аналитических и маркетинговых подразделениях компаний.

<sup>2</sup> Компетенция (от лат. *competere*, соответствовать, подходить) — способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также в определенной широкой области.

УДК 338.48: 383.483.12

В. И. Алешникова

## Формирование и продвижение бренда территории

*В статье уточнено определение понятия «бренд территории» как неценового фактора конкурентоспособности территорий, сформулированы принципы создания такого бренда, а также описаны основные этапы разработки стратегии его продвижения. Уделив внимание проблемам формирования брендов территорий, автор проанализировал практику формирования бренда Воронежской области.*

**Ключевые слова:** архитектура бренда территории, атрибуты бренда территории, бренд территории, принципы формирования бренда территории, стратегия продвижения бренда территории.

Глобализация вынуждает страны, регионы, города вступать в конкуренцию за ключевые ресурсы (трудовые, интеллектуальные, инвестиционные, информационные, туристические), необходимые для динамичного развития территорий. Для привлечения ресурсов нужно создать благоприятные условия жизнедеятельности в регионе.

Один из эффективных инструментов неценовой конкуренции территорий — *брендинг*. Бренд территории представляет собой совокупность ценностей, отражающих неповторимые, уникальные, получившие общественное признание и пользующиеся стабильным спросом потребительские характеристики конкретной территории. Территориальный бренд играет роль базового ресурса развития региона. К основным имиджеобразующим факторам территории принято относить геоклиматическое

положение; природно-ресурсный потенциал; социально-экономические условия; динамику и основные тенденции развития территории; этнокультурные особенности; политическую стабильность. Эти факторы определяют комфортность проживания, работы и отдыха на данной территории.

Основная цель бренда — вызывать доверие жителей, инвесторов, бизнеса, туристов. Поэтому на первый план выходит задача грамотного территориального маркетинга и брендинга. Продвижение бренда, улучшение имиджа территории необходимо рассматривать как часть региональной стратегии, направленной на создание условий для реализации потенциала муниципальных образований, бизнес-структур, развития внешнеэкономической деятельности.

В начале 2008 г. была принята<sup>1</sup> «Концепция продвижения национального и региональных

<sup>1</sup> Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]  
URL: <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/brends/doc201001081527> (дата обращения: 27.02.2013).

брендов товаров и услуг отечественного производства на 2007–2008 годы», основная цель которой — избавиться от негативных стереотипов восприятия товаров и услуг российского происхождения, а также страны в целом. Повышать неценовую конкурентоспособность товаров и услуг отечественного производства на внутреннем и внешнем рынках планируется по четырем направлениям: индивидуальные бренды (бренды отдельных российских предприятий); коллективные бренды (бренды продуктовых групп); региональные бренды (бренды российских городов и регионов); национальный бренд. Прошло почти пять лет, но примеров успешных бренд-проектов, к сожалению, не так много.

Использовать инструменты территориального маркетинга на практике оказалось сложно из-за нехватки квалифицированных специалистов и слабого методического обеспечения территориального репутационного менеджмента и маркетинга. Сказывается и недостаток опыта разработки и реализации конкурентных маркетинговых стратегий развития территорий, а также отсутствие систематизированной информации об успешной практике и ошибках формирования и продвижения национального и региональных брендов, имиджа, репутации. Не налажена координация работы в этой сфере. Нередко сдерживающим фактором становится отсутствие финансовых ресурсов.

Между тем разработка территориальных брендов требует значительных усилий и происходит поэтапно. Это можно проиллюстрировать на примере японского опыта регионального брендинга, основанного на идее двухъярусного подхода<sup>2</sup>. «Первый ярус» — разработка концепции брендинга — состоит в определении базовой стратегии в отношении бренда, методологии и тактики ее реализации. Этот подготовительный этап предполагает проведение маркетинговых исследований, обучающих семинаров и стажировок. На разработку одного проекта на этом этапе выделяется

5 млн иен (42 тыс. долл.). «Второй ярус» (этап) длится три года и направлен на разработку и развитие бренда, маркетинговых стратегий, на продвижение бренда (участие в выставках, презентациях, организация рекламных кампаний). Затраты на один проект — 20 млн иен (170 тыс. долл.) в год на протяжении трех лет. В 2006 г. на первом этапе находилось 23 проекта, на втором — 44.

В общем виде разработка стратегии продвижения территориального бренда может состоять из следующих этапов.

1. *Оценка стартовых позиций*: анализ стратегии развития региона, внешней и внутренней среды региона для определения ключевых преимуществ территории, оценки ресурсов, которыми располагает регион.

2. *Аналитический этап*: исследование потребности в конкретном бренде территории, анализ уже существующих брендов, уточнение ключевых преимуществ региона для формирования бренд-платформы.

3. *Проектирование бренда*: определение субъекта брендинга, формирование структуры, ответственной за разработку и реализацию стратегии повышения привлекательности территории, разработка концепции использования преимуществ территории для достижения поставленных стратегических целей, формирование программы создания разнообразных и надежных брендов, выработка стратегии повышения привлекательности территории. На практике в качестве субъектов брендинга на территории чаще всего выступают СМИ, предпринимательские структуры, образовательные учреждения, научно-технические организации, составляющие инновационную инфраструктуру, а также органы власти и население.

4. *Реализация стратегии продвижения регионального бренда*: согласование и утверждение стратегии регионального бренда властными структурами.

<sup>2</sup> Стрельцов Д., Сильницкий А. Политика Японии по продвижению национального и региональных брендов // Корпоративная имиджология. 2008. № 1 (2). С. 20.

5. *Мониторинг*: оценка результативности реализуемой стратегии продвижения бренда территории, внесение корректив. Ключевыми показателями результативности могут служить степень влияния территориального бренда на привлечение внешних потребителей (инвесторов, трудовых и интеллектуальных ресурсов, туристов и т. п.), а также уровень удовлетворенности населения тем, насколько декларируемые ценности территории соответствуют реальному положению дел.

Территориальные бренды, на наш взгляд, следует формировать на основе следующих принципов:

- бренд ориентирован на стратегию развития региона;
- способствует решению главных проблем региона;
- отражает реальные характеристики региона;
- обязательно наличие системы измерения и контроля результатов реализации брендовой стратегии, чтобы можно было оценить степень достижения стратегических целей региона и решения ключевых проблем;
- за разработку и реализацию бренд-проекта должна отвечать специальная структура;
- в разработке бренд-проекта должны участвовать население, пиар-специалисты, маркетологи, управленцы, экономисты, представители бизнеса, социологи, журналисты, юристы, политики, историки, деятели науки и культуры.

Информационной базой и отправной точкой при выработке имиджевых стратегий территорий могут служить различные рейтинги. Например, уже несколько лет авторитетный журнал *Forbes* проводит рейтинг более сотни российских городов по шести критериям<sup>3</sup>:

1) социальные характеристики (численность населения, уровень образованности, число зарегистрированных на душу населения тяжких преступлений);

2) покупательная способность (уровень доходов населения, стоимость жилой недвижимости, распространенность сотовой связи);

3) деловой климат (уровень развития малого бизнеса, «терпимость» властей к сторонним инвесторам);

4) устойчивость к кризису (динамика сборов налогов, динамика цен на недвижимость, ставок аренды в торговых центрах, динамика официально зарегистрированной безработицы);

5) состояние инфраструктуры (наличие удобного авиационного и автодорожного сообщения, стоимость подключения к электросети);

6) комфортность ведения бизнеса (наличие и класс гостиниц, наличие федеральных сетей фастфуда, время в пути до Москвы).

В 2012 г. *Forbes* составил рейтинг по следующим критериям: кадры, доступность финансовых ресурсов, инфраструктура, административные барьеры, налоги, численность населения<sup>4</sup>. Ниже в *таблице* представлена часть этого рейтинга (по 20 городам из 30). Москва занимает в нем 27 место, замыкает рейтинг Ростов-на-Дону. И хотя некоторые эксперты небезосновательно считают выводы делового журнала спорными, динамика показателей по конкретному городу весьма полезна для оценки результатов развития региона и перспективного планирования.

Рассмотрим опыт формирования бренда и позитивного имиджа Воронежской области, где сделаны первые шаги в этом направлении. На протяжении последних двух лет в местной печати ведутся дискуссии о названии бренда<sup>5</sup>. В числе обсуждаемых: «Столица Черноземья» (кстати, практически все областные центры Центрально-Чернозёмного экономического района претендуют на звание столицы региона), «Колыбель Русского флота», «Город студенчества», «Воронеж — крылатая слава России» / «Аэроград». Проблема брендирования

<sup>3</sup> Журнал *Forbes* назвал лучший город для ведения бизнеса в России / [Электронный ресурс] URL: <http://www.ul.aif.ru/money/news/25122> (дата обращения: 28.02.2013).

<sup>4</sup> 30 лучших городов для бизнеса – 2012 / *Forbes* [Электронный ресурс] URL: <http://www.forbes.ru/rating/30-luchshih-gorodov-dlya-biznesa-2012/2012?full=1&table=1> (дата обращения: 21.02.2013).

<sup>5</sup> См., напр.: Жукова Е. Город-символ. Есть ли у Воронежа свой бренд? // Галерея Чижова. 2010. № 41 (296); Шаталов Г. От стратегии развития Воронежской области к бренду региона / [Электронный ресурс] URL: <http://www.slideshare.net/vrn425/ss-9402481> (дата обращения: 01.03.2013).

Таблица

## Лучшие российские города для бизнеса (по версии Forbes, 2012 г.)

Место в рейтинге	Название города	Итог	Кадры	Доступность финансовых ресурсов	Инфраструктура	Административные барьеры	Налоги	Численность населения
1	Сочи	0,77	0,23	1,06	0,77	0,87	0,83	349 000
2	Уфа	0,76	0,9	0,57	0,79	0,73	0,79	1 062 000
3	Челябинск	0,76	1,03	0,34	0,77	0,78	0,84	1 130 000
4	Тюмень	0,75	0,89	0,55	0,78	0,83	0,69	582 000
5	Нижний Новгород	0,74	0,87	0,48	0,79	0,74	0,77	1 264 000
6	Екатеринбург	0,71	0,75	0,26	0,82	0,85	0,73	1 377 000
7	Махачкала	0,7	0,66	0,43	0,82	0,73	0,74	578 000
8	Казань	0,7	0,67	0,47	0,7	0,69	0,61	1 144 000
9	Улан-Удэ	0,7	0,47	0,4	0,85	0,77	0,79	404 000
10	Краснодар	0,69	0,74	0,59	0,55	0,87	0,74	746 000
11	Красноярск	0,68	0,58	0,38	0,79	0,79	0,69	997 000
12	Иркутск	0,68	0,84	0,42	0,75	0,55	0,78	598 000
13	Владимир	0,68	0,64	0,43	0,78	0,74	0,69	346 000
14	Новосибирск	0,66	0,32	0,66	0,78	0,69	0,71	1 499 000
15	Томск	0,66	0,79	0,28	0,66	0,65	0,86	523 000
16	Хабаровск	0,65	0,78	0,36	0,74	0,61	0,69	578 000
17	Тула	0,65	0,45	0,49	0,7	0,81	0,68	501 000
18	Воронеж	0,65	0,77	0,31	0,73	0,64	0,7	980 000
19	Кемерово	0,64	0,38	0,75	0,66	0,73	0,64	533 000
20	Барнаул	0,64	0,68	0,33	0,72	0,73	0,62	612 000

Источник: Forbes

поднималась также на Третьей международной конференции «Стратегии и ресурсы развития крупных городов центра России», которая прошла в Воронеже 15–16 ноября 2012 г.

В соответствии с предложенными выше принципами формирования бренда он должен

базироваться на стратегии развития области, отражать уникальность территории и ассоциироваться с возможностью получения выгоды для его потребителей.

Перспективы развития Воронежской области тесно связаны с использованием



сложившихся преимуществ экономико-географического положения и переходом на инновационную модель экономического развития, что нашло отражение в стратегических целях развития области<sup>6</sup>:

- модернизация (структурная, техническая, организационная) регионального индустриально-аграрного производственного комплекса;
- формирование единого и взаимоувязанного с сектором реальной экономики научно-образовательного и инновационно-технологического центра;
- формирование транспортно-логистического центра для решения общероссийских и внутриобластных задач;
- формирование межрегионального финансово-управленческого центра;
- эффективное развитие туристско-рекреационного комплекса, опирающееся на сохраняемое культурное наследие, природные ресурсы и потенциал социальной сферы области.

Таким образом, территориальный бренд Воронежской области формируется в виде сложной совокупности суббрендов региона со следующей архитектурой: событийный, исторический (родина российского флота, город воинской славы), экономический (аэрокосмический центр, транспортно-логистический центр), природно-ресурсный (связан с наличием чернозема, полезных ископаемых, в т. ч. залежей никеля), товарный (например, молочно-кислая продукция под брендом «Вкуснотево»), корпоративный (присутствие в области крупных корпораций, таких как концерн предприятий радиоэлектронной промышленности «Созвездие», ЮВЖД — филиал ОАО РДЖ), интеллектуальный бренды.

Остановимся на отдельных аспектах регионального брендинга.

К основным факторам формирования имиджевой стратегии Воронежской области относятся геоклиматические условия, природно-ресурсный потенциал, благоприятное эко-

номико-географическое положение. Поэтому область рассматривается, например, как территория, где производятся *экологически чистые продукты*, приспособленные к потребностям и особенностям различных категорий населения.

Другой возможный бренд-проект Воронежской области — позиционирование ее территории как *логистического центра*. Это обусловлено тем, что создание и развитие на территории области транспортно-логистических зон и парков входит в число приоритетов, основанных на благоприятном экономико-географическом положении (область расположена в центре европейской части страны, в непосредственной близости от промышленно развитых регионов, на пересечении транспортных коммуникаций, ведущих к индустриальным районам Российской Федерации и стран СНГ).

Следующее направление брендинга связано с формированием имиджа области как *научно-образовательного и инновационно-технологического центра*. В Воронеже 40 вузов, 130 тыс. студентов (каждый восьмой житель — студент), около 700 докторов наук, в инновациях участвуют около 12 % предприятий (это больше, чем в соседних областях, хотя для страны это крайне низкий показатель)<sup>7</sup>. Кроме того, ведется работа по превращению области в рекреационно-туристический центр.

Конечно, для области характерны проблемы формирования бренда территорий, о которых говорилось выше. Эта непростая работа требует координации усилий разных структур, мобилизации значительных средств, а также подготовленных специалистов. Пока всего этого в Воронежской области нет.

Обратимся к результатам анализа инвестиционного климата Воронежской области, проведенного аудиторской компанией KPMG (параллельно оценивались репутация,

<sup>6</sup> Стратегия развития Воронежской области / Датавед [Электронный ресурс] URL: <http://www.dataved.ru/2011/10/vladimir-eitongon-strategy.html> (дата обращения 21.02.2013)

<sup>7</sup> Догнать и перегнать, или По какому пути идет развитие области? // АиФ-Черноземье. 2012. № 39. С. 16–17.

имидж)<sup>8</sup>. Так, оценка по 5-балльной шкале инвестиционного потенциала области (с учетом географического положения, природных ресурсов, инфраструктуры, трудовых ресурсов, научно-технического потенциала, объема доступного рынка промышленных товаров) составила всего 2,1. При этом было отмечено следующее:

- значение естественных источников конкурентного преимущества области зачастую переоценено;
- отсутствует позитивный имидж иностранных инвесторов (власти не заинтересованы в инвестициях, слишком сложен процесс согласования на стадии запуска инвестпроектов);
- недостаточно развита инфраструктура (что не способствует формированию транспортно-логистического центра), включая социальную инфраструктуру (что делает проблематичным развитие рекреационно-туристической базы);
- черноземы используются неэффективно (что затрудняет реализацию идеи производства экологически чистых продуктов);
- велик отток населения в другие регионы;
- есть серьезные проблемы с обеспечением сельской местности кадрами (это усложняет

задачу инновационного развития области);

- из-за изношенности основных фондов эффективность производства низка.

Все это говорит о том, что настала пора перейти от слов о необходимости формирования территориального бренда к реальным действиям. При этом стоит отметить, что наличие высокого потенциала у конкретного региона не гарантирует его динамичного развития. Сегодня традиционные источники конкурентных преимуществ (технологии, лидирующие позиции на рынке, наличие известных марок и пр.) достаточно быстро копируются, в то время как интеллектуальный капитал региона может создать устойчивое конкурентное преимущество. Поэтому Воронежской области следует продолжать развивать свой интеллектуально-инновационный потенциал как важный аспект брендинга. В настоящее время Воронеж позиционирует себя в качестве научно-образовательного центра подготовки высококвалифицированных кадров, широкомасштабных научных исследований и разработки инновационных технологий. Эффективным инструментом формирования интеллектуального бренда Воронежской области может стать кластеризация образовательного сектора<sup>9</sup>.

## Литература

1. Алешникова В. И., Калашников Д. И. Кластерная политика развития региона. – Воронеж: АОНО ВПО ИММиФ, 2012. – 176 с.
2. Стрельцов Д., Сильницкий А. Политика Японии по продвижению национального и региональных брендов // Корпоративная имиджология. – 2008. – № 1 (2). – С. 18–22.

<sup>8</sup> Анализ инвестиционного климата Воронежской области: мнение иностранных инвесторов. Материалы для обсуждения. 26 октября 2010 г. / Официальный сервер Регионального объединения работодателей «Совет промышленников и предпринимателей Воронежской области» [Электронный ресурс] [http://www.rspp-vrn.ru/load\\_files/145.PDF](http://www.rspp-vrn.ru/load_files/145.PDF) (дата обращения: 01.03.2013).

<sup>9</sup> Модель формирования кластера в образовательном секторе Воронежской области, методические рекомендации по выявлению и мотивации участников кластера представлены в работе: Алешникова В. И., Калашников Д. И. Кластерная политика развития региона. Воронеж: АОНО ВПО ИММиФ, 2012. С. 53–76.

# РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 336.58 (571.62)

С. Н. Леонов

## Дифференцированная налоговая политика в отношении Дальнего Востока: последствия для региональных бюджетов

*Проведен анализ вариантов дифференциации налоговой политики в отношении российского Дальнего Востока, оценены неблагоприятные последствия реализации различных вариантов налоговых послаблений для бюджетов дальневосточных субъектов Федерации.*

**Ключевые слова:** дифференцированная налоговая политика, программы регионального развития, российский Дальний Восток.

О необходимости дифференцированного налогового подхода к Дальнему Востоку в сентябре 2012 г. заявил премьер-министр РФ Д. Медведев на встрече с членами Совета Федерации<sup>1</sup>. По его мнению, иначе эти регионы сложно развить. «Зреет убежденность в том, что Дальний Восток ... не поднять без создания дифференцированных налоговых режимов, даже несмотря на то что, скажем откровенно, целому ряду наших экономических ведомств эта идея не слишком нравится... Поэтому нам нужно действительно набраться мужества и создать разные налоговые и имущественные режимы, что на самом деле непросто и повлечет довольно значительные

споры и внутри правительства, скажем откровенно, и между регионами, и на других уровнях. В этом случае у нас есть шансы все-таки привлечь какие-то дополнительные деньги», — сказал глава правительства<sup>2</sup>.

Подобные высказывания базируются на положениях ч. 1 ст. 7 Конституции, согласно которой Российская Федерация — социальное государство, ее политика «направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека». Для реализации данного положения наше законодательство предоставляет те или иные льготы и преференции отдельным категориям граждан (детям, многодетным семьям, инвалидам,

---

*Статья подготовлена при поддержке проекта ДВО № 12-1-ООН-01.*

<sup>1</sup> Медведев: нужно дифференцировать налоги для Дальнего Востока и Сибири / РИА Новости [Электронный ресурс] URL: <http://ria.ru/economy/20120917/752366625.html> (дата обращения: 14.02.2013).

<sup>2</sup> Дальний Восток и Сибирь нуждаются в налоговых послаблениях / Петербургский правовой портал [Электронный ресурс] URL: <http://ppt.ru/news/110671> (дата обращения: 14.02.2013).

ветеранам, молодым специалистам и т. д.). Определенные льготы государство предоставляет и некоторым регионам, создавая особые экономические зоны с льготным налогообложением, например, в Калининградской и Магаданской областях, а также разрабатывает федеральные целевые программы по поддержке отдельных регионов.

В каждом российском регионе есть проблемы, связанные с политическими, социальными, национальными или экономическими моментами. При этом бюджеты субъектов РФ носят в основном дотационный характер. Доля безвозмездных поступлений в доходах консолидированных бюджетов субъектов РФ за 2011 г. составляла 21,5 %<sup>3</sup>.

Наряду с дотационными регионами, требующими государственной поддержки, существуют

приграничные регионы, а также малонаселенные территории. К каждому из таких регионов для достижения социальной справедливости государство должно относиться по-разному.

На Дальнем Востоке, наиболее удаленном от центра федеральном округе, особенно остро выражены проблемы, связанные с дотационным характером региона, приграничным расположением, низкой плотностью населения (6,3 млн чел., или 4,4 % населения страны). Это самый депопулирующий регион страны. За период 1991–2010 гг. регион потерял около 22% населения. При этом площадь региона составляет 6,1 млн кв. км, или более 36 % территории России. На Дальнем Востоке России ситуация с уровнем самообеспечения доходами региональных бюджетов хуже, чем в среднем по стране, а уровень дотационности экономики выше (табл. 1).

Таблица 1

**Структура доходов консолидированных бюджетов субъектов РФ в 2011 г.  
(в процентах от общего объема доходов)<sup>4</sup>**

Регион	Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ*						
	1	2	3	4	5	6	7
Российская Федерация	25,2	26,1	4,9	6,1	0,5	21,5	15,7
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>							
Республика Саха (Якутия)	18,8	13,2	2,2	4,5	6,2	42,2	11,1
Камчатский край	4,1	18,1	1,5	1,4	0,3	67,4	7,2
Приморский край	11,9	27,7	4,4	3,9	0,3	37,3	14,5
Хабаровский край	15,6	30,0	6,0	6,4	1,4	23,0	17,6
Амурская область	16,9	23,6	3,9	4,4	3,1	39,0	9,1
Магаданская область	13,1	21,4	2,0	2,9	7,0	46,1	7,5
Сахалинская область	31,6	27,7	1,8	2,6	0,2	10,7	25,7
ЕАО	7,7	12,9	3,9	2,5	0,02	48,8	24,18
Чукотский автономный округ	31,2	16,3	1,1	4,0	5,7	37,4	4,3

\* Обозначения: 1 — налоги на прибыль организаций, 2 — налог на доходы физических лиц, 3 — акцизы, 4 — налоги на имущество, 5 — налоги, сборы и регулярные платежи за пользование природными ресурсами, 6 — безвозмездные поступления, 7 — прочие доходы.

<sup>3</sup> Рассчитано по данным Минфина / Официальный сайт Министерства финансов [Электронный ресурс] URL: [http://info.minfin.ru/region\\_compare.php](http://info.minfin.ru/region_compare.php) (дата обращения: 13.02.13).

<sup>4</sup> Составлено по данным Минфина России / Официальный сайт Министерства финансов [Электронный ресурс] URL: [http://info.minfin.ru/region\\_compare.php](http://info.minfin.ru/region_compare.php) (дата обращения: 13.02.13).

Таблица 2

## Распределение налоговых доходов по уровням бюджетной системы РФ

Вид налога	Доля собранных на территории налогов, зачисляемых на разные уровни бюджетной системы РФ, %		
	федеральный	региональный	местный
<b>Налог на прибыль организаций</b> по ставке, установленной для зачисления указанного налога в соответствующий бюджет	+	+	
<b>Налог на прибыль организаций</b> при выполнении соглашений о разделе продукции, заключенных до вступления в силу ФЗ «О разделе продукции»	20	80	
<b>Налог на добавленную стоимость</b>	100		
<b>Налог на добычу полезных ископаемых</b> в виде углеводородного сырья (всех видов)	100		
<b>Налог на добычу полезных ископаемых</b> (за исключением полезных ископаемых в виде углеводородного сырья, природных алмазов)	40	60	
<b>Налог на добычу общераспространенных полезных ископаемых</b>		100	
<b>Налог на добычу полезных ископаемых</b> в виде <b>природных алмазов</b>		100	
Регулярные <b>платежи за добычу полезных ископаемых</b> (роялти) при выполнении соглашений о разделе продукции (газ горючий природный)	100		
Регулярные <b>платежи за добычу полезных ископаемых</b> (роялти) при выполнении соглашений о разделе продукции в виде углеводородного сырья (за исключением газа горючего природного)	95	5	
<b>Сбор за пользование объектами водных биологических ресурсов</b>	20	80	
<b>Сбор за пользование объектами животного мира</b>		100	
<b>Водный налог</b>	100	–	–
<b>Земельный налог</b>	–	–	100
<b>Государственная пошлина</b>	+	+	+
<b>Налог на имущество организаций</b>	–	100	–
<b>Налог на имущество физических лиц</b>	–	–	100
<b>Налог на игорный бизнес</b>		100	
<b>Транспортный налог</b>		100	
<b>НДФЛ</b>		80	10
в т.ч. в бюджеты городских округов			20
<b>Акцизы</b> на спирт этиловый из пищевого сырья и на спиртосодержащую продукцию	50	50	
То же из всех видов сырья, кроме пищевого	100		
<b>Акцизы</b> на табачную продукцию	100		
<b>Акцизы</b> на автомобили легковые и мотоциклы	100		
<b>Акцизы</b> по подакцизным товарам и продукции, ввозимым на территорию РФ	100		
<b>Акцизы</b> на автомобильный бензин, дизельное топливо, моторные масла		100	
<b>Прочие акцизы</b>		100	
<b>Налог, взимаемый с применением упрощенной системы налогообложения</b>		100	
<b>Единый сельскохозяйственный налог</b>		30	35
<b>Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности</b>			100

Источник: Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ. Гл. 7 (<http://www.consultant.ru/popular/budget/>).



Так, по данным 2011 г. из всех дальневосточных субъектов Федерации лишь в Сахалинской области уровень дотационности бюджета был ниже среднероссийского показателя. Как видно из данных *таблицы 1*, уровень дотационности бюджета Хабаровского края близок к среднероссийским показателям. При этом для Хабаровского края, являющегося лидером доходности консолидированного бюджета среди дальневосточных регионов, характерна территориальная дифференциация налоговых поступлений. Это объясняется и тем, что, согласно Бюджетному кодексу, федеральные налоги в значительной степени «оседают» на региональном уровне (в бюджете субъекта Федерации, о чем свидетельствуют данные, приведенные в *таблице 2*).

Так, из «федеральных налогов» в Хабаровский краевой бюджет зачисляется: 100 % налога на прибыль организаций, 59,6 % налога на доходы физических лиц, 100 % акцизов, налога на имущество организаций, сборов за пользование природными ресурсами на территории края.

В результате в 2011 г. в структуре налогов и прочих доходов консолидированного бюджета Хабаровского края 68,7 % налоговых и неналоговых доходов концентрировалось в краевом бюджете и лишь 31,3 % зачислялось в муниципальные бюджеты края<sup>5</sup>. Причем в 2010–2011 гг. доля собственных налоговых и неналоговых доходов местных бюджетов в общем объеме собственных доходов бюджетов муниципальных образований Хабаровского края варьировала в значительных пределах: от 8–11 % в Тугуро-Чумиканском и 13–14 % в Нанайском муниципальных районах, до 43–46 % в Ванинском и Николаевском муниципальных районах, 69–73 % в Хабаровском и Комсомольском городских округах<sup>6</sup>.

В этих условиях любые предложения по изменению налоговых поступлений в региональные и местные бюджеты могут сильно

сказаться на бюджетной обеспеченности населения и потребовать значительного перетока средств из бюджетной системы федерального уровня в региональные и местные бюджеты для компенсации выпадающих доходов. Поэтому крайне важно количественно оценить возможные последствия дифференциации налогового подхода к дальневосточным регионам с точки зрения компенсации выпадающих доходов консолидированных региональных бюджетов.

Существующие в настоящее время предложения по налоговым льготам для Дальневосточных субъектов Федерации, реализующие пожелания премьер-министра и различающиеся радикальностью предложений в части состава налогов и «снятия ограничений», представлены в *таблице 3*.

**Вариант 1** содержится в законопроекте «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации (освобождение Дальнего Востока от налогов)», внесенном депутатами Государственной Думы В. В. Жириновским, Я. Е. Ниловым, М. С. Рохмистровым, С. В. Ивановым, А. Н. Диденко. Методологически он наиболее последователен, так как касается чисто федеральных налогов. Но при этом его реализация должна предусматривать компенсацию выпадающих доходов региональных и муниципальных бюджетов, поскольку ряд федеральных налогов расщепляется и зачисляется не только в федеральный бюджет, но в региональный и местные бюджеты, формируя значительную часть их доходов (*табл. 2*).

**Вариант 2** (предложен В. И. Ишаевым, полномочным представителем Президента РФ в ДФО) и **вариант 3** (идея Д. С. Липатова, партнера юридической компании «Налоговик») наиболее труднообъяснимые по составу налогов, поскольку включают как федеральные, так и региональные и местные налоги.

**Вариант 4** (был предложен Н. В. Зубаревич, директором региональной программы

<sup>5</sup> Рассчитано по данным, представленным на сервере Правительства Хабаровского края <http://gov.khabkrai.ru/invest2.nsf/pages/ru/geninfo/otchkv.htm> (дата обращения: 27.12.12).

<sup>6</sup> Рассчитано по данным, представленным на официальном сервере Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst08/DBInet.cgi> (дата обращения: 27.12.12).

Независимого института региональной политики) касается региональных и местных налогов, что не укладывается в исходное положение всей «налоговой компании» о необходимости развития Дальнего Востока на основе экзогенных ресурсов.

На примере Хабаровского края с использованием положений Бюджетного кодекса Российской Федерации в части налоговых доходов и их закрепления за уровнями бюджетной системы страны (табл.2) была выполнена количественная оценка выпадающих доходов в зависимости от возможного варианта реализации налоговых льгот, предлагаемых для дальневосточных субъектов РФ (табл. 3).

Результаты расчета сумм дотаций (безвозмездных поступлений) для покрытия выпадающих доходов консолидированного бюджета Хабаровского края, которые понадобятся в случае отмены (полностью или частично) налогов

в Дальневосточном федеральном округе, представлены в *таблице 4*.

На наш взгляд, крайне важно не только оценить выпадающие доходы, но и учесть величину безвозмездных поступлений из федерального бюджета в консолидированный бюджет края. Это позволяет рассчитать общую величину безвозмездных поступлений (дотаций), которые потребуется перечислять в консолидированный региональный бюджет для сохранения достигнутого к 2011 г. уровня бюджетной обеспеченности в зависимости от того или иного варианта налоговых послаблений.

В *таблице 4* представлена расчетная величина безвозмездных поступлений в доходах консолидированного бюджета Хабаровского края с учетом как компенсации налоговых потерь от введения льгот, так и реально сложившегося уровня дотационности консолидированного бюджета края.

Таблица 3

### Предложения по налоговым льготам для предприятий Дальнего Востока России<sup>7</sup>

Налоги	Вариант 1 (ЛДПР)	Вариант 2 (В. Ишаев)	Вариант 3 (Д. Липатов)	Вариант 4 (Н. Зубаревич)
Налог на прибыль организаций	•	•		
Налог на добавленную стоимость	•			
Налог на добычу полезных ископаемых	•			
Сбор за пользование объектами водных биологических ресурсов	•			
Сбор за пользование объектами животного мира	•			
Водный налог	•			
Земельный налог		•	•	•
Государственная пошлина	•			
Налог на имущество организаций		•	•	•
Налог на имущество физических лиц		•	•	
Транспортный налог		•	•	
НДФЛ	•	• (50 %)	•	
Акцизы	•			

<sup>7</sup> Таблица составлена по информации из электронных источников: За коротким налогом / Деловая газета «Взгляд» URL: <http://vz.ru/economy/2012/8/29/595728.html>; Субъекты ДФО нужно освободить от ряда налогов – Ишаев / NVpress URL: <http://www.nvpress.ru/economy/1550>; О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации (освобождение Дальнего Востока от налогов) / Официальный сайт ЛДПР URL: [http://www.ldpr.ru/#power/Bills/Amendments\\_to\\_Part\\_Two\\_of\\_the\\_Tax\\_Code\\_Russian\\_Federation](http://www.ldpr.ru/#power/Bills/Amendments_to_Part_Two_of_the_Tax_Code_Russian_Federation).

Таблица 4

**Параметры консолидированного бюджета Хабаровского края  
в зависимости от варианта налоговых послаблений**

Вариант налоговых послаблений	Выпадающие доходы консолидированного бюджета края*		Общая величина безвозмездных поступлений в доходах консолидированного бюджета края**	
	Объем, млн руб.	Доля от доходов бюджета, %	Объем, млн руб.	Доля от доходов бюджета, %
Вариант 1 (ЛДПР)	43886,6	53,8	66564,1	81,6
Вариант 2 (В. Ишаев)	31915,6	39,2	54549,6	67,0
Вариант 3 (Д. Липатов)	31408,3	38,5	54087,5	66,3
Вариант 4 (Н. Зубаревич)	5988,5	7,3	28794,0	35,1

\* С учетом компенсации налоговых потерь от введения льгот.

\*\* С учетом компенсации налоговых потерь от введения льгот и сложившегося уровня дотационности бюджета.

Резюмируя, отметим следующее.

1. *Общий объем безвозмездных поступлений и уровень дотационности бюджета Хабаровского края может резко возрасти* (от 35,1 % до 81,6 %) в зависимости от варианта «налоговых послаблений», предлагаемого той или иной командой реформаторов.

2. Отмена налогов на Дальнем Востоке не обязательно приведет к тому, что в регионе автоматически начнут «плодиться» новые производства. Зато *эта мера может способствовать переносу проблем Дальнего Востока на остальную часть страны*. Финансировать, а точнее, компенсировать выпадающие доходы дальневосточных региональных бюджетов придется федеральному бюджету за счет трансфертов. Общая величина безвозмездных поступлений, которую потребуется направить из федерального бюджета только в Хабаровский край для компенсации выпадающих доходов, может составить от 28,8 млрд руб. (вариант Н. Зубаревич) до 66,6 млрд руб. (вариант ЛДПР).

Минфин России вряд ли согласится на отмену рассматриваемых налогов во всем дальневосточном регионе. Отмена налога на прибыль — спорный момент, ведь тогда дочерние компании крупного бизнеса смогут тут же «прописаться» на Дальнем Востоке. Может

возникнуть своеобразный внутренний оффшор, очередная налоговая «черная дыра» экономики, как это было в Калмыкии или Мордовии, где позволялось регистрировать предприятия, имеющие в этих республиках только формальный юридический адрес. Хозяйственную деятельность эти предприятия вели за пределами республик, где и формировалась их налоговая база, что приводило к оттоку средств из бюджетов других регионов. Если отменить подоходный налог, то нельзя исключить ситуацию, когда все миллионеры устремятся на Дальний Восток. В результате *объем поступлений от налогов в федеральный бюджет резко уменьшится*.

3. Расчетный рост компенсации выпадающих доходов региональных бюджетов путем увеличения безвозмездных поступлений в консолидированные бюджеты, показанный на примере резкого роста уровня дотационности консолидированного бюджета Хабаровского края (отнюдь не самого проблемного в дальневосточном крае), позволяет утверждать, что *до 95–98 % может подскочить уровень дотационности других дальневосточных субъектов РФ, где доля собственных доходов в региональном бюджете изначально ниже*.

4. Представляется, что для целей стимулирования экономической активности *на Дальнем Востоке следует создавать особые экономические зоны (ОЭЗ)*, уже действующие на некоторых дальневосточных территориях. При этом для резидентов ОЭЗ должны быть установлены жесткие правила. Система налогообложения в таких льготных зонах должна быть очень жесткой, как, например,

в Калининградской области. Освобождение от налогов получают только те, кто реально инвестировал в производство, причем определенный объем средств. Возможно, самые рациональные решения — это те, что привязаны к имущественному комплексу. Если есть недвижимость, которая работает на экономику, то можно обсуждать снижение налога на землю и имущество юридических лиц.

### *Литература*

1. Медведев: нужно дифференцировать налоги для Дальнего Востока и Сибири / РИА Новости [Электронный ресурс] URL: <http://ria.ru/economy/20120917/752366625.html> (дата обращения: 14.02.2013).
2. Дальний Восток и Сибирь нуждаются в налоговых поблажках / Петербургский правовой портал [Электронный ресурс] URL: <http://ppt.ru/news/110671> (дата обращения: 14.02.2013).

УДК 338.2 (571.6)

Е. С. Барабаш

## Оценка социально-экономических потенциалов муниципалитетов

*Рассмотрены методические подходы к оценке социально-экономического потенциала муниципалитетов. На примере Хабаровского края выполнен расчет изменения социально-экономических потенциалов муниципалитетов края в 2000–2011 гг.*

**Ключевые слова:** муниципальные образования, социально-экономический потенциал, Хабаровский край.

Поддерживать темпы роста социально-экономического развития субъекта Федерации невозможно без использования потенциала муниципальных образований, поскольку массовое развитие экономических инициатив граждан, появление и устойчивая работа новых предприятий малого и среднего бизнеса во многом зависят от позиции и действий местных властей. Поэтому нужна количественная оценка социально-экономических потенциалов муниципальных образований, то есть их совокупных объективных возможностей и способностей, которые содействуют реализации региональной политики на данном уровне социально-экономического развития государства.

Говоря о понятии «социально-экономический потенциал муниципалитета», следует помнить, что в него входят инвестиционная

активность, численность населения и уровень экономического развития муниципалитетов. Другими словами, количественная оценка социально-экономического потенциала муниципалитетов начинается с выбора методики и состава показателей, характеризующих текущую и потенциальную муниципальную активность.

Основные методы и последовательность оценки потенциала региона описаны в ряде работ<sup>1</sup>. Методические подходы, позволяющие оценивать стратегический потенциал региона, представлены в *таблице 1*.

Все рассматриваемые подходы при расчете интегрального показателя предусматривают выбор частных (локальных) показателей, на основе которых и строится интегральный. Далее выбирается один из методов построения

*Автор выражает признательность В. Д. Хижняку за помощь в разработке картосхемы.*

<sup>1</sup> См., напр.: Кузнецова О. В., Кузнецов А. В. Системная диагностика экономики региона. – М.: КомКнига, 2006; Рой О. М. Стратегическое территориальное управление: бизнес-стратегии территориальных образований / О.М. Рой, А. Г. Бреусова. – Омск: Изд-во Омского ун-та, 2009 и др.



интегрального показателя (рейтинговый, метод максимум-минимум или метод нормирования показателей).

Наиболее рациональным представляется максиминный метод, позволяющий по каждому из выделяемых показателей определять место региона на нормированной линейке значений для анализируемых муниципалитетов, а

затем, оперируя процентными пунктами, рассчитывать сводный рейтинг муниципального образования по уровню потенциала<sup>2</sup>. Расчет рейтингов сравнительных локальных потенциалов муниципалитетов позволяет не только определить место (ранг), занимаемое регионом среди других муниципалитетов субъекта Федерации по рассматриваемым показателям,

Таблица 1

**Методические подходы к расчету интегральных показателей состояния стратегического потенциала региона<sup>3</sup>**

Метод	Особенности расчета интегрального показателя
Рейтинговый метод	Территории ранжируются по значению показателя и наибольшее (наименьшее, если речь идет о показателе, имеющем негативный смысл) значение показателя (место региона среди других регионов) принимается равным 1, следующее – 2 и т. д. Интегральный показатель (рейтинг) рассчитывается как средневзвешенный показатель по всей группе регионов
Метод нормирования показателей	Заключается в вычислении отношения значения показателя по территории к среднему по группе рассматриваемых регионов или, наоборот, отношения среднего по группе регионов к значению показателя по региону для негативных показателей (например, уровень безработицы, уровень заболеваемости населения и т. п.)
Метод максимина	<p>Показатели рассчитываются по формулам:</p> <p><math>Тек^{зн.} - Мин^{зн.}</math>, если максимальное значение ранжируемого показателя соответствует наилучшей позиции региона в списке</p> <p><math>Макс^{зн.} - Тек^{зн.}</math>, если максимальное значение ранжируемого показателя соответствует наихудшей позиции региона в списке</p> <p><math>Макс^{зн.} - Тек^{зн.}</math></p> <p><math>Макс^{зн.} - Мин^{зн.}</math>,</p> <p>где <math>Тек^{зн.}</math> – значение показателя для рассматриваемого региона</p> <p><math>Макс^{зн.}</math> – максимальное значение показателя из рассматриваемой выборки регионов</p> <p><math>Мин^{зн.}</math> – минимальное значение показателя из рассматриваемой выборки регионов</p>

<sup>2</sup> Барабаш Е. С., Леонов С. Н. Межмуниципальное взаимодействие: потенциал и механизм реализации. Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2013. С. 67–72.

<sup>3</sup> Таблица составлена с использованием источников: Кузнецова О. В., Кузнецов А. В. Системная диагностика экономики региона. М.: КомКнига, 2006, с. 171; Леонов С. Н. Кредитоспособность региона / Отв. ред. П. А. Минакир. Хабаровск: РИОТИП, 2003. С. 58–66.

но и дать количественную оценку интегрального рейтинга социально-экономического потенциала муниципального образования.

При подобном подходе по каждому из выделенных показателей определяется место муниципалитета на нормированной линейке значений для анализируемых муниципальных образований субъекта Федерации, то есть рассчитывается локальный рейтинг по каждому выделенному частному показателю. При этом локальный рейтинг понимается как величина отставания/превышения регионального значения каждого выделенного показателя от максимального/минимального значения показателя среди анализируемых муниципалитетов (табл. 1). Данный разрыв (величина отставания/превышения) измеряется в процентных пунктах (п. п.).

Подобный подход позволяет расположить муниципальные образования на нормированной линейке значений для анализируемых муниципалитетов субъекта Российской Федерации, а в дальнейшем, оперируя процентными пунктами, — рассчитать сводный рейтинг социально-экономических потенциалов муниципалитетов субъекта Федерации.

Интегральный рейтинг социально-экономического потенциала муниципалитета равен сумме его локальных рейтингов, деленной на общее число локальных рейтингов. В составе интегрального рейтинга социально-экономического потенциала муниципалитета нами были выделены и оценены по максиминному методу три локальных рейтинга<sup>4</sup>.

Методика расчета социально-экономических потенциалов муниципалитетов субъекта Федерации была апробирована на примере Хабаровского края, «столичного» для российского Дальнего Востока.

Расчеты велись по трем параметрам:

- численность населения МО,
- характеристика состояния хозяйственного комплекса,
- объем инвестиций в основной капитал.

Характеристика состояния хозяйственного комплекса за 2000 г. оценивалась по показателю «валовой выпуск продукции, работ, услуг по отраслям производства», а за 2010–2011 гг. был взят показатель «оборот крупных и средних предприятий по видам экономической деятельности». Это связано с переходом России в рассматриваемый период на международные статистические стандарты, включая переход с Общесоюзного классификатора отраслей народного хозяйства (ОКОНХ) на Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД).

Для анализа динамики рейтингов социально-экономических потенциалов была предложена 5-разрядная шкала (табл. 2), позволяющая выделить 5 групп муниципалитетов на территории Хабаровского края, отличающихся по величине потенциалов.

Таблица 2

#### Пять групп\* муниципалитетов Хабаровского края

Группа муниципалитетов	Интервалы значений рейтингов социально-экономических потенциалов** (п. п.)
1	100–50,1
2	50–20,1
3	20–10,1
4	10–5,1
5	5-0 п.п.

\* Группы выделены в зависимости от величины потенциалов муниципалитетов.

\*\* Интервалы указаны в процентных пунктах (п. п.) от лучшего показателя по рейтингу.

Расчетная величина сравнительных рейтингов социально-экономических потенциалов по муниципальным образованиям (МО)

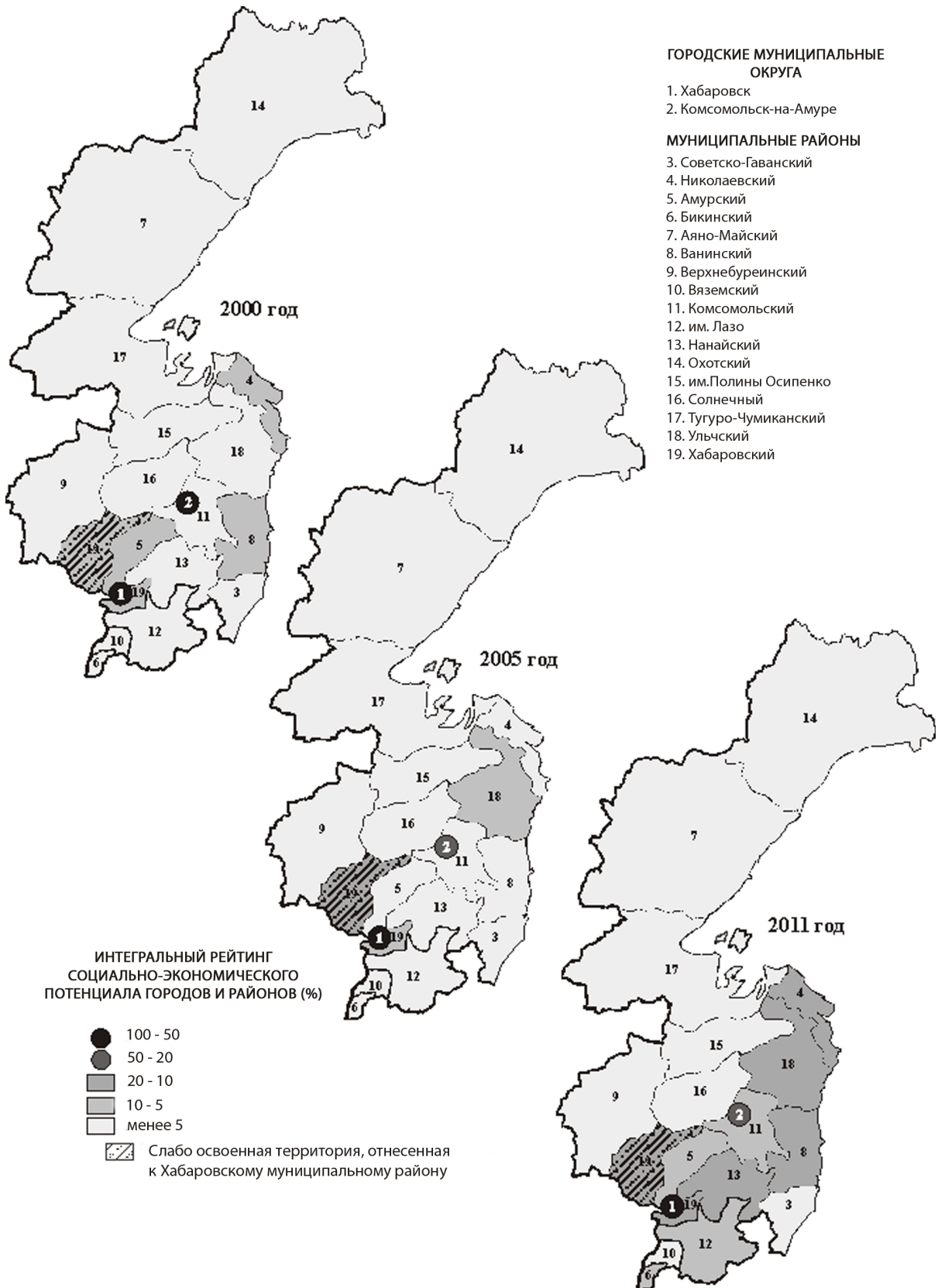
<sup>4</sup> К локальным рейтингам, формирующим интегральный рейтинг инвестиционного потенциала муниципалитета, относится оценка: уровня развития хозяйственного комплекса муниципалитета; поселенческого потенциала муниципалитета; инвестиционной составляющей.

Таблица 3

**Расчетные значения интегральных рейтингов  
социально-экономических потенциалов муниципальных образований  
Хабаровского края и группировка их в соответствии с рейтингом<sup>5</sup>**

Муниципальное образование	2000г.		2005г.		2011г.	
	интегральн. рейтинг	группа	интегральн. рейтинг	группа	интегральн. рейтинг	группа
Городской округ «Хабаровск»	84,4	1	100,0	1	100,0	1
Городской округ «Комсомольск-на-Амуре»	62,5	1	28,6	2	32,7	2
Советско-Гаванский МР	4,7	5	4,2	5	3,2	5
Николаевский МР	5,1	4	3,5	5	12,2	3
Амурский МР	6,5	4	5,0	5	6,4	4
Бикинский МР	2,3	5	1,7	5	7,0	4
Аяно-Майский МР	3,9	5	2,0	5	2,0	5
Ванинский МР	6,1	4	4,7	5	13,4	4
Верхнебуреинский МР	3,5	5	2,8	5	3,1	5
Вяземский МР	1,8	5	1,8	5	4,4	5
Комсомольский МР	2,8	5	2,3	5	9,3	4
МР им. Лазо	4,0	5	3,5	5	7,6	4
Нанайский МР	1,4	5	1,7	5	1,8	5
Охотский МР	1,7	5	2,0	5	1,4	5
МР им. Полины Осипенко	0,4	5	0,3	5	2,7	5
Солнечный МР	3,7	5	3,1	5	3,9	5
Тугуро-Чумиканский МР	0,0	5	0,0	5	0,0	5
Ульчский МР	2,6	5	8,3	4	14,3	3
Хабаровский МР	5,2	4	6,4	4	13,5	3

<sup>5</sup> Рассчитано по источникам: Обзор социально-экономического положения Хабаровского края в 2000 году в разрезе муниципальных образований. Издание администрации Хабаровского края, 2001. №2 (36); Обзор социально-экономического положения Хабаровского края в разрезе городских округов и районов в 2005 году. Издание Правительства Хабаровского края, 2006. №2 (58); Социально-экономическая ситуация в городских округах и муниципальных районах Хабаровского края. 2011 год. Бюлл. / Хабаровск: Хабаровскстат, 2012.



**Изменение социально-экономических потенциалов муниципальных образований Хабаровского края в 2000–2011 гг.<sup>6</sup>**

<sup>6</sup> Составлено по расчетам автора В. Д. Хижняком, научным сотрудником Института экономических исследований Дальневосточного отделения Российской академии наук.

Хабаровского края и классификация МО по значению рейтингов названных потенциалов по группам представлены в *таблице 3* и на *рисунке (с. 59)*.

На основании проведенных расчетов можно сделать следующие выводы.

1. Судя по динамике сравнительных рейтингов социально-экономических потенциалов МО Хабаровского края по группам (*табл. 4*), муниципалитеты края на протяжении всего рассматриваемого периода (2000–2011 гг.) демонстрировали рост социально-экономических потенциалов, что свидетельствует об увеличении социально-экономической привлекательности края.

2. В целом дифференциация муниципальных образований края по величине социально-экономических потенциалов с 2000 г. по 2011 г. сократилась, тем не менее сохраняются два явных лидера: Хабаровск и Комсомольск-на-Амуре (*см. табл. 3*). При этом лидерство Хабаровска значительно усиливается.

3. К концу рассматриваемого периода из 19 муниципальных образований 12 муниципалитетов улучшили показатель величины социально-экономического потенциала, 6 муниципалитетов — ухудшили, а Тугуро-Чумиканский муниципальный район стабильно занимает в этом рейтинге последнее место.

4. Если рассматривать географический аспект распределения величины социально-экономического потенциала, то в крае заметна следующая закономерность: территории с самым заметным сокращением сравнительных рейтингов социально-экономического потенциала располагаются на севере и северо-западе края (Охотский, Аяно-Майский, Тугуро-Чумиканский и Верхнебуреинский муниципальные районы). В южной и юго-восточной части Хабаровского края сосредоточены муниципалитеты с самым большим приростом показателя (Хабаровск, а также Хабаровский, Бикинский, Вяземский, им. Лазо,

Таблица 4

**Классификация муниципальных образований  
Хабаровского края по сравнительной величине  
их социально-экономических потенциалов\***

Группа муниципалитетов	2000 г.	2005 г.	2011 г.
1	2	1	1
2	–	1	1
3	–	–	3
4	4	2	5
5	13	15	9

\* Интервалы значений рейтингов социально-экономических потенциалов по группам те же, что и в *таблице 2*.



Ванинский, Николаевский и Ульчский муниципальные районы).

5. В целом в Хабаровском крае в настоящее время наблюдается сближение муниципальных образований по показателю сравнительной величины социально-

экономических потенциалов, но при этом намечается процесс дивергенции внутри муниципальных районов, когда «столичные» поселения значительно «отрываются» от остальных поселений конкретного муниципального района.

### *Литература*

1. Барабаш Е. С., Леонов С. Н. Межмуниципальное взаимодействие: потенциал и механизм реализации. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2013. – 176 с.
2. Леонов С. Н. Кредитоспособность региона / Отв. ред. П. А. Минакир. – Хабаровск: РИОТИП, 2003. – 142 с.
3. Кузнецова О. В., Кузнецов А. В. Системная диагностика экономики региона. – М.: КомКнига, 2006. – 232 с.
4. Рой О. М. Стратегическое территориальное управление: бизнес-стратегии территориальных образований / О. М. Рой, А. Г. Бреусова. – Омск: Изд-во Омского гос. ун-та, 2009. – 244 с.

## ■ КРУГЛЫЙ СТОЛ

### К высоким стандартам деловой этики

*В феврале в Финансовом университете прошел круглый стол, посвященный теме создания антикоррупционной модели в рамках Форума В20.*



Мероприятие было организовано по инициативе кафедры «Корпоративное управление» (зав. кафедрой — д-р экон. наук, профессор **И. Ю. Беляева**, на снимке в центре).

Предложение В20 («Деловая двадцатка») по борьбе с коррупцией заключается в следующем: для эффективного взаимо-

действия транснациональных корпораций и российских компаний необходимо, чтобы наш бизнес соответствовал высоким стандартам деловой этики, основанным на глобальных правовых принципах. Для этого предлагается ввести процедуру добровольной *комплаенс-сертификации*, цель которой — подтвердить высокий уровень

соответствия бизнеса требованиям закона и этических норм, его следование современным принципам и стандартам корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности.

В качестве экспертов и основных докладчиков выступили **Патриция Э. Дауден**, президент и исполнительный директор Центра деловой этики и корпоративного управления, который специализируется на разработке антикоррупционных стандартов для российских компаний — бизнес-партнеров транснациональных корпораций, и **Эрик М. Харт**, финансовый директор этого Центра.

Во время презентации эксперты подробно рассказали собравшимся о механизмах внедрения комплаенс-сертификации, а также о зарубежном опыте в этой области.

Участники круглого стола, среди которых, кроме преподавателей и ученых, были аспиранты и студенты университета, заинтересованно (порой горячо) обсуждали вопросы комплаенс-сертификации наших компаний, ее цели, задачи и методы, а также проблемы, которые могут возникнуть при реализации этой благодатной идеи в непростых российских условиях.



#### НАША СПРАВКА

Центр деловой этики и корпоративного управления (Center For Business Ethics And Corporate Governance, CFBE) — российское некоммерческое партнерство. Создано в 2000 г., чтобы содействовать построению в Российской Федерации такой культуры этического и ответственного ведения бизнеса, которая предусматривает уважение к закону, добровольное соблюдение этических норм, стандартов корпоративного управления и противодействия коррупции, а также применение лучших практик этического поведения. С этой целью CFBE сотрудничает с общественностью, госструктурами, гражданским и деловым сообществами.

---

# SUMMARY

---

## ■ STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

Page 4

**Nina N. Musinova**

Ph.D. (Econ.), docent of the  
State and Municipal Administration department,  
Moscow Urban University of the Administration  
of the Moscow government  
E-mail: im2007-51@mail.ru

### **Moscow Local Self-Government: Models and Evolutiony**

The article describes the reasons for municipal reform which began in the mid-2012 in Moscow, and preceding stages of local self-government in the capital's metropolitan area. Key issues, which are typical for the different stages, were revealed. The main approaches to the construction of a municipal governance effective system were considered. The practical recommendations for improving model of capital metropolis management with international experience were made allowing for increase of Moscow territory.

**Keywords:** local issues, local self-government, municipal management, municipal reform, the concept of reform, the organization of local self-government bodies.

## ■ CORPORATE MANAGEMENT

Page 14

**Ekaterina V. Nikitchanova**

Deputy director, Expert Center head  
of the Russian Institute of Directors (RID)  
E-mail: nikitchanova@rid.ru

**Natalia G. Likhacheva**

Expert Center deputy head, RID  
E-mail: likhacheva@rid.ru

**Constantine A. Gulyaev**

Ph.D. (Econ.), Expert Center deputy head, RID  
E-mail: gulyaev@rid.ru

### **Corporate Governance Practices in Russia: What Has Changed over the Year?**

**Results of the annual survey  
of the Russian Institute of Directors**

The results of the latest study show that the overall level of corporate governance in the Russian companies has remained almost unchanged over the last three years. According to the survey findings the listed companies continue to demonstrate a higher level of corporate governance practices than the sample as a whole, and the state-owned companies are still far behind them in this area. At the same time, in 2011 the state-owned enterprises reduced the gap and showed a substantial improvement of some aspects as compared to 2010.

**Keywords:** board of directors, comprehensive approach, corporate governance, disclosure, listed companies, management, shareholder rights, social responsibility, state-owned enterprises, survey.

## ■ CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Page 26

**Mariya S. Yarovinskaya**  
Assistant professor  
of Financial Management department  
Kazan Federal University, Institute  
of Economics and Finance  
E-mail: mary\_yarovinskaya@mail.ru

### Investing in Social Responsibility as a Call Option

The author defined main problems of social responsibility policy implementation that domestic companies are facing, theoretically justified the application of real options to assess social responsibility policy of domestic companies

**Keywords:** call option, corporate governance, social responsibility, stakeholders theory.

Page 32

**Aleksandr S. Martynov**  
Ph.D. (Biology), director of the  
energy-environment rating agency Interfax-ERA  
E-mail: Aleksandr.Martynov@interfax.ru

### Management of the Ecological Efficiency Business

From 2001 to now energy-environment rating agency Interfax-ERA collects and analyzes the data concerning environmental influence and energy consumption of Russian enterprises. The analysis of such a data, collected as form administration of enterprises voluntary, as form state statistic sources, give the possibility to range the enterprises of the real sector of economy in accordance with their environmental, energy and technical efficiency. In 2012 the number of enterprises, included in rating process was near 4000. Using the experience of such a process the all-russian system of collecting and analyzing data about environmental, energy and technological efficiency is proposed.

**Keywords:** environment, energy efficiency, ratings, statistics.

## ■ MANAGEMENT

Page 41

**Valery V. Maslennikov**  
Ph.D (Econ.), prof., head  
of the General Management department,  
Plekhanov Russian University of Economics  
E-mail: vvmaslennikov@gmail.com

### Bachelor degree in management in the context of transition to an innovative economy

It is recognized that the second, higher level of training — Master relies on the basic knowledge and competence formed at the bachelor's level. Improvement of training bachelors in management requires the creation of a system of management training, which is able to respond quickly to the ever-changing demands of the economy and society.

**Keywords:** bachelor, education system, management, managerial staff.

## ■ MARKETING

Page 44

**Denis V. Nikitas**  
CEO of the analytical agency Segment, president  
of Smolensk Business Club, senior lecturer  
of Finance, Economics and Management department,  
Smolensk University of Humanities  
E-mail: mail@dnikitas.com

### Professiogramme of the Marketer-Analyst

The marketing analyst is one of the key figures in information support as for the staff marketing department and the organization top management. Recruitment for this work has to be scientifically reasonable. It is necessary to reveal required knowledge, skills, personal qualities, and also to differentiate functions of the marketing analyst.

**Keywords:** information and analytical support, information, marketer-analyst, marketing.



Page 54

**Vera I. Aleshnikova**  
Ph.D. (Econ.), prof.,  
State University of Management (Moscow)  
E-mail: manager.vsu@gmail.com

### Formation and Promotion of the Territory Brand

The article specifies the concept of «brand of a territory» as the non-price factor of competitiveness of territories, formulated the principles for the establishment of such a brand, and also describes the main stages of the development of the strategy for its promotion. Paying attention to the problems of formation of brands territories, the author has analyzed the practice of brand development of the Voronezh region.

**Keywords:** architecture of the territory of the brand, brand of a territory, brand's territory, principles of the brand of the territory, strategy of brand promotion of the territory.

### REGIONAL ECONOMY AND MANAGEMENT

Page 60

**Sergey N. Leonov**  
Ph.D. (Econ.), prof., chief researcher  
of Economic Research Institute  
Far Eastern Branch of Russian Academy of Sciences  
(Khabarovsk)  
E-mail: leonov@ecrin.ru

### Federal Policy of Tax Privilege for the Russian Far East: Consequences for Regional Budgets

The article is devoted to discussion of federal policy of tax privilege for the Russian Far East. The negative consequences of the federal tax privilege policy for the Far East regional budgets are estimated.

**Keywords:** federal center, policy of tax privilege, programs of regional development, Russian Far East.

Page 67

**Evgeniya S. Barabash**  
PhD (Econ.), docent of the State  
and Municipal Governance department,  
Khabarovsk State Academy of Economics and Law  
E-mail: jane\_barabash@mail.ru

### Estimation of the Socio-Economic Potentials of Municipalities

In the article are observed the issues of estimation of municipality`s socio-economic potential. On the example of Khabarovsk Krai territories are made the calculations of socio-economic potentials of municipalities, estimated dynamics of the indicators over the period 2000–2011.

**Keywords:** Khabarovsk Krai, municipalities, socio-economic potential.

### Международный научно-образовательный журнал



Подписной индекс  
в каталоге «Пресса России»

44108

---

# НАШИ АВТОРЫ

---

**Алешникова  
Вера Ивановна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга  
Государственного университета управления (Москва).  
E-mail: manager.vsu@gmail.com

**Барабаш  
Евгения Сергеевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Государственное и муниципальное управление» Хабаровской государственной  
академии экономики и права.  
E-mail: jane\_barabash@mail.ru

**Гуляев  
Константин  
Александрович**

Кандидат экономических наук, заместитель руководителя  
Экспертного центра Российского института директоров (Москва).  
E-mail: gulyaev@rid.ru

**Леонов  
Сергей Николаевич**

Доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник  
Института экономических исследований  
Дальневосточного отделения Российской академии наук (Хабаровск).  
E-mail: leonov@ecrin.ru

**Лихачева  
Наталья Геннадьевна**

Заместитель руководителя Экспертного центра  
Российского института директоров (Москва).  
E-mail: likhacheva@rid.ru

**Мартынов  
Александр Сергеевич**

Кандидат биологических наук, директор эколого-энергетического  
рейтингового агентства Интерфакс-ЭРА (Москва).  
E-mail: Aleksandr.Martynov@interfax.ru

**Масленников  
Валерий  
Владимирович**

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой общего  
менеджмента Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова.  
E-mail: vvmaslennikov@gmail.com

**Никитас  
Денис Викторович**

Старший преподаватель кафедры финансов, экономики и управления,  
Смоленского гуманитарного университета, генеральный директор  
аналитического агентства «Сегмент» (Смоленск), президент некоммерческого  
партнерства «Смоленский бизнес-клуб».  
E-mail: Nikitas05@yandex.ru

**Никитчанова  
Екатерина  
Владимировна**

Заместитель директора Российского института директоров (РИД),  
руководитель Экспертного центра РИД (Москва).  
E-mail: nikitchanova@rid.ru

**Яровинская  
Мария Сергеевна**

Ассистент кафедры финансов организации Казанского (Приволжского)  
федерального университета, Институт экономики и финансов (Казань).  
E-mail: mary\_yarovinskaya@mail.ru

# ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛЫ ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА

Международный  
научно-практический журнал  
**«Вестник Финансового  
университета»**



Международный  
научно-практический журнал  
**«Гуманитарные науки.  
Вестник Финансового  
университета»**



Международный  
научно-образовательный журнал  
**«Управленческие науки»**



Подписные индексы в каталоге «Пресса России»

**82140**

**44090**

**44108**

## Тематические направления

- Финансы, денежное обращение и кредит
- Экономика и управление народным хозяйством
- Мировая экономика
- Бухучет и статистика
- Матметоды в экономике
- Экономическая теория
- Право
- Философия
- Культурология
- История
- Социология
- Психология
- Русский язык
- Иностранные языки
- Политология
- Образование
- Государственное и муниципальное управление
- Корпоративное управление
- Маркетинг
- Менеджмент
- Корпоративная социальная ответственность
- Региональная экономика и управление

## Наши авторы

Ведущие российские и зарубежные ученые, а также эксперты-практики

Подписку также можно оформить в Управлении полиграфии Финансового университета:

**125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский пр-т, 53, ком. 2.1**

**Тел.: 8 (499) 943-98-43; e-mail: [fin.jurnaly@yandex.ru](mailto:fin.jurnaly@yandex.ru)**

**<http://www.fa.ru/university/publications>**