

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-образовательный журнал

ФИНАНСОВЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



№ 2 (7)

2013

## Международный редакционный совет

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

**В. Е. Дементьев**, зам. председателя редсовета, д-р экон. наук, проф., зав. лабораторией Центрального экономико-математического института РАН, зам. директора по науке Института новой экономики Государственного университета управления

**Л. Айвазян**, исполн. директор фонда «Евразия» (США), руководитель Российско-американской программы по сотрудничеству институтов гражданского общества

**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 ФСОФР России, заместитель председателя Коллегии профессионального сообщества корпоративных директоров, член Международной сети корпоративного управления ICGN

**А. В. Белоцерковский**, д-р физ.-мат. наук, проф., ректор Тверского государственного университета, член Президиума координационного совета учебно-методических объединений и научно-методических советов высшей школы, эксперт по образованию ЮНЕСКО

**А. Л. Гапоненко**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой общего и стратегического менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Заслуженный деятель науки РФ

**Д. Гиллис**, проф. Университета Торонто, Школы бизнеса им. Шулиха Йоркского университета (Канада)

**П. Доуден**, исполнительный директор Центра деловой этики и корпоративного управления (США)

**А. Ю. Жданов**, д-р экон. наук, зам. председателя правления ОАО «Российский Сельскохозяйственный банк»

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

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

**С. А. Поршаков**, канд. истор. наук, исполнительный директор Национального совета по корпоративному управлению, член Комитета Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) по корпоративному управлению и Комитета по ведению Национального реестра независимых директоров при РСПП

**А. Сеттлз**, проф. Университета штата Делавэр (США)

**С. Н. Сильвестров**, д-р экон. наук, проф., проректор по научному и инновационному развитию Финансового университета, Заслуженный экономист РФ

**А. В. Трачук**, д-р экон. наук, проф. кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Госзнак» Министерства финансов Российской Федерации

**М. А. Федотова**, д-р экон. наук, проф., проректор по научным исследованиям и разработкам Финансового университета, Заслуженный экономист РФ

**М. О. Флин**, проф. Дублинского Технологического института (Ирландия)

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

## Редакционная коллегия

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

**Ю. М. Цыгалов**, заместитель главного редактора, д-р экон. наук, зав. кафедрой «Общий менеджмент и управление проектами» Финансового университета

**В. Г. Антонов**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Корпоративное управление» Государственного университета управления

**Б. С. Батаева**, д-р экон. наук, проф., зам. зав. кафедрой «Корпоративное управление» Финансового университета

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

**И. Н. Ильина**, д-р экон. наук, проф. кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, директор Центра региональных исследований Высшей школы экономики

**С. В. Карпова**, д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета

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

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

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

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

**Х. П. Харчилава**, канд. экон. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой «Корпоративное управление» Государственного университета управления

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

**Учредитель:** Финансовый университет

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

**Дизайн, компьютерная верстка:** С. М. Ветров

**Корректор:** М. С. Лещинер

Журнал подписан в печать 21.06.2013. Формат 60 x 84 1/8.  
Объем 12 п. л. Тираж 110 экз. Заказ № 8

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  
упомянутых 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

*Букреев В. В., Рудык Э. Н.*

**Национализация в России: актуальность и риски** ..... 4

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Долматова И. Н.*

**Корпоративное управление на основе стейкхолдерского подхода.**

**Опыт непубличных компаний** ..... 18

*Псарева Н. Ю.*

**Организационно-управленческие аспекты формирования холдинговой компании** .....

27

*Антонов В. Г., Самосудов М. В.*

**Проблемы и перспективы развития управленческого образования в России**..... 32

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

*Никитина А., Беркалиева А.*

**Роль бизнеса в решении глобальных проблем** ..... 40

*Аксенов В. А., Любимова М. В., Богатищева Ю. Н.*

**Региональный аспект корпоративной социальной ответственности** ..... 46

## МЕНЕДЖМЕНТ

*Чемоданова О. Н.*

**Коммуникационный менеджмент как фактор повышения эффективности современной организации** .....

58

*Звонников В. И., Чельшкова М. Б.*

**Востребованность и конкурентоспособность менеджеров на рынке труда** ..... 63

## МАРКЕТИНГ

*Карпова С. В.*

**Развитие инновационных направлений маркетинга**..... 71

*Искяндерова Т. А.*

**Трансформация маркетинга**

**в системе управления инновационной деятельностью организаций** ..... 77

## РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

*Васин С. М.*

**Проблемы стратегического планирования развития территорий** .....

84

*Солдаткин С. Н.*

**Особенности реализации долговой политики субъектами Российской Федерации** .....

90

## НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

**Важный инструмент устойчивого развития** ..... 95

**Молодая поросль науки**..... 99

**SUMMARY** ..... 101

**НАШИ АВТОРЫ** ..... 104

---

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

---

УДК 338

В. В. Букреев, Э. Н. Рудык

## Национализация в России: актуальность и риски

*В статье обоснована необходимость проведения в стране национализации, выявлены сопутствующие этому риски, проанализированы законопроекты о национализации. Предложены пути решения данной задачи на демократической основе с учетом российской специфики и мирового опыта.*

**Ключевые слова:** демократизация управления, деприватизация, коррупция, национализация, общественная собственность, приватизация, «расщепление» прав собственности, социальная ответственность бизнеса.

### «ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО» .....

Как показывает опыт мирового социально-экономического развития, приватизационные процессы периодически сменяются процессами национализации — принудительного обращения собственности граждан и юридических лиц в собственность государства. Делается это на основании закона, определяющего цели, основания и порядок национализации конкретного имущества.

Право государства лишить то или иное лицо его собственности «в интересах общества и на условиях, предусмотренных законом», признано в *Европейской конвенции*

по правам человека, принятой Советом Европы (ст. 1 Дополнительного протокола к Конвенции о защите прав человека и основных свобод)<sup>1</sup>. Этот процесс многократно апробирован в мировой практике. Во Франции только в XX веке были проведены три широкомасштабные национализации. Неоднократно национализация проводилась в Великобритании, Италии и других странах с развитой рыночной экономикой.

Национализация как «общественное благо» рассматривается в качестве крайнего средства, когда все прочие не дают должного эффекта.

Цели национализации могут быть самыми разными. Например, сохранение

---

*Статья основана на докладе, сделанном авторами на Московском экономическом форуме (20–21 марта 2013 г.).*

<sup>1</sup> Европейская конвенция по правам человека // HUDOC European Court of Human Rights [Электронный ресурс] URL: [http://www.echr.coe.int/NR/rdonlyres/6AE69C60-8259-40F8-93AF-8EF6D817C710/0/RUS\\_CONV.pdf](http://www.echr.coe.int/NR/rdonlyres/6AE69C60-8259-40F8-93AF-8EF6D817C710/0/RUS_CONV.pdf) (дата обращения: 15.05.2013).

отраслей (предприятий) для обеспечения государственной безопасности страны либо для решения общенациональных социальных проблем; выведение из-под контроля иностранного капитала объектов хозяйствования важных для обеспечения экономического суверенитета страны; обеспечение экологической безопасности страны; защита потребителей от злоупотреблений, к которым может привести нахождение естественных монополий в частной собственности.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что национализация может проводиться как на возмездной основе (в денежной форме или в виде долгосрочных государственных облигаций, подлежащих погашению по истечении срока, определенного законодательством о национализации), так и на безвозмездной.

Вопрос *национализации* в России, прежде всего *деприватизации* (возврата немалой части государственного имущества, переданного в частные руки в ходе приватизации), стал настолько актуальным, что его поднимали трое из пяти кандидатов в президенты РФ на последних выборах. Это связано с рядом обстоятельств, среди которых можно выделить следующие.

1. *Крушение надежд на благотворную роль приватизации*<sup>2</sup>, масштабы которой вышли далеко за пределы необходимости ликвидировать монополию государственной собственности. При этом ни одна из декларированных целей приватизации так и не была достигнута. Во-первых, не была решена задача повышения результативности производства. Сегодня в России неэффективно могут работать предприятия любых форм собственности. Убыточны более половины государственных, муниципальных и частных компаний, за исключением относящихся к нефтегазовому и теневому<sup>3</sup> секторам национальной экономики. Во-вторых, не возникло одно из главных условий формирования успешных предприятий —

конкурентная среда на рынке. В-третьих, приватизация не способствовала притоку инвестиций, акции приватизированных предприятий не стали, за очень редким «нефтегазовым исключением», механизмом привлечения средств.

Впрочем, такие результаты нельзя считать неожиданными. Ведь ставка делалась в основном на реализацию политического тезиса о необратимости проводимых экономических преобразований. Отсюда поразившие весь мир масштабы и темпы российской приватизации, уровень насилия при ее проведении, а также убогие доходы от продажи объектов госсобственности. Государственная собственность оказалась незащищенной, открытой для разного рода злоупотреблений.

Проблема повышения эффективности хозяйствующих субъектов решается не примитивным замещением государственной собственности частной, а путем использования всего арсенала средств эффективного управления собственностью независимо от того, кто является ее титульным владельцем. Приватизация в России отодвинула на второй план такие действенные, апробированные мировой практикой инструменты реформирования государственной собственности, как передача госимущества в аренду (в том числе с правом выкупа), доверительное управление, концессия и другие способы, не связанные с переходом прав на имущество.

Практика показывает, что результативность работы хозяйствующих субъектов напрямую не связана со сменой форм собственности, а определяется рядом обстоятельств:

- качеством управления,
- трудовым потенциалом,
- степенью вовлечения работников в управление производством и распределение его результатов,
- способностью к инновациям и др.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Букреев В. В., Рудык Э. Н. Новый этап приватизации — повторение пройденного // Экономика и управление собственностью. 2012. № 4. С. 2–9.

<sup>3</sup> По разным оценкам, размер теневого сектора в России составляет 30–80 % от легального сектора экономики.

2. *Грубые нарушения законодательства о приватизации*, особенно на раннем ее этапе, что дает основание для деприватизации многих, если не большинства, приватизированных предприятий. Среди этих нарушений особенно можно выделить следующие.

Введение анонимных ваучеров вместо предусмотренных первым законом о приватизации 1991 г. именных приватизационных счетов и вкладов граждан, которые должны были служить средством оплаты при продаже государственного имущества. Делалось это со скрытой целью ускорить концентрацию капитала в руках «избранных».

Необоснованное занижение цены продаваемых государственных активов, выявленное Счетной палатой РФ, особенно на ваучерном этапе приватизации<sup>4</sup>. Как известно, в соответствии с первым законом о приватизации 1991 г. (ст. 17) стартовая цена продаваемого на торгах имущества должна была соответствовать его рыночной стоимости либо определяться исходя из его предполагаемой доходности. На практике в условиях безудержной инфляции времен ваучерной приватизации имущество приватизировалось по его остаточной балансовой стоимости. В результате законность приватизации подавляющего большинства объектов может быть оспорена в суде.

Незаконное отчуждение наиболее лакомых кусков государственной собственности путем проведения залоговых аукционов 1995–1996 гг.

Невыполнение многими новыми собственниками взятых на себя в ходе приватизации обязательств, что, как и в случае

с залоговыми аукционами, является основанием для возврата имущества государству.

Приватизация «запрещенных к приватизации» стратегических предприятий, в первую очередь оборонных, без соответствующего решения уполномоченных на то органов.

К сожалению, предыдущие госдумы, равно как и нынешняя, так и не решились публично рассмотреть Аналитическую записку Счетной палаты РФ, посвященную приватизации в стране, что не удивительно, поскольку сама законность ее проведения в записке была поставлена под сомнение.

Печальная история приватизации 90-х годов XX в. может повториться в ходе начавшейся «новой», ускоренной ее «волны». На торги, которые, в отличие от торгов «старой» приватизации, власть обещает сделать «честными» и «справедливыми», планируется выставить «за серьезные деньги» акции крупнейших госкомпаний. Степень «серьезности» цены федерального имущества, подлежащего приватизации, зависит от оценки его стоимости продавцом: 12 трлн руб. (такова *официальная, по реестру федерального имущества, стоимость всех его объектов*) или более 100 трлн руб. (по оценке министра экономического развития РФ А. Белоусова)<sup>5</sup>.

3. *Стагнация, доходящая до деградации и примитивизации отечественной промышленности* (за редким исключением) в условиях государственной промышленной политики, которая носит фрагментарный, преимущественно декларативный характер, то есть, по сути, отсутствует. Такое положение дел не удивляет, поскольку для

<sup>4</sup> Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993–2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие) / Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счетной палаты Российской Федерации. М.: Олита, 2004 / [Электронный ресурс] URL: [http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/priv-tree\\_files-fl-6.pdf](http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/priv-tree_files-fl-6.pdf) (дата обращения: 13.05.2013).

<sup>5</sup> К объектам госсобственности относятся 1795 федеральных государственных унитарных предприятий, более 20 000 учреждений, 250 000 объектов имущества казны, не закрепленного за государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями, 238 тыс. земельных участков общей площадью более 553 млн га. См.: Крылов И. Приватизация пополнит госбюджет? // Народная газета, 14.02.2013 (перепечатка: «Союзное вече», газета парламентского собрания Союза России и Беларуси [Электронный ресурс] URL: [http://ng.by/ru/issues?art\\_id=73005](http://ng.by/ru/issues?art_id=73005) (дата обращения: 15.05.2013).

вульгарных либералов, обслуживающих власть, так называемым мейнстримом стал рыночный фундаментализм, основанный на идее о том, что рынок все сам отрегулирует (заметим, такого рынка не существует).

Неконкурентоспособность российской промышленности (за исключением, пожалуй, части предприятий ТЭК) не только на внешнем, но и на внутреннем рынке в условиях присоединения России к ВТО проявляется в следующем<sup>6</sup>:

- доля машин и оборудования в общем объеме экспортируемой продукции составляет около 5% (для сравнения: в СССР в 1960-е и 1970-е годы соответственно 20,5 и 21,5%) против 34,7% — в США и Германии и 56% — в Республике Корея (данные 2009 г.);
- доля промышленных предприятий, ведущих разработку и внедрение технологических инноваций, не превышает 10%;
- доля инновационной продукции в общем объеме продукции промышленного производства составляет всего 5,5%. При этом на российскую высокотехнологичную продукцию в мире приходится всего 0,2%.
- снижение доли высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров — главного ресурса экономики современного типа. По разным оценкам, она составляет 3–5% от общего числа рабочих против 40–50% в развитых странах. Причем многие из таких рабочих имеют дипломы о высшем профессиональном образовании. Например, университетские дипломы имеют 80% формально рабочих, а по сути — квалифицированных

специалистов южнокорейской компании Samsung<sup>7</sup>.

Согласно экспертным оценкам, более 90% отечественных предприятий нуждаются в модернизации и/или воссоздании производственных мощностей, адекватных требованиям современной экономики. Российский частный капитал не в состоянии, даже если бы и хотел, решить эту задачу своими силами, без поддержки, которую оказывало бы государство в качестве «нового-старого» собственника (по крайней мере, в течение времени, необходимого для восстановления конкурентоспособности отечественной экономики).

4. *Появление вызовов внутриэкономического порядка*, обусловленное ширящейся экспансией иностранного капитала. Как заметил в своей предвыборной статье В. В. Путин, мы «зарубежные капиталы... подпускаем к действительно “лакомым кускам”, в частности в топливно-энергетическом комплексе»<sup>8</sup>. Так, законодатель увеличил долю участия иностранных инвесторов, в том числе в капитале российских предприятий минерально-сырьевого комплекса, что дает иностранцам доступ ко всей информации о предприятиях, имеющих стратегическое значение для обороны и обеспечения экономической безопасности страны.

Угрожает национальной безопасности и порядок допуска иностранных инвестиций в сферу недропользования, который закреплен Федеральным законом «О соглашениях о разделе продукции»<sup>9</sup> от 30 декабря 1995 г. (в действующей редакции). Этот закон допускает возможность эксплуатации российских недр иностранным участником до «завершения экономически

<sup>6</sup> Похолоков Ю. П., Рожкова С. В., Толкачева К. К. Современное инженерное образование как основа технологической модернизации России // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного университета. 2012. Т. 2. № 147. С. 302–306. [Электронный ресурс] URL: [aeer.ru/files/article\\_2\\_2012.pdf](http://aeer.ru/files/article_2_2012.pdf) (дата обращения: 15.05.2013).

<sup>7</sup> Корея через тернии к звездам. 1950–2010. 60 удивительных историй корейского чуда / Под ред. Ын Гюк Пака, Чан Сок Пака. Сеул: Корейский институт государственного управления, 2012. С. 292.

<sup>8</sup> Путин В. В. Россия и меняющийся мир // Московские новости, 27.02.2012. № 225.

<sup>9</sup> О соглашениях о разделе продукции (с изменениями и дополнениями). Федеральный закон от 30 декабря 1995 г. № 225-ФЗ / Гарант, информационно-правовой портал. [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/10105771/> (дата обращения: 13.05.2013).

целесообразной добычи минерального сырья» (ст. 5, п. 2). Время действия соглашения может быть продлено по инициативе иностранной стороны вплоть до полного истощения минеральных ресурсов России. При этом предельный объем произведенной продукции, которая передается в собственность инвестора для возмещения его затрат на выполнение работ, может достигать до 75 %, а при добыче на нашем континентальном шельфе — даже до 90 % общего объема произведенной продукции (ст. 8 закона). Но самое, может быть, существенное — это то, что иностранный так называемый инвестор имеет право свободно и безвозмездно пользоваться всей первичной геологической, геофизической, геохимической и иной информацией, а также данными по ее интерпретации и производными сведениями. Кроме того, иностранная сторона соглашения о разделе продукции получает право свободно и безвозмездно пользоваться образцами горных пород, которые принадлежат России на праве собственности (ст. 11 п. 2). Наконец, иностранный инвестор имеет «право свободного доступа на договорной основе к объектам трубопроводного транспорта, а также право на свободное использование на договорной основе объектов трубопроводного и иных видов транспорта, объектов по хранению и переработке минерального сырья без каких-либо дискриминационных условий» (ст. 12, п. 1). В настоящее время иностранными компаниями контролируется более 30% поставок и обслуживания специальных машин и оборудования в сфере нефтепользования. Что касается, например, бурения, то эта доля достигает 48 %<sup>10</sup>. В то же время основные российские геофизические и сервисные компании исключены

из списка стратегических предприятий, что, как отмечает известный петербургский публицист, член Экспертного совета международного аналитического журнала «Геополитика» Ю. Болдырев, открывает доступ к скупке отечественных активов подставными компаниями, аффилированными с основными иностранными монополистами в этой сфере<sup>11</sup>.

В условиях усиливающейся сырьевой ориентации нашей экономики сохранение суверенитета России в отношении ее минерально-сырьевого комплекса — главный фактор поддержания в стране относительной экономической устойчивости и социальной стабильности, хотя и на низком уровне, поскольку, в отличие от Норвегии, у нас доходами от продажи нефти и газа пользуется лишь небольшой слой очень богатых людей (по некоторым оценкам, этот слой составляет менее 1 % россиян).

5. *Необходимость обеспечения экономической безопасности страны.* Речь идет прежде всего об офшорах, куда, как известно, направляется немалый поток денег из России (в первую очередь, полученных от продажи сырья и энергоносителей) и где скрываются подлинные хозяева многих действующих в стране формально государственных компаний. По разным оценкам, в офшорах зарегистрировано не менее трети крупных российских компаний и банков<sup>12</sup>. При этом преследуются следующие цели:

- выведение компаний из-под юрисдикции российского законодательства. Как отметил президент В. В. Путин в послании Федеральному Собранию, «по некоторым оценкам, девять из десяти существенных сделок, заключенных крупными российскими компаниями, включая... компании

<sup>10</sup> Подробнее см.: Букреев В., Рудык Э., Смирнов О. Как спасти предприятия минерально-сырьевого комплекса России от захвата // Альтернативы. 2012. № 2. С. 112–140.

<sup>11</sup> Болдырев Ю. Ю. «Тучные годы», потерянные навсегда. М.: Вече, 2011. С. 76.

<sup>12</sup> Леонов А. Экономика становится «офшорной». За 1992–2012 гг. из России выведено за рубеж свыше 800 миллиардов долларов // Столетие, 24.01.2013 [Электронный ресурс] URL: [http://www.stoletie.ru/vzglyad/ekonomika\\_stanovitsa\\_offshornoj\\_134.htm](http://www.stoletie.ru/vzglyad/ekonomika_stanovitsa_offshornoj_134.htm) (дата обращения: 13.05.2013).



с госучастием, не регулируются отечественными законами»<sup>13</sup>;

- уклонение от уплаты налогов, которые платят компании, расположенные в России;
- предотвращение или, по меньшей мере, затруднение возможности национализации активов, спрятанных в офшорах.

Российская власть в основном ограничивается призывами вывести капиталы из офшоров, а также заключить на европейском уровне соглашение, которое позволяло бы выявить так называемых «конечных бенефициариев» офшорных компаний.

6. *Присоединение России к Всемирной торговой организации (ВТО)*, что по определению предполагает отказ на долгие годы от части национального суверенитета. Кстати, условия вступления в детализированном виде (для каждого претендента они носят индивидуальный характер) были неизвестны даже санкционировавшим этот процесс депутатам Госдумы<sup>14</sup>.

Основными целями присоединения к ВТО провозглашаются:

- создание в стране благоприятного инвестиционного климата (вопрос: кто и в чьих интересах будет контролировать формально российское производство, созданное с помощью иностранных инвестиций?);
- увеличение экспорта (вопрос: за счет каких отраслей и производств это будет происходить, учитывая одностороннюю сырьевую структуру нашей экономики и ее экспорта, в котором только 2% приходится на долю машин и оборудования?).

Власть в лице президента публично признает наличие рисков для части отечественных производителей (прежде всего в автомобилестроении, сельском хозяйстве, сельхозмашиностроении, обувной промышленности), а также необходимость учета таких рисков<sup>15</sup>. При этом за скобками остался риск поглощения (де-юре или де-факто) — непосредственно иностранными фирмами или с помощью аффилированных с ними формально российских компаний — многих стратегических предприятий, не входящих в «путинский список зон риска». После вступления страны в ВТО такому поглощению способствует возможность покупки зарубежными транснациональными корпорациями российских ресурсов, в первую очередь сырьевых, на тех же условиях, что и для отечественных компаний. При этом, согласно правилам ВТО, Россия теряет право применять к зарубежным покупателям какие-либо меры, регулирующие подобного рода операции<sup>16</sup>.

7. *Потребность в увеличении доходной части государственного бюджета, направляемого на повышение жизненного уровня граждан за счет деприватизации высокодоходных отраслей экономики.* Одним из рекордов, установленных российской властью за годы ее реформ, стало беспрецедентное имущественное расслоение общества. *Достоверной статистики на этот счет нет. По экспертным оценкам, соотношение доходов 3% самых богатых и 3% самых бедных различается более чем в 800 раз<sup>17</sup>.* Наша страна, в которой идеи социальной справедливости имеют глубокие исторические корни, а предыдущее государство на протяжении более чем 70 лет брало на себя всю полноту

<sup>13</sup> Послание Президента Федеральному Собранию 12 декабря 2012 г. / Официальный сайт Президента России [Электронный ресурс] URL: <http://президент.рф/news/17118> (дата обращения: 13.05.2013).

<sup>14</sup> Дело в том, что официальный перевод на русский язык условий присоединения России к ВТО в полном объеме отсутствовал, по крайней мере, на момент принятия решения на сей счет законодательной ветвью российской власти, фактически исполнявшей роль «младшего партнера» его исполнительной ветви.

<sup>15</sup> Пресс-конференция В. В. Путина 20 декабря 2012 г. / Официальный сайт Президента России [Электронный ресурс] URL: <http://президент.рф/новости/17173> (дата обращения: 13.05.2013).

<sup>16</sup> Болдырев Ю. Ю. 2011/2012: Операция «Подмена». М.: Вече, 2012. С. 603.

<sup>17</sup> Шевчук А. Б. Масштабное наступление на социальные права населения России // Труд и социальные отношения. 2010. № 11. С. 21–27.

ответственности за социальное благополучие общества и каждого отдельного его гражданина, раскололась надвое — Россию богатых и Россию бедных.

Если в развитых странах Запада удельный вес заработной платы в структуре ВВП достигает 60 %, в царской России он составлял 27–30 %, в СССР — 60–70 %, то в сегодняшней России — около 24 %<sup>18</sup>.

Для большинства нашего населения сегодня главная забота — выжить. «Новая» потребительская корзина, как и «старая», продолжает носить «физиологический» характер. Продовольственное ее наполнение ненамного лучше содержания так называемой минимальной потребительской корзины москвича в 2001–2005 гг., уступавшей нормам 1945 г. суточного довольствия немецких военнопленных в условиях послевоенной разрухи<sup>19</sup>. Что касается непродовольственных товаров и услуг, то в процентах от стоимости продуктов питания они должны составлять половину от их цены. Для сравнения: в европейский и американский минимальный набор товаров и услуг входят мобильные телефоны, DVD-плееры, пользование Интернетом, посещение кафе, ресторанов, театров, футбольных матчей, абонементы в фитнес-центры, расходы на садовника, няню для детей, косметику, ремонт машины и дома<sup>20</sup>.

В этих условиях конституционная норма, провозглашающая идею социального государства, «политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека» (ст. 7 Конституции РФ), продолжает носить декларативный характер и вступает в противоречие с процессом коммерциализации важнейших сфер социальной жизни (здравоохранения, образования, жилищно-коммунальной сферы и ряда других). Большая

часть населения страны не в состоянии нести подобные финансовые расходы.

8. *Необходимость ограничения рынка как одного из средств государственного регулирования экономики.* Теоретически (не на практике) рынок в его идеальном виде может обеспечить экономическую, но отнюдь не социальную эффективность, поскольку идея рынка в принципе не содержит в себе социальные ценности, не ставит социальные цели.

Переход к «суженному рынку», плано-во-рыночной экономике применительно к России предполагает восстановление централизованного планирования. Такое планирование сохранилось в ряде развитых стран, например во Франции, где насчитывается более двух десятков национальных планов, а также в странах, которые принято называть развивающимися. Для предприятий государственного сектора экономики, расширенного в результате национализации, часть плановых показателей может носить обязательный характер, часть — договорный. В последнем случае предприятия обязуются ориентироваться на определенные, заданные планом индикаторы. Государство стимулирует это предоставлением ряда преференций (размещая на предприятиях госзаказы, выдавая им льготные кредиты, гарантии, налоговые и иные льготы и т. п.).

## ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ И СДЕРЖИВАЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Исходя из вышесказанного представляется, что для сохранения экономического, а возможно, и политического суверенитета страны целесообразно провести национализацию компаний, наиболее значимых для экономики страны и населения. Немаловажным аргументом в пользу национализации служит также необходимость перехода к так называемой

<sup>18</sup> Ученые против посягательств на социально-трудовые интересы граждан России // Труд и социальные отношения. 2010. № 11. С. 3–20.

<sup>19</sup> *Мединский В. Р.* Война. Мифы СССР. 1939–1945. М.: ОЛМА Медиа Групп, 2011. С. 631.

<sup>20</sup> *Калинин А.* Жизнь по минимуму. С 1 января 2013 года мы пять лет будем жить с новой потребительской корзиной // Интернет-газета «Столетие» Фонда исторической перспективы, 17.12.2012. [Электронный ресурс] URL: [http://www.stoletie.ru/obschestvo/zhizn\\_po\\_minimumu\\_928.htm](http://www.stoletie.ru/obschestvo/zhizn_po_minimumu_928.htm) (дата обращения: 15.03.2013).

мобилизационной модели экономики, при которой ресурсы сосредоточены и используются для противодействия угрозам существования страны как целостной системы.

В рамках действующего российского законодательства обращение в государственную собственность имущества граждан и юридических лиц (полностью или частично, временно либо без установления временных ограничений) может происходить следующим образом:

1) на добровольной (договорной) основе путем дарения имущества государству, мены долга предприятия государству (в том числе по обязательным платежам в бюджеты всех уровней) на соответствующий пакет акций на этапе мирового соглашения до суда;

2) на принудительной основе — в судебном порядке (например, в случае отчуждения имущества, которое по закону не может принадлежать частному лицу) или на основании специального закона о национализации (ГК РФ, ст. 235, п. 2, часть 3)<sup>21</sup>.

У нас пока нет закона о национализации (равно как и закона о деприватизации). Российская Федерация оказалась единственной из стран «большой двадцатки», не прибегавшей в годы кризиса к национализации. Есть несколько законопроектов об обращении имущества в государственную собственность, представленных депутатами Госдумы различной политической ориентации. К сдерживающим факторам национализации относятся:

- отсутствие политической воли руководства страны в этом вопросе;
- слабость (на сегодняшний день) институтов гражданского общества, которые заставили бы власть активизировать процесс восстановления прав государства как собственника.

При этом возникает резонный вопрос: какому государству и государству ли следует вернуть собственность? Одно дело — возвращать ее нынешнему государству,

«столоничальники» которого, будучи распорядителями госсобственности, не только станут фактическими ассоциированными собственниками ее остатков, как это имеет место сегодня, но и прирастят ее в случае национализации, которая должна затронуть, главным образом, приватизированные объекты. Это может произойти, по крайней мере, в период пребывания этих людей в статусе выгодоприобретателей административной ренты.

Другое дело — возвращать собственность демократическому правовому государству, национально и социально ориентированному на защиту прав и интересов граждан, а не привилегированного меньшинства.

Еще один сдерживающий деприватизацию фактор — *принципиальное нежелание власти пересматривать итоги «нечестной» приватизации 90-х годов прошлого века.*

Необходимость, когда это оправдано и целесообразно, исполнения государством функций собственника в сфере производства порой ставится под сомнение по причине якобы изначально более низких экономических результатов работы госпредприятий по сравнению с частными фирмами. Для обоснования данного тезиса, как правило, сопоставлялся весь «массив» частных предприятий и весь «массив» государственных. При подобном сравнении не учитывалось принципиальное различие между государственными предприятиями, главная цель которых — извлечение прибыли (только эта часть государственных предприятий, действующих по законам рынка, может стать объектом подобного сравнительного анализа), и государственными предприятиями, входящими в так называемый некоммерческий государственный субсектор. Эффективность работы последних не может быть оценена с использованием традиционных показателей (прибыль, рентабельность и т. п.), особенно если делать это не на национальном уровне, а на уровне отдельного

<sup>21</sup> Букреев В., Рудык Э. Есть ли будущее у государственной собственности в России? (К XX-летию радикального реформирования) // Альтернативы. 2008. № 4. С. 75–76.

государственного предприятия, чтобы оценить конечные итоги его хозяйственной деятельности, ориентированной не на прибыль, а на решение народнохозяйственных задач, с которыми рынок справиться не может.

## ПРОБЛЕМЫ И РИСКИ

В условиях современной России среди рисков, которые возникают в ходе национализации, следует выделить следующие.

I. *Опасность использования коррупционных схем (как и в ходе приватизации) при управлении национализированной собственностью.* Для реального подавления коррупции требуется провести демонализацию общественно-политической жизни страны.

Антикоррупционную роль может сыграть и ратификация Россией ст. 20 «Незаконное обогащение» Конвенции ООН против коррупции. Согласно этой статье, «государство-участник рассматривает возможность принятия таких законодательных и других мер, какие могут потребоваться, чтобы признать в качестве уголовно наказуемого деяния, когда оно совершается умышленно, незаконное обогащение, т. е. значительное увеличение активов публичного должностного лица, превышающее его законные доходы, которое оно не может разумным образом обосновать»<sup>22</sup>. На сегодняшний день Россия ратифицировала данную конвенцию — за исключением данной статьи.

Предотвращению коррупции может и должна способствовать отмена срока давности для коррупционных преступлений.

Контроль над расходами чиновников усугубляет закон «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам» от 3 декабря 2012 г. № 230-ФЗ. Однако анализ содержания этого закона показывает его

малую эффективность в плане борьбы с коррупцией.

Во-первых, из круга чиновников «определенных категорий», обязанных представлять сведения о своих крупных расходах (сделках), о крупных расходах своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей исключены совершеннолетние дети, другие близкие родственники, а также те, на кого может быть зарегистрирована часть имущества чиновников.

Во-вторых, из сведений о расходах лиц, подлежащих антикоррупционному контролю, а также о расходах их супруг (супругов) и их несовершеннолетних детей, исключены сведения о расходах на приобретение драгоценностей и произведений искусства, цена которых может достигать многих миллионов евро или долларов США.

Низка эффективность борьбы с коррупцией правоохранительных и судебных органов: отсутствуют «посадки» чиновников, уличенных судом в коррупции, с конфискацией их имущества, как это имеет место в мировой практике. Это выглядит особенно одиозным, когда речь идет о коррупции в сферах, связанных с обеспечением национальной безопасности. Такую коррупцию в одной из своих предвыборных статей В. В. Путин правомерно квалифицировал как государственную измену<sup>23</sup>.

II. *Непрозрачность хозяйствования на макро-, мезо- и микроэкономическом уровнях* как в частном, так и в государственном секторах.

III. *Слабость надежды на контроль со стороны институтов гражданского общества* (партий, профсоюзов, организаций защиты прав потребителей, окружающей среды и др.) за ходом национализации в случае ее проведения, а также за деятельностью национализированных объектов хозяйственной деятельности.

IV. *Нерешенность вопроса о размерах компенсации владельцам имущества,*

<sup>22</sup> Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции. Принята резолюцией 58/4 Генеральной Ассамблеи ООН 31 октября 2003 г. / Официальный сайт Организации объединенных наций [Электронный ресурс] URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/corruption.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/corruption.shtml) (дата обращения: 13.05.2013).

<sup>23</sup> Путин В. Быть сильными: гарантии национальной безопасности для России // Российская газета, 19.02.2012.

подлежащего национализации, ее формах и сроках. Конституция России (ст. 35, п. 3) обуславливает «принудительное отчуждение имущества для государственных нужд» предварительным и равноценным возмещением, что, по нашему мнению, противоречит ряду международных актов. Например, Европейская конвенция по правам человека не гарантирует права на получение полной компенсации при любых обстоятельствах, поскольку законные «интересы общества» могут требовать выплаты возмещения в сумме ниже полной рыночной стоимости<sup>24</sup>.

В правительственном законопроекте «Об обращении имущества, находящегося в собственности граждан и юридических лиц, в собственность Российской Федерации (национализации)»<sup>25</sup> допускается возможность национализации для удовлетворения потребности государства в продукции, работах и услугах, непосредственно обеспечивающих обороноспособность и безопасность государства. И происходит это, естественно, с точки зрения авторов законопроекта, с предварительным, единовременным и равноценным возмещением Российской Федерацией национализируемого имущества по рыночной стоимости в денежной форме, а также других убытков (включая «упущенную выгоду»), причиняемых прежнему собственнику за счет средств федерального бюджета.

В данном законопроекте о национализации не делается различий между *изначально* частной собственностью, которой до приватизации практически не было, и частной собственностью, созданной в процессе приватизации, да еще на основе сильно недооцененного государственного имущества. Ссылки на зарубежное законодательство, в котором под термином «частная собственность», как правило, понимается изначально

частная собственность, несостоятельны. Такое толкование частной собственности в немалой степени объясняет, например, положение ст. 5 Билля о правах (первые десять поправок и дополнений к Конституции США, предложенные Конгрессом и ратифицированные законодательными собраниями штатов) о том, что «никакая частная собственность не должна отбираться для общественного пользования без справедливого вознаграждения».

В случае национализации изначально частной собственности, созданной ее владельцами или с помощью их капитала, вполне допустима выплата им компенсации в размере рыночной стоимости национализируемого имущества и убытков, которые могут понести собственники в результате национализации.

Иное дело, когда принимается решение об обращении в государственную собственность ранее приватизированного имущества, полученного его новыми владельцами, как правило, по сильно заниженным ценам. В этом случае возможны варианты. Например, вначале собственники приватизированного имущества обязаны выплатить «компенсационные возмещения» за недооцененное имущество, за намеренно заниженную стоимость приватизированных предприятий либо за невыполненные социальные и инвестиционные условия сделок приватизации. А уже потом получить возмещение за национализированное имущество по рыночной стоимости. Тогда станет ясно, кто кому и сколько должен.

Возможен и другой сценарий. Размеры государственных выплат за национализируемое имущество определяются исходя из продажной цены имущества предприятия на момент приватизации. При этом делается поправка на инфляцию, а также учитываются улучшения, произведенные

<sup>24</sup> Цит. по Гомьен Д., Харрис Д., Зваак Л. Европейская конвенция о правах человека и Европейская социальная хартия: право и практика / Пер. с англ. М.: Изд-во Московского независимого института международного права, 1998. С. 407.

<sup>25</sup> Проект федерального закона № 311559-3 «Об обращении имущества, находящегося в собственности граждан и юридических лиц, в собственность Российской Федерации (национализации)» / [Электронный ресурс] URL: [http://asozd.duma.gov.ru/arhiv/a\\_dz.nsf/ByID/687BC73C7B792D57432571BB005631FC?OpenDocument](http://asozd.duma.gov.ru/arhiv/a_dz.nsf/ByID/687BC73C7B792D57432571BB005631FC?OpenDocument) (дата обращения: 13.05.2013).

собственником с момента приватизации (если они были), и ущерб, который мог быть нанесен бывшим собственником предприятию, государству, обществу. И в этом случае тоже станет ясно, кто кому и сколько должен.

Относительно предлагаемых правительственным законопроектом выплат за национализируемое имущество — исключительно в денежной форме, вперед и сразу — отметим, что в мире такого нет. В основном выплаты производятся в виде государственных облигаций, подлежащих погашению по истечении срока, определенного законодательством о национализации. Может быть, авторы правительственного законопроекта о национализации выполняют социальный заказ тех, кто хотел бы вернуть «с наваром» бывшее в употреблении государственное имущество, либо тех, кто не уверен, что частная собственность надолго и всерьез приживется в России?..

Альтернативный законопроект о национализации — «О возмездном изъятии (национализации) имущества социально неэффективных собственников» № 500676–5 был внесен в 2012 г. в Государственную Думу РФ С. М. Мироновым и А. М. Бурковым (партия «Справедливая Россия»). Действие его распространяется исключительно на сферу имущества «социально неэффективных» предприятий. Критерии отнесения предприятия к этой категории:

- угроза массовых увольнений;
- наличие задолженности по выплате заработной платы и т. п.;
- нарушение правил охраны труда и охраны окружающей среды;
- закрытие предприятия при проведении конкурсного производства — процедуры его банкротства.

При этом бывшим собственникам гарантируется предварительная выплата «равноценной» стоимости национализируемого имущества по справедливой объективной оценке, а также убытков, понесенных собственником в результате национализации (ст. 4 законопроекта).

На наш взгляд, спорным выглядит использование в названии законопроекта понятия «социально неэффективный собственник». Особенно с учетом вышеприведенных критериев отнесения хозяйствующих субъектов к социально неэффективным. Вернее было бы назвать такого собственника *социально безответственным*, перекладывающим свою социальную ответственность на власть (по сути — на налогоплательщиков). Такой собственник, по мнению авторов, не вправе претендовать на полноценный выкуп государством его имущества и тем более — на возмещение убытков при его изъятии.

Касаясь вопроса принятия окончательного решения о судьбе имущества хозяйствующих субъектов, законопроект оставляет за исполнительной властью право отложить или заблокировать проведение данной процедуры (ст. 8 законопроекта).

## ОТ АВТОРИТАРНОГО УПРАВЛЕНИЯ К ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕМОКРАТИИ

.....

Решение о целесообразности национализации, ее масштабах, порядке и условиях проведения следует принимать, на наш взгляд, не из идеологических (например, «социалистическое переустройство общества»), а из прагматических соображений.

Прежде всего нужно определить, будет ли национализированное имущество поставлено под действенный парламентский и общественный контроль, а также обеспечить «прозрачность» функционирования национализированных объектов<sup>26</sup>.

Кроме того, следует выбрать режим управления национализированными предприятиями: жесткое управление соответствующим ведомством, как это имеет место сегодня, либо автономный режим управления в рамках, обозначенных парламентом

<sup>26</sup> Подробнее см.: Букреев В. В., Рудык Э. Н. Перспективы государственной собственности в России: управленческий аспект // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2008. № 4. С. 6–16.

или правительством, как это принято в мировой практике.

Наконец, нужно решить, менеджмент какого типа будет на национализированных предприятиях: авторитарный или демократический. Приверженцы демократического устройства российского общества различной политической ориентации обычно в качестве ключевого аргумента «за» приводят знаменитое определение У. Черчилля: «Демократия — худшая форма правления, если не считать все остальные, к которым до сих пор прибегало человечество»<sup>27</sup>. В принципиальном плане такая оценка представляется обоснованной. Но по меньшей мере три вопроса остаются открытыми.

1. Демократия, «власть народа, для народа, посредством народа» (А. Линкольн), охватывает *все* сферы жизни общества или только политическую, которая может соседствовать с недемократической экономикой?

2. В условиях авторитарной системы хозяйствования не ведет ли отсутствие одной — экономической — составляющей демократии к ущербу другой — политической — ее части, которая рискует в этом случае попасть под управление поверенными частного или государственного капитала?

3. Что делать для соединения этих «половинок» демократии?

Участие персонала в управлении предприятием сегодня носит консультативно-совещательный характер. Принципиальное сохранение архаичной авторитарной системы принятия решений по причине односторонней поддержки государством работодателей, в первую очередь крупных, приводит к блокировке провозглашенного в официальных документах перехода от конфронтационного типа отношений на предприятии к партнерскому.

Необходимость строго дозированного вовлечения работников в управление

предприятием с целью предотвращения социальных потрясений в последнее время стала признавать и действующая власть. Так, в одной из своих предвыборных статей 2012 г. В. В. Путин высказался в пользу «изучения» возможности «законодательно расширить участие рабочих в управлении предприятиями» аналогично тому, как это сделано, например, в Германии в форме производственных советов. «В компетенцию таких советов у нас могла бы входить ежедневная организация труда коллектива — от графиков рабочего времени до составления социального плана в случае закрытия каких-то производств, повышение квалификации работников»<sup>28</sup>.

Германский вариант производственной демократии представлен Путиным не в полном виде. Полномочия немецких работников и их представителей в управлении предприятиями гораздо шире. По многим важным для них вопросам организации производства и труда они имеют право отлагательного вето (до решения «трудового суда», в работе которого участвует представитель профсоюза, наделенный равными с судьей правами) или безусловного вето (и тогда работодатель должен предложить иное решение). К этому следует добавить близкое к паритетному представительство работников в наблюдательных советах крупных компаний.

Эволюция властно-хозяйственных отношений в России и мире имеет разновекторную направленность. Со второй половины прошлого века все более явственно проявляется общемировая тенденция *демократизации хозяйственной власти на микроэкономическом уровне*. Это выражается, во-первых, «расщеплением» прав собственности, прежде всего прав пользования и распоряжения, что предполагает делегирование части таких прав несобственникам (работникам, их представителям, государственным

<sup>27</sup> Слова британского государственного и политического деятеля (премьер-министра Великобритании в 1940–1945 и 1951–1955 гг.) Уинстона Леонарда Спенсера Черчилля (1874–1965) из речи, которую он произнес в Палате общин английского парламента 11 ноября 1947 г.

<sup>28</sup> Путин В. В. Строительство справедливости. Социальная политика для России // Комсомольская правда, 13.02.2012.

органам, органам местного самоуправления, институтам гражданского общества). Соответственно, законом, соглашением, уставом предприятия, коллективным договором ограничиваются права «титულных» собственников капитала предприятия вплоть до права на возмещение авансированного ими капитала, а также на получение той части дохода предприятия, которая создана с помощью принадлежащих им средств производства.

Во-вторых, наблюдается переход от старой авторитарной системы управления предприятием, основанной на монополии капитала на принятие управленческих решений, к новой, которая предусматривает участие в управлении работников или их представителей в различных формах: от низшей формы (соучастия) — исполнения консультативно-совещательных функций при принятии решений, до более развитой — соуправление предприятием на основе трудовых прав и прав собственности и, наконец, до высшей формы производственной демократии — самоуправления.

При самоуправлении работники или их представительные органы получают право в объеме, порядке и на условиях, определенных законодательными и нормативными актами, принимать решения по главным вопросам деятельности предприятия на основе принципа «один человек — один голос», а администрация — осуществлять функции оперативного управления (за исключением низового уровня, на котором оперативное управление работники осуществляют самостоятельно в рамках общей стратегии предприятия). Нередко участие работников в управлении предприятием сочетается с их участием в его капитале и доходах.

В случае материализации идеи государственной собственности в ее демократическом варианте можно и следует говорить о фактическом преобразовании формально государственной собственности в *общественную*, отчуждение (приватизация) которой становится возможной исключительно на основе результатов общероссийского референдума граждан.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993–2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие) / Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счетной палаты Российской Федерации. М.: Олита, 2004 / [Электронный ресурс] URL: [http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/priv-tree\\_files-fl-6.pdf](http://www.ach.gov.ru/userfiles/tree/priv-tree_files-fl-6.pdf) (дата обращения: 13.05.2013).
2. Болдырев Ю. Ю. «Тучные годы», потерянные навсегда. М.: Вече, 2011. 480 с.
3. Болдырев Ю. Ю. 2011/2012: Операция «Подмена». М.: Вече, 2012. 608 с.
4. Букреев В. В., Рудык Э. Н. Новый этап приватизации — повторение пройденного // Экономика и управление собственностью. 2012. № 4.
5. Букреев В. В., Рудык Э. Н. Перспективы государственной собственности в России: управленческий аспект // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2008. № 4.
6. Букреев В., Рудык Э. Есть ли будущее у государственной собственности в России? (К XX-летию радикального реформирования) // Альтернативы. 2008. № 4.
7. Букреев В., Рудык Э., Смирнов О. Как спасти предприятия минерально-сырьевого комплекса России от захвата // Альтернативы. 2012. № 2.
8. Гомьен Д., Харрис Д., Зваак Л. Европейская конвенция о правах человека и Европейская социальная хартия: право и практика. М.: Изд-во Московского независимого института международного права, 1998. 600 с.



9. Калинин А. Жизнь по минимуму. С 1 января 2013 года мы пять лет будем жить с новой потребительской корзиной // Интернет-газета «Столетие» Фонда исторической перспективы, 17.12.2012. [Электронный ресурс] URL: [http://www.stoletie.ru/obschestvo/zhizn\\_po\\_minimumu\\_928.htm](http://www.stoletie.ru/obschestvo/zhizn_po_minimumu_928.htm) (дата обращения: 15.03.2013).
10. Корея через тернии к звездам. 1950–2010. 60 удивительных историй корейского чуда. Сеул: Корейский институт государственного управления. 2012. 585 с.
11. Крылов И. Приватизация пополнит госбюджет? // Народная газета, 14.02.2013 (перепечатка: «Союзное вече», газета парламентского собрания Союза России и Беларуси [Электронный ресурс] URL: [http://ng.by/ru/issues?art\\_id=73005](http://ng.by/ru/issues?art_id=73005) (дата обращения: 15.05.2013).
12. Леонов А. Экономика становится «офшорной». За 1992–2012 гг. из России выведено за рубеж свыше 800 миллиардов долларов // Интернет-газета «Столетие» Фонда исторической перспективы, 24.01.2013. [Электронный ресурс] URL: [http://www.stoletie.ru/vzglyad/ekonomika\\_stanovitsa\\_offshornoj\\_134.htm](http://www.stoletie.ru/vzglyad/ekonomika_stanovitsa_offshornoj_134.htm) (дата обращения: 13.05.2013).
13. Мединский В. Р. Война. Мифы СССР. 1939–1945. М.: ОЛМА Медиа Групп, 2011. 656 с.
14. Послание Президента России Федеральному Собранию 12 декабря 2012 г. / Официальный сайт Президента России [Электронный ресурс] URL: <http://президент.рф/news/17118> (дата обращения: 13.05.2013).
15. Похолоков Ю. П., Рожкова С. В., Толкачева К. К. Современное инженерное образование как основа технологической модернизации России // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного университета. 2012. Т. 2. № 147. С. 302–306. [Электронный ресурс] URL: [aeer.ru/files/article\\_2\\_2012.pdf](http://aeer.ru/files/article_2_2012.pdf) (дата обращения: 15.05.2013).
16. Пресс-конференция В. В. Путина 20 декабря 2012 г. / Официальный сайт Президента России [Электронный ресурс] URL: <http://президент.рф/новости/17173> (дата обращения: 13.05.2013).
17. Путин В. Быть сильными: гарантии национальной безопасности для России // Российская газета, 19.02.2012.
18. Путин В. В. Россия и меняющийся мир // Московские новости, 27.02.2012. № 225.
19. Путин В. В. Строительство справедливости. Социальная политика для России // Комсомольская правда, 13.02.2012.
20. Ученые против посягательств на социально-трудовые интересы граждан России // Труд и социальные отношения. 2010. № 11.
21. Шевчук А. Б. Масштабное наступление на социальные права населения России // Труд и социальные отношения. 2010. № 11.

## Корпоративное управление на основе стейкхолдерского подхода

### *Опыт непубличных компаний*

*Организация системы корпоративного управления на основе баланса интересов наиболее значимых для компании лиц (стратегических стейкхолдеров) позволяет обеспечить ее эффективное и устойчивое развитие. В статье рассматривается использование модели управления на основе стейкхолдерского подхода в практике российской непубличной компании. Эффективность данной модели для компаний закрытого типа малого или среднего бизнеса оценивается на основе проведенного автором эмпирического исследования.*

**Ключевые слова:** стейкхолдерский подход в управлении, стратегические стейкхолдеры, факторы стоимости.

**Ф**инансовый кризис 2008 г. и необходимость перехода к экономике нового типа обострили дискуссии о новых тенденциях и направлениях развития многих сфер хозяйственной деятельности. И одним из наиболее актуальных вопросов стала смена приоритетов в системе корпоративного управления. Возникает объективная потребность переориентации корпоративного управления с выполнения роли внешне-го атрибута, основная задача которого —

привлечь инвесторов, на выработку новых решений, превращающих корпоративное управление в инструмент реального повышения эффективности бизнеса в долгосрочном плане<sup>1</sup>.

Если до 2008–2009 гг. в сфере корпоративного управления компании уделяли внимание в основном соблюдению формальных требований наилучших практик (разработка внутренних регламентирующих документов, принятие кодексов корпоративного

---

<sup>1</sup> Берлин А. Д., Вербицкий В. К., Гуляев К. А. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом? // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. № 7, вып. 2. С. 61–67.

поведения, включение в состав советов независимых директоров, создание основных комитетов), то сегодня самые актуальные вопросы корпоративного управления — как обеспечить эффективное и сбалансированное развитие бизнеса, укрепить его устойчивость в условиях неопределенности. В случае развивающихся экономик, в том числе российской, возникает еще одна непростая задача: поддерживать устойчивое развитие частного бизнеса в условиях недружественной и неразвитой институциональной среды.

С другой стороны, эти задачи всегда были важны для компаний закрытого типа, к которым не применимы внешние требования, касающиеся соблюдения каких-либо стандартов и правил. Однако внутренняя потребность в устойчивом и эффективном развитии, необходимость выживать в сложных условиях и побеждать в ужесточающейся конкурентной борьбе вынуждают и эти компании искать наиболее действенные модели управления.

Одно из наиболее эффективных, на мой взгляд, решений — организация системы корпоративного управления на основе стейкхолдерского подхода, то есть *целенаправленное управление сетями стейкхолдеров и развитие бизнеса с учетом расширенного спектра разнонаправленных интересов* (участниками корпоративных отношений являются не только акционеры и наемные менеджеры, но и другие значимые для компании категории заинтересованных сторон).

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ

При переходе к экономике знаний<sup>2</sup> меняется состав ключевых ресурсов, определяющих ее успех. Материальные активы перестают

играть значимую роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивой выживаемости, меняются границы фирмы из-за растущей роли нематериальных ресурсов. Поэтому наряду с владельцами материальных (финансовых) ресурсов в поле зрения компании попадают носители нематериальных ресурсов (менеджмент, персонал, клиенты, прочие контрагенты), чей вклад в бизнес имеет иную, нематериальную форму. Успех современных компаний во многом обеспечивается, во-первых, систематическим отслеживанием *интересов*, идентификацией групп стейкхолдеров, которые вносят существенный вклад в результативность бизнеса. Во-вторых, нужно регулярно определять ожидания и направленность интересов этих групп в отношении данной компании. В-третьих, нужны механизмы учета и поддержания баланса разнонаправленных интересов при формировании среднесрочной и долгосрочной стратегии предприятия. И, наконец, требуются адекватные способы измерения и оценки динамики развития компании при использовании стейкхолдерского подхода.

Остановимся подробнее на ключевых опциях стейкхолдерского подхода в управлении.

I. *Определение состава ключевых групп стейкхолдеров.* Участниками корпоративных отношений являются далеко не все категории лиц, заинтересованных в развитии рассматриваемой компании. Особое значение приобретают *стратегические стейкхолдеры*, на которых ориентируется компания в своем развитии. Это категории заинтересованных лиц, соответствующие, согласно модели Менделоу<sup>3</sup>, двум критериям: 1) они делают самый ценный вклад в бизнес; 2) их влияние на компанию наиболее велико.

<sup>2</sup> Экономика знаний — высший этап развития постиндустриальной экономики и инновационной экономики. Часто термин «экономика знаний» используют как синоним инновационной экономики. Однако экономика знаний — высший этап развития инновационной экономики. Является базой, фундаментом общества знаний или информационного общества.

<sup>3</sup> Согласно модели Менделоу (1991), всех заинтересованных лиц можно классифицировать в зависимости от двух переменных — их интересов и их власти: 1) власть стейкхолдера определяет его способность оказывать влияние на организацию; 2) интерес стейкхолдера определяется его желанием влиять на организацию. Следовательно, схема стейкхолдера: влияние стейкхолдера = власть x интерес.

Состав групп стратегических стейкхолдеров индивидуален для каждой компании и определяется ее особенностями, а также характеристиками отрасли, структурой используемых ресурсов и степенью наукоемкости выпускаемого продукта.

К стратегическим стейкхолдерам можно, например, отнести:

- долгосрочных инвесторов компании, заинтересованных в ее долгосрочном и успешном развитии;
- собственников, являющихся одновременно поставщиками финансовых и предпринимательских<sup>4</sup> ресурсов;
- нефинансовых стейкхолдеров внутри компании (менеджмент и персонал как носителей ключевых управленческих и технических компетенций).

Следовательно, к стратегическим стейкхолдерам относятся прежде всего те, кто активно вовлечен в процесс формирования и наращивания различных компонент интеллектуального капитала<sup>5</sup>.

Необходимо отметить, что уровень вклада стейкхолдеров внутри любой категории может быть разным, к примеру, далеко не все клиенты составляют основу стабильной клиентской сети, которая даже в кризисные годы помогает фирме выжить. Задача каждой компании состоит в идентификации, определении структуры стратегических стейкхолдеров, поскольку именно они обеспечивают положительную динамику развития компании, рост ее стоимости.

Структура стратегических стейкхолдеров определяется следующим образом:

- организуется экспертная группа из лиц, наилучшим образом осведомленных об особенностях данной компании, рынках ее присутствия и используемой бизнес-модели. В эту группу обычно включают

членов совета директоров и топ-менеджмент;

- с помощью специально разработанного опросника проводятся индивидуальные интервью, в ходе которых совместно с членами экспертной группы уточняются термины, используемые для данного исследования (стратегические и нестратегические стейкхолдеры, концепция стейкхолдерского подхода в управлении), затем оцениваются состав стратегических стейкхолдеров компании по двум критериям Менделю (составляется перечень категорий стейкхолдеров) и доля вклада каждой категории в результаты компании за текущий период (5 лет);
- при необходимости устанавливается поименный состав каждой категории стратегических стейкхолдеров (физические/юридические лица).

На основе данных опроса формируется представление о круге интересов, связанных с рассматриваемой компанией.

II. *Изучение интересов и ожиданий стратегических стейкхолдеров.* Для того чтобы систематически (примерно один раз в год) отслеживать интересы стейкхолдеров компании, разрабатывается специальная анкета, позволяющая оценить уровень заинтересованности каждой ключевой категории стейкхолдеров в сотрудничестве с компанией на данный момент (какой выигрыш она получает от взаимодействия с компанией), а также определить факторы, влияющие на принятие стейкхолдерами решения о дальнейшем сотрудничестве.

В 2011 г. автор провел исследование российской компании закрытого типа, расположенной в Поволжском регионе и объединяющей восемь отдельных бизнес-единиц, которые действуют в строительной

<sup>4</sup> Предпринимательский ресурс (предпринимательский потенциал) — это способность к эффективной организации экономических ресурсов (труда, земли, капитала, знаний) для осуществления хозяйственной деятельности. Этот ресурс реализуется при управлении деятельностью фирм и организаций.

<sup>5</sup> Под интеллектуальным капиталом понимаются все неденежные и нематериальные ресурсы, полностью или частично контролируемые организацией и участвующие в создании ценности. Подробнее см.: Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб: Высшая школа менеджмента, 2010. С.14–15.



Рис. 1. Профили ценности компании «Версиво» для семи групп стейкхолдеров (2011 г.)<sup>6</sup>

и деревообрабатывающей отраслях, а также в сфере услуг. Основная цель исследования — изучить поле интересов вокруг рассматриваемой компании, выделить наиболее значимые группы заинтересованных лиц (стратегических стейкхолдеров), определить направление их интересов, а также оценить возможные способы учета данных интересов в стратегии развития компании.

Исследование проходило в несколько этапов:

- выявление стратегических категорий стейкхолдеров и составление поименных списков представителей каждой целевой группы;
- создание модели анализа;
- проведение опросов;
- анализ и интерпретация результатов;
- презентация результатов в наглядном виде собственникам и менеджерам.

Были использованы следующие методы: анкетирование и интервьюирование (экспертный метод определения стратегических групп стейкхолдеров). Анкета содержала вопросы, помогающие выявить следующую информацию:

- насколько стратегические стейкхолдеры информированы о компании, ее планах и стратегии развития;
- степень вовлеченности стейкхолдеров в реализацию стратегии компании (видят ли они в этом пользу для себя лично);
- каково представление разных групп стейкхолдеров о стоимости (ценности) компании;
- наиболее важные ожидания стейкхолдеров от сотрудничества с компанией.

Назовем основные критерии, по которым оценивалась готовность стратегических стейкхолдеров к долгосрочному сотрудничеству с компанией, *факторами или «средами» стоимости*, а картину их взаимного расположения и соотношения — *профилями ценности*. В ходе сбора и анализа данных выделялись критически важные факторы для всех видов стратегических стейкхолдеров, а также оценивалось соблюдение *правила неразрушения стоимости (ценности сотрудничества с рассматриваемой компанией)* для каждой категории.

Для группировки и анализа ответов была разработана специальная методика<sup>7</sup>, по

<sup>6</sup> На рисунке цифрами обозначены группы стейкхолдеров: 1 — владельцы, 2 — менеджмент корпоративного центра (управляющей компании), 3 — менеджмент бизнес-единиц, 4 — сотрудники, 5 — клиенты, 6 — поставщики, 7 — кредиторы.

<sup>7</sup> Долматова И. Н. Стоимость непубличной компании: оценка с позиций стейкхолдеров // Российское предпринимательство. 2011. № 3 (2). С. 64–70.

которой все показатели деятельности были отнесены к одной из четырех основных групп или к одному из четырех факторов стоимости:

- финансовые показатели,
- внешние показатели,
- бизнес-процессы,
- HR-показатели.

Результаты анализа факторов стоимости по каждой категории стейкхолдеров показаны на *рисунке 1*. Полученные результаты подтверждают разнонаправленность векторов интересов отдельных групп: разные факторы стоимости имеют неодинаковую степень важности для различных категорий стейкхолдеров. Очевидны характер и глубина противоречий между интересами разных групп.

Полученные данные о том, как разные группы стратегических стейкхолдеров оценивают стоимость компании и каковы их ожидания, позволяют выработать эффективную политику взаимодействия с ними, выбрать оптимальный сценарий развития компании, который обеспечит заинтересованность максимально возможного числа категорий стейкхолдеров.

III. *Использование результатов исследования стейкхолдеров в деятельности компании.* Способы работы с выявленными интересами стейкхолдерских групп варьируются в зависимости от степени их власти и интереса в компании<sup>8</sup>. Однако в данном случае нас интересуют лишь стратегические стейкхолдеры, обладающие наибольшей властью/интересом к компании, которые создают ценность в компании. Основным принципом, который используется — принцип управления компанией на основе профилей ценности, то есть выявление критически важных факторов для всех видов стратегических стейкхолдеров и соблюдение *правила неразрушения стоимости для каждой категории*.

На основе полученной картины профилей ценности совету директоров и топ-менеджменту следует сформировать политику вза-

имодействия с каждой группой стратегических стейкхолдеров в отношении выявленных противоречий (например, резкой разницы между значимостью четырех драйверов стоимости для финансовых и нефинансовых стейкхолдеров; «выпадения» одного из факторов из видения стоимости какой-либо группы). Политика работы с разными группами стратегических стейкхолдеров должна быть направлена на урегулирование данных противоречий, перевод их в конструктивное русло и может включать изменение системы информационного обмена, обучение и повышение компетенций, совершенствование системы мотивации, трансформацию корпоративной культуры и т. п.

Информация о критических ожиданиях и представлениях стратегических стейкхолдеров о стоимости компании — один из ключевых моментов стратегического планирования бизнеса. С ее помощью формируется «русло» безопасного развития компании, в пределах которого выбираются варианты развития, не ухудшающие ценность сотрудничества для ее стратегических стейкхолдеров. На практике это осуществляется с помощью:

- отбора критических ожиданий, не исполнение которых ставит под сомнение продолжение работы (продление контракта) с компанией;
- балансирования долгосрочных и краткосрочных целей стратегии (обычно предпочтение отдается долгосрочным целям);
- соблюдения принципа приоритетности интересов стратегических нефинансовых стейкхолдеров — носителей наиболее ценных для компании неосязаемых активов (знаний, навыков, технологий, связей) при высокой степени «наукоемкости» продукта/услуги.

Основной положительный эффект от применения информации о стратегических стейкхолдерах — ориентация на долгосрочные отношения, накопление ценных компонент капитала в компании, формирова-

<sup>8</sup> Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент. Концепции: Учебное пособие. М.: Бизнес Элайнмент, 2009.

ние сбалансированной стратегии развития и, как следствие, рост реальной стоимости компании и ее инвестиционной привлекательности.

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ: ДВУСТОРОННЕЕ ИЗМЕРЕНИЕ СТОИМОСТИ

Таким образом, модель управления на основе стейкхолдерского подхода ориентирована на создание стоимости не только для одной категории — собственников, но и для ключевых нефинансовых стейкхолдеров, при этом для каждой категории стейкхолдеров стоимость принимает особую форму. Например, для финансовых стейкхолдеров (собственников) стоимость выступает преимущественно в виде потоков текущих и будущих финансовых выгод; для нефинансовых — как поток финансовых и прочих выгод. Следовательно, чтобы управлять развитием компании в интересах расширенного состава стратегических стейкхолдеров, целесообразно оценивать динамику стоимости с точки зрения как финансовых, так и нефинансовых стейкхолдеров.

Для измерения стоимости с точки зрения нефинансовых стратегических стейкхолдеров можно использовать качественный индикатор, предложенный отечественным исследователем И. В. Ивашковской. Это так называемый индекс гармонизации интересов (*Interests Harmonization Index, IHI*) — «композитный индекс изменений в действиях, направленных на удовлетворение интересов ключевых стейкхолдеров данной компании»<sup>9</sup>. Если в рамках рассматриваемой стратегии на протяжении определенного времени степень удовлетворения интере-

сов ключевых стейкхолдеров ухудшается, то индекс снижается. Такая ситуация *дисгармонии интересов*, утраты лояльности стейкхолдеров может привести к повышению уровня инвестиционных рисков компании и, как следствие, росту барьерной доходности на инвестиции<sup>10</sup> и ограничению возможностей для развития.

С другой стороны, гармонизация интересов стратегических стейкхолдеров приводит к росту компании особого типа — *устойчивому росту*. Концепция устойчивого роста была разработана во второй половине прошлого века консалтинговой компанией *Boston Consulting Group (BCG)*. Позже в рамках финансового анализа была предложена концепция «многомерного роста», вводящая понятие *качества роста* как комбинации достижений в стратегическом (долгосрочном) и финансовом (краткосрочном) результатах деятельности. Наиболее приемлемым показателем, отражающим главные составляющие успеха *компании закрытого типа* как суммы вклада всех ее ключевых категорий стейкхолдеров, на мой взгляд, можно считать индекс устойчивости роста (*Sustainable Growth Index, SGI*)<sup>11</sup>. Это комплексный показатель, включающий две основные компоненты: первая отражает стратегическую сторону развития в виде роста выручки и степени агрессивности рыночной политики компании, вторая — финансовые результаты деятельности с точки зрения создания подлинной (инвестиционной) стоимости. Устойчивый темп роста — это не только количественный (стабильный или повышающийся) показатель, но и качество динамики развития компании.

На *рисунке 2* представлена оптимальная для частных компаний система измерения приращения стоимости для ключевых/

<sup>9</sup> Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров. М.: Инфра-М, 2009. С. 203.

<sup>10</sup> Барьерная (требуемая) доходность на инвестиции — норма доходности, удовлетворяющая интересы различных групп инвесторов, предоставивших капитал на цели долгосрочного развития. Определяется по специальной методике. Более подробно см., например: Рутгайзер В. М. Оценка стоимости бизнеса. М.: Маросейка, 2008. С. 100–101.

<sup>11</sup> Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров. М.: Инфра-М, 2009. С. 248.

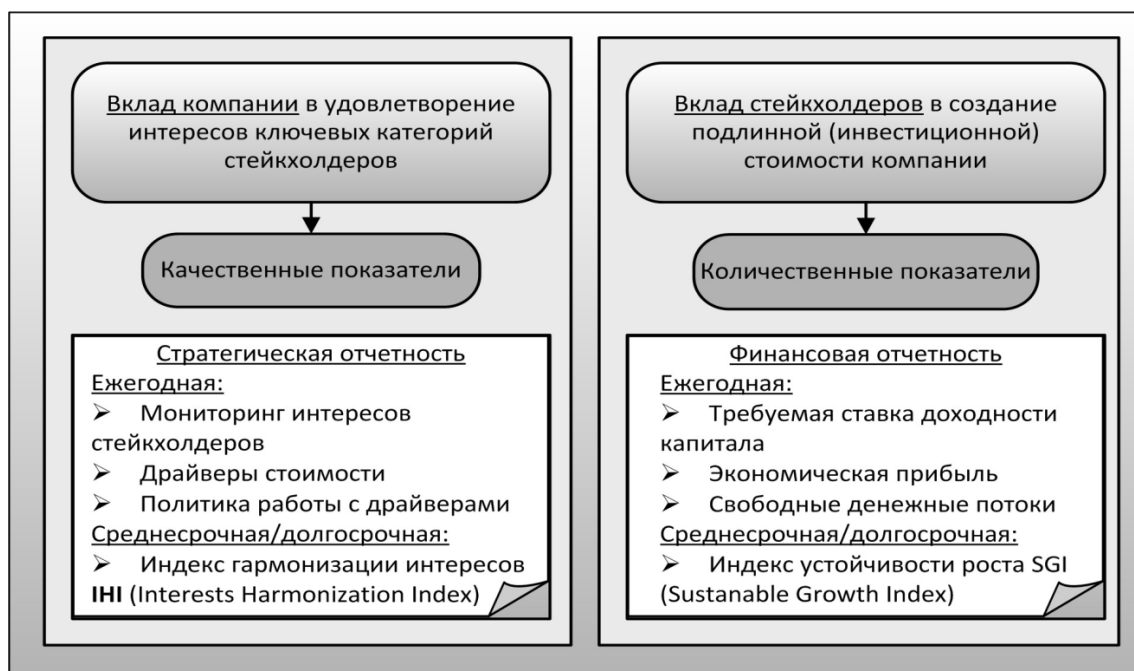


Рис. 2. Измерение стоимости компании для стейкхолдеров: две стороны стоимости<sup>12</sup>

нефинансовых стейкхолдеров и для самой компании/финансовых стейкхолдеров. Стратегическая отчетность на ежегодном уровне содержит результаты мониторинга интересов стейкхолдеров, выявленные драйверы стоимости для всех категорий стейкхолдеров и описание политики в отношении драйверов стоимости. На среднесрочном и долгосрочном уровне стоимость для стейкхолдеров измеряется с помощью интегрального показателя ИНИ, отражающего многолетний тренд действий компании в отношении стратегических стейкхолдеров.

Финансовая отчетность демонстрирует результат вклада стейкхолдеров в деятельность компании, выраженный на ежегодном уровне через три составляющие: риск, доходность и рост. Риск выражается путем оценки требуемого уровня доходности совокупного или собственного капитала; доходность — через динамику создания подлинной стоимости (экономическая прибыль); рост — объемом свободных денежных потоков. На среднесрочном и долгосрочном горизонтах стоимость с позиции самой компании может быть выражена через индекс устойчивости роста.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛАГАЕМОГО ПОДХОДА

Составить представление об эффективности рассмотренной модели корпоративного управления на основе стейкхолдерского подхода, а также об ограничениях для ее применения в какой-то степени позволяют результаты проведенного в 2012 г. автором данной статьи эмпирического исследования 21 компании закрытого типа. Участники выборки расположены в Московской области и Поволжском регионе, характеризуются следующими критериями: 1) структура собственности: частная компания, семейного/партнерского типа; 2) размер бизнеса: малый/средний; 3) местонахождение: РФ.

В качестве основного метода был выбран метод кейсов, с помощью которого велись углубленное изучение и анализ деятельности каждой компании за определенный промежуток времени (2007–2011 гг.) путем проведения интервью с руководством компаний (собственники, менеджмент), анализа ежегодной финансовой и управленческой отчетности,

<sup>12</sup> Составлено автором.



изучения документов, связанных с организационной политикой и стратегическими планами, а также анализа отраслей и рынков, на которых действуют компании, и их позиционирования. Кроме того были изучены применяющиеся в компаниях модели управления, регламенты стратегического процесса и взаимодействия с ключевыми (стратегическими) стейкхолдерами.

Эмпирический анализ включал три этапа.

Определение выборки компаний закрытого типа, уточнение перечня документов и видов информации для изучения, составление опросника для индивидуальных интервью, предварительные переговоры с руководством компании о предоставлении информации.

Сбор информации и группировка данных, заполнение базовых форм для анализа кейсов и составление *профилей рисков*<sup>13</sup> для каждой компании.

Расчет показателей SGI и ИИ, сопоставление долгосрочных результатов деятельности (SGI), с одной стороны, и степени учета интересов стратегических стейкхолдеров — с другой (ИИ). Таким образом, мы измеряем две стороны стоимости компании: с одной стороны, вклад стейкхолдеров компании, который проявляется в долгосрочном устойчивом росте компании (индекс SGI), с другой стороны, ценность, создаваемую для стратегических стейкхолдеров (индекс ИИ) — см. *рисунок 2*.

Основной вывод исследования заключается в том, что среди рассмотренной выборки не нашлось ни одной компании, которая, не ориентируясь на интересы стратегических стейкхолдеров, показала бы привлекательный тип роста. Наоборот, *наилучшие финансовые и стратегические показатели* (самые высокие значения SGI) продемонстрировали компании, которые осознанно и целенаправленно формируют эффективные взаимовыгодные отношения со стратегическими стейкхолдерами и, принимая стратегические

решения, ориентируются на расширенный спектр интересов.

Отметим некоторые выявленные в ходе исследования особенности данного подхода.

Положительный эффект стейкхолдерского подхода возникает лишь на протяжении *продолжительного периода деятельности*. Накапливание ценных нефинансовых компонент капитала на краткосрочном промежутке времени не происходит, ощутимый результат начинает ощущаться не ранее пяти — семи лет последовательной работы в этом направлении.

Стейкхолдерский подход имеет смысл при достаточно *развитой конкурентной среде*, которая вынуждает компанию повышать свои возможности по сравнению с конкурентами путем выделения ценных (с точки зрения их производительного вклада) стейкхолдеров и управления сотрудничеством/взаимодействием с ними.

Были выявлены *дополнительные факторы, влияющие на эффективность* модели управления на основе стейкхолдерского подхода, а именно: наличие доступа компании к ресурсам с целью обеспечения роста; та или иная стадия жизненного цикла компании; качество стратегических стейкхолдеров (действительный ценный вклад) и степень их заинтересованности в развитии компании. Иными словами, система управления на основе балансирования интересов стратегических стейкхолдеров принесет максимальный эффект, если у компании будет достаточно ресурсов для обеспечения роста и стратегические стейкхолдеры поставляют действительно ценные для нее активы (например, знания, навыки и опыт в данной области высококвалифицированных менеджеров и специалистов), и при этом высока степень их заинтересованности в реализации намеченной стратегии. Следует учитывать, что на начальных стадиях жизненного цикла, когда в компании идет накопление профессионализма

<sup>13</sup> Профиль риска — совокупность оценок различных категорий рисков (деловой, финансовый, корпоративный) для конкретной компании.

и оптимального профиля компетенций, результат от использования стейкхолдерского подхода в управлении имеет отложенный эффект.

Совершенствование системы корпоративного управления на основе интеграции интересов стратегических стейкхолдеров

в развитие компании позволяет снизить риски, увеличить ее конкурентные преимущества и устойчивость бизнеса. С другой стороны, данный вопрос открыт для дискуссий, это поле для дальнейших исследований, углубления начатых разработок и анализа.

## ЛИТЕРАТУРА

.....

1. Берлин А. Д., Вербицкий В. К., Гуляев К. А. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом? // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. № 7. Вып. 2. С. 61–67.
2. Долматова И. Н. Стоимость непубличной компании: оценка с позиций стейкхолдеров // Российское предпринимательство. 2011. № 3 (2). С. 64–70.
3. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров. М.: Инфра-М, 2009. 430 с.
4. Константинов Г. Н. Стратегический менеджмент. Концепции: Учебное пособие. М.: Бизнес Элайнмент, 2009. 239 с.
5. Рутгайзер В. М. Оценка стоимости бизнеса. М.: Маросейка, 2008. 304 с.
6. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб: Высшая школа менеджмента, 2010. 436 с.

УДК 334.012.7

Н. Ю. Псарёва

# Организационно-управленческие аспекты формирования холдинговой компании

*В работе рассмотрены теоретические вопросы формирования холдинговой компании как центрального органа управления в холдинге, представляющем собой основную форму предпринимательского объединения в условиях рынка. Приведены мотивационные факторы, способствующие процессам интеграции, и условия формирования управленческих отношений между холдинговой компанией и её дочерними обществами. Показаны основные типы холдинговой компании, а также классифицированы факторы, обуславливающие выбор типа холдинговой компании, и условия, которые определяют уровень централизации функций в холдинговой компании.*

**Ключевые слова:** дочерние общества, типы холдинговых компаний, холдинговая компания, централизация и децентрализация управления.

Условия рынка порождают определенные способы формирования предпринимательских объединений, из которых можно выделить два наиболее распространенных:

- объединение хозяйствующих субъектов вокруг центральной компании, создаваемой этими хозяйствующими субъектами;
- объединение на основе экономической субординации, позволяющей одному субъекту подчинить всех других участников этого объединения в силу

владения контрольными пакетами акций/долей этих участников, в силу договора или иных обстоятельств.

Такие предпринимательские объединения называются холдингами, а компании, владеющие контрольными пакетами акций или осуществляющие управление другими участниками в силу договора или иных обстоятельств, — холдинговыми/материнскими/управляющими компаниями.

Функциональные особенности холдинговой компании обусловлены ее структурно-организационным построением в рамках

существующих правовых условий. Базируясь на исследованиях зарубежных и отечественных ученых, можно выделить следующие функциональные особенности холдинговой компании, не свойственные другим коммерческим организациям<sup>1</sup>:

- финансирование долевого участия в дочерних обществах (финансирование дочерних обществ);
- управление дочерними обществами;
- управление холдингом.

На внутреннюю структуру холдинга заметное влияние оказывают рынки. При этом чем неоднороднее портфель долевого участия и больше объем долей, которые могут быть приобретены вне холдинга, тем сильнее действуют децентрализующие рыночные силы против интегрирующего влияния холдинга. Поэтому *идеология, структура, процессы управления и инструменты управления холдингом должны учитывать рыночные факторы*. Большое значение в организации процессов взаимодействия в рамках имущественного холдинга имеет корпоративная культура.

Возможность формирования многоуровневых структур холдинга обусловлена наличием в уставном капитале долей владельцев холдинговой компании, по сути, собственников всего холдинга (верхний уровень в иерархии управления в холдинге). Организационная структура холдинга (владельцы холдинговой компании — холдинговая компания — дочерние общества) порождает различные, подлежащие регулированию законом отношения: владельцев холдинговой компании между собой и этой компанией; между холдинговой компанией и остальными владельцами дочерних обществ; между холдинговой компанией и ее дочерними обществами.

Характеристики холдингов определяются юридической самостоятельностью дочерних обществ и основными функциями холдинговой компании. Применяемые на практике

формы интеграции и состав участников холдинга зависят от целей и стратегии объединения.

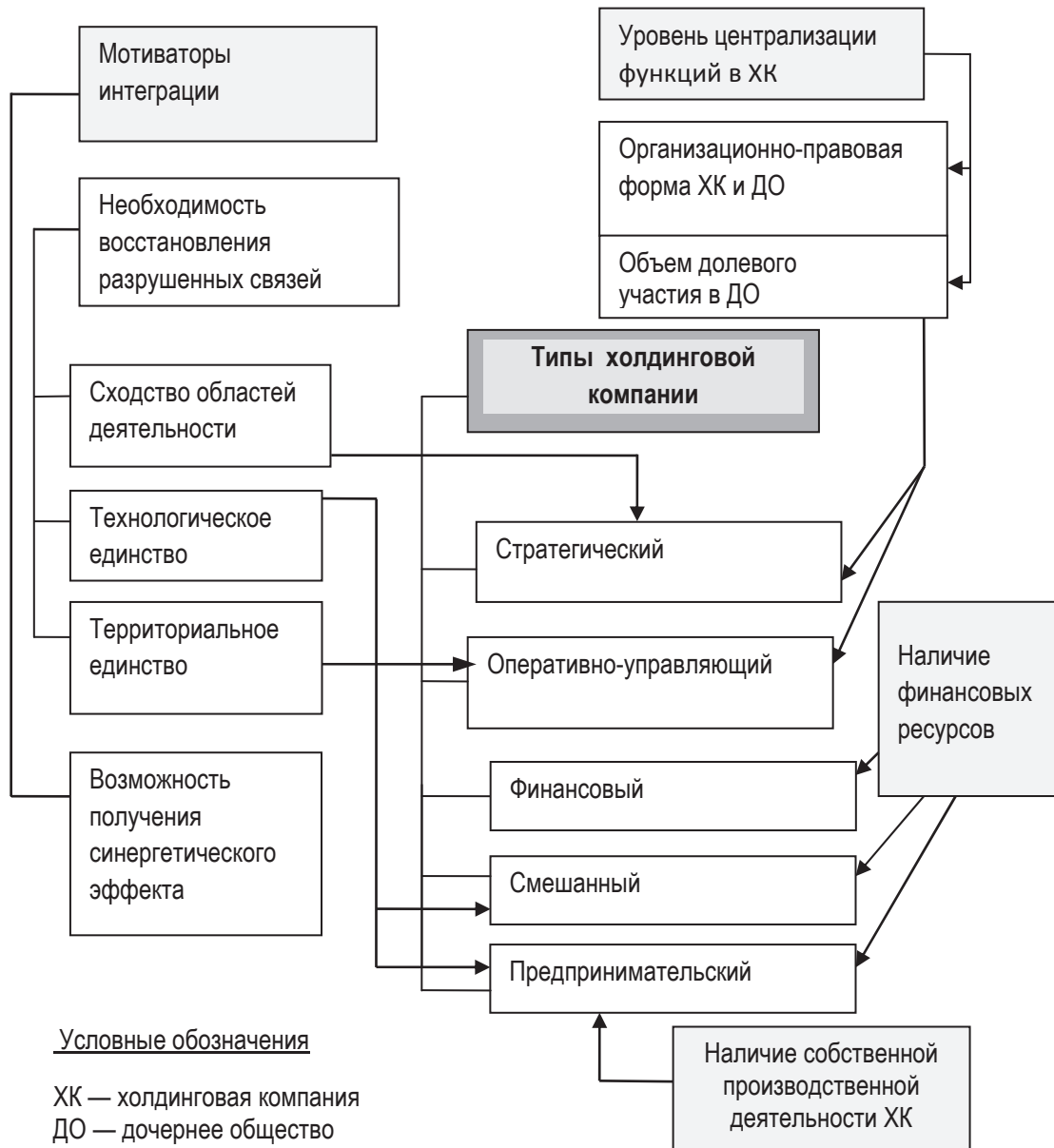
Тип холдинга обусловлен функцией, выполняемой холдинговой компанией, которая, в свою очередь, формируется под воздействием разных факторов, и прежде всего *мотивационных факторов*, способствующих интеграционным процессам. В разных экономических условиях эти факторы могут существенно различаться. У государства, как у основного собственника, мотивом для создания интегрированных структур служит необходимость сохранить государственный контроль над стратегически важными секторами экономики. В России это привело к образованию холдинговых компаний в процессе приватизации. В период разгосударствления имущества основным мотиватором для бизнеса была необходимость восстановления нарушенных производственных связей с целью координации деятельности участников холдинга.

Стремление восстановить производственные связи определяет также *организационную структуру холдинга*. Если интеграция происходит на базе сходства областей деятельности по отраслевому или продуктовому признаку, то основной функцией холдинга, вероятнее всего, станет *стратегическое управление*. Формирование холдинга в этом случае будет направлено главным образом на усиление конкурентных преимуществ участников холдинга.

Чем меньше сходство областей деятельности предприятий, подлежащих интеграции, тем выше вероятность формирования *финансового холдинга*, в инвестиционном портфеле которого могут быть доли/пакеты акций предприятий разных направлений деятельности.

Объединение предприятий, взаимосвязанных между собой по *технологическому признаку* (внутрипроизводственное единство), приводит к созданию холдинговой

<sup>1</sup> Подробнее см.: Псарева Н. Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты. 2-е. изд. М.: АТИСО, 2012. С. 75.



**Факторы, влияющие на выбор типа холдинговой компании<sup>2</sup>**

компании, выполняющей функции *оперативного управления* участниками холдинга.

Возможность централизации ряда функций управления в холдинговой компании и получения синергетического эффекта способствует созданию такой холдинговой компании, которая может быть как стратегом, так и оператором.

На выбор типа холдинговой компании имущественного холдинга также влияют (см. рис.):

- уровень самостоятельности дочерних обществ в холдинге;
- возможность централизации функций управления в холдинговой компании или в специально созданной ею управляющей компании холдинга;
- наличие у холдинговой компании и ее дочерних обществ собственных финансовых ресурсов;
- возможность привлечения средств со стороны.

<sup>2</sup> Схема разработана автором.

Наличие финансовых ресурсов и возможность их трансформации в уставные капиталы и заемные средства дочерних обществ способствуют, как правило, образованию *финансовой* или *смешанной* холдинговой компании. При недостаточности ресурсов создается *управляющая* холдинговая компания.

Уровень самостоятельности дочерних обществ и возможность централизации функций управления в холдинговой компании зависят прежде всего от выбора ее организационно-правовой формы и объема ее долевого участия в уставном капитале дочерних обществ.

Объем долевого участия в дочернем обществе должен быть достаточным для принятия холдинговой компанией решений по управлению дочерними обществами. Владение контрольным пакетом акций/долей, составляющим более 50%, способствует формированию *стратегической* или *оперативно-управляющей* холдинговой компании.

Наличие собственной производственной деятельности однозначно определяет холдинговую компанию как *предпринимательскую*.

Функции холдинговой компании по отношению к дочерним обществам могут меняться и быть индивидуальными для каждого дочернего общества.

Для одних дочерних обществ холдинговая компания может рассматриваться как *оперативно-управляющая*, по отношению к другим — как *стратегическая управляющая* или *финансовая* либо *смешанная*.

Участники холдинга принадлежат разным юридическим лицам. Этот факт определяет *управленческие отношения* между холдинговой компанией и ее дочерними обществами. Властные и коммуникационные (юридические, экономические, организационные и правовые) отношения дочерних обществ определены их уставами, которые предусматривают право холдинговой компании влиять на деятельность дочернего общества. Поэтому в холдинге возникают особенности управления каждым из дочерних обществ в зависимости от их организационно-

правовой формы, наличия/отсутствия единой корпоративной культуры, механизмов мотивации и т. п.

При разработке *концепции управления* холдингом следует прежде всего установить оптимальную, с точки зрения устойчивости холдинга, *степень автономии* каждого дочернего общества. Принятое решение реализуется выбором соответствующих организационно-правовых форм дочерних обществ, необходимыми и достаточными размерами пакетов их акций (долей), принадлежащих холдинговой компании, а также нормами, прописанными в уставах дочерних обществ (объем полномочий единоличного и коллегиального органов управления и совета директоров, права пользования информацией и т. п.).

Владея дочерними обществами, холдинговая компания принимает управленческие решения по кадровой политике (назначение или освобождение от должности ответственных руководителей дочерних обществ и их органов управления и др.).

К задачам управления в рамках холдинга относятся также задачи, связанные с организационной структурой холдинга и управлением персоналом.

В мировой практике известны две полярные точки зрения на вопросы управления дочерними обществами:

- жесткая централизация управления;
- предоставление автономии в выборе управленческих решений.

Предоставляя дочерним обществам автономии управления, холдинговая компания, как «сопровождающая» управленческая инстанция, может активно поддерживать дочерние общества в их хозяйственном развитии, выполняя при этом определенные специфические функции управления по отношению к дочерним обществам. Аппарат управления холдинговой компании выявляет проблемы, принимает меры и разрабатывает рекомендации для дочерних обществ. Однако холдинговая компания не ограничивает автономию дочерних предприятий в принятии решений по их повседневной хозяйственной деятельности.

Непосредственное управленческое вмешательство холдинговой компании в хозяйственную оперативную деятельность дочернего общества целесообразно лишь в некоторых ограниченных во времени ситуациях и происходит обычно с привлечением оперативного менеджмента.

Централизация функций управления в холдинговой компании целесообразна в следующих случаях:

- у дочернего общества возникли значительные отклонения от целей, установленных холдинговой компанией, что создает потенциальную угрозу стабильности холдинга;
- сложились кризисные ситуации, которые угрожают существованию дочернего общества;
- дочерние общества частично или полностью связаны друг с другом в рамках жизненного цикла продукции или в части производства продукции (например, производственное и сбытовое общества);
- централизация и концентрация в холдинговой компании ряда управленческих функций обеспечивают синергетический эффект;
- при возникновении новых рынков требуется прямое управление дочерним обществом со стороны холдинговой компании.

Для определения функций холдинговой компании относительно дочерних обществ

и, соответственно, подбора исполнителей для работы в аппарате холдинговой компании необходимо обеспечить:

- максимальную самостоятельность дочерних обществ в производственно-хозяйственной деятельности (выполнение ими всех функций, относящихся к оперативно-хозяйственной деятельности);
- централизацию в холдинговой компании финансовых потоков;
- централизацию в холдинговой компании однородных функций, требующих высокого профессионализма их исполнения;
- централизацию функций, способствующих снижению операционных издержек в холдинге;
- высокий профессионализм работников аппарата управления холдинговой компании.

В аппарате холдинговой компании целесообразно централизовать научно-исследовательскую работу, маркетинг, стратегическое и финансовое управление. Важным доводом в пользу централизации функций может стать ограниченность ресурсов, прежде всего людских, в дочерних обществах холдинга.

Централизация перечисленных выше функций позволяет избежать конфликтов между дочерними обществами, обеспечить эффективное сотрудничество всех участников холдинга и повысить эффективность его деятельности в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Псарёва Н. Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты: Монография. 2-е изд. М.: АТИСО, 2012. 392 с.

УДК 378.147:334

В. Г. Антонов, М. В. Самосудов

# Проблемы и перспективы развития управленческого образования в России

*В статье рассматриваются вопросы современного состояния и перспективы развития управленческого образования в России. Особое внимание уделено аспектам образования в области корпоративного управления.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, менеджмент, образование, обучение, управление, управленческое образование.

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ ИЛИ РЕВОЛЮЦИЯ?

Устойчивость социально-экономических систем неразрывно связана с развитием менеджмента. Это особое направление научной и практической деятельности охватывает совокупность научных знаний, практического опыта и искусства управления. Без специальной подготовки сегодня невозможно управлять организацией в любой сфере<sup>1</sup>.

Серьезный пересмотр управленческих постулатов произошел в 70-е годы прошлого века в рамках так называемой

«тихой управленческой революции». По мере накопления в компаниях квалификационного потенциала сотрудников возникла проблема его активизации. Отчасти поэтому управленческие нововведения в конце века связаны в основном с поиском возможностей максимально эффективно использовать творческий потенциал работников. Одновременно возникало понимание корпоративной культуры как фактора успешного управления, широкое распространение получали методы стратегического управления, подходы и приемы менеджмента из коммерческой сферы проникали

<sup>1</sup> Авторы полагают, что управлять малой организацией порой бывает сложнее, чем большой, это требует более глубокой и разносторонней подготовки. Поскольку ресурсы небольших организаций, как правило, ограничены, то повышаются требования к точности принимаемых решений, а также чувствительность бизнеса к ошибкам. Кроме того, в подобных компаниях меньше развита узкая специализация сотрудников, что определяет требования и к квалификации руководителей.



в некоммерческую<sup>2</sup>, бурно развивались «специальные» виды менеджмента.

Современный мир переживает не только глобальный экономический кризис, но и методологический кризис менеджмента. Оказалось, что *традиционные подходы и методы менеджмента не обеспечивают надежного функционирования и развития.*

В октябрьском номере журнала «Гарвард-бизнес-ревю» за 2009 г. в статье «Менеджмент 2.0: новая версия для нового века» сообщается, что 35 известных ученых и практиков менеджмента во главе с одним из самых известных «гуру», Генри Минцбергом, собрались, чтобы составить список задач менеджмента XXI века. Основным тезисом стало: *современный менеджмент выработал свой запас прочности.* По мнению этих специалистов, нужно срочно пересмотреть всю теорию управления, в этой сфере должна совершиться революция не меньшего масштаба, чем та, что породила современную промышленность.

Почему же менеджмент «выработал свой запас прочности»? Прежде всего потому, что в современных условиях все больше проявляется *нелинейность социально-экономических систем*, вызывающая неравномерность, дискретность их развития, возникновение кризисных ситуаций. Особенно этому способствуют лавинообразный рост числа экономических агентов, усиление роли не прямой конкуренции, ускорение бизнес-процессов, переход бизнеса в виртуальное пространство.

Безусловно, неблагоприятные события происходили в бизнесе и ранее, но до недавнего времени менеджмент успешно решал подобные проблемы в рамках двух-, максимум трехсторонних отношений. К тому же были существенно меньше интенсивность взаимодействия субъектов, скорость бизнес-процессов и прохождения информации. Катастрофические последствия были редкостью.

Усложнение хозяйственной системы, очевидно, потенциально снижает ее устойчивость и требует от менеджмента новых принципов и инструментов. Сегодня уже ясно, что ключевой фактор экономического развития — взаимозависимость участников бизнеса, и этот факт требует новых подходов к менеджменту. Другими словами, *необходимо управление, которое обеспечивает гибкость организации, ее своевременную адаптацию к изменяющимся условиям ведения хозяйственной деятельности.*

В этой связи возникают очень важные вопросы:

- как нужно изменить теоретическую базу управления?
- в каком направлении идти дальше — совершать ли революцию, искать новую парадигму управления или продолжать накапливать идеи и знания, то есть идти по пути эволюционного развития?

Вопросы принципиальные, и от ответа на них многое зависит в развитии теории и практики управления, а следовательно, и в развитии управленческого образования.

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В России сегодня действует около 5 млн разного рода бизнес-организаций, 25 тыс. муниципальных образований. Ежегодно создаются десятки тысяч новых организаций. В сфере управления на разных уровнях занято более 10 млн человек.

По имеющимся оценкам, ежегодно образование по специальности «Менеджмент» получают порядка 200 тыс. человек. Таким образом, на обновление квалифицированных кадров в сфере управления уйдет примерно 50 лет<sup>3</sup>. Цифра, конечно, приблизительная, но она как минимум ставит под сомнение справедливость

<sup>2</sup> В России и некоторых других странах отмечается перенесение в бизнес государственного стиля управления, что подразумевает следующее: жесткое единоначалие, основной критерий выбора персонала — лояльность к начальнику, практически неограниченные материальные ресурсы.

<sup>3</sup> Никулин Л. Ф., Сидоров М. Н., Бусалов Д. Ю. Методология: иерархия и сети в менеджменте. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2010. С. 78.

утверждения о том, что в стране наблюдается перепроизводство менеджеров. Речь должна идти не о сокращении числа обучающихся, а о повышении качества их подготовки.

В этой связи рассмотрим наиболее важные в этой сфере проблемы, связанные с состоянием российского образования.

Прежде всего следует четко различать понятия «образование» и «обучение». *Обучение*, или трансляция (пересказ) знаний от преподавателя к слушателю, это не образование, и по мере развития современных информационных технологий ценность обучения стремительно девальвирует. Знания сами по себе стоят все меньше и меньше. *Образование* же подразумевает не только передачу знания, но формирование специалиста, понимающего суть изучаемых процессов и явлений с возможностью в дальнейшем их практического применения в зависимости от ситуации. Это формирование определенного образа мышления.

Проблема управленческого образования многогранна. Если в области естественных наук образование значительно меньше подвержено изменениям, то большинство гуманитарных дисциплин непосредственным образом реагируют на динамику общественного развития.

События последних двадцати лет в России привели к массовой подготовке управленцев в заведениях самого разного профиля. Это породило определенные проблемы. Одна из самых существенных — *снижение уровня фундаментальности образования*. Это означает, что уменьшается удельный вес базовых дисциплин, формирующих фундаментальность.

Управленческое образование активно развивалось по пути специализации. При этом выделились такие направления менеджмента,

как инновационный, производственный, финансовый менеджмент, управление персоналом и др. В результате целостное представление об управлении организацией теряется. Специалисты получают одностороннее представление только об одной составляющей системы управления, не имея должного понятия об интеграции и координации всех ее составляющих.

Фундаментальность предполагает создание такой системы и структуры образования, в которой первое место отводится не столько прагматическим и узкоспециализированным знаниям, сколько методологически значимым, системообразующим. Эти знания формируют понимание истоков и сущности явлений, с которыми будущий управленец столкнется в социально-экономической системе, обеспечивают целостное восприятие всех процессов, происходящих в окружающей среде, и формируют мышление, адекватное задаче адаптивного управления<sup>4</sup>.

Фундаментальное образование должно быть *целостным*, когда изучаемые дисциплины — не просто совокупность отдельных автономных курсов, а интегрированы друг в друга, то есть связаны общей целевой функцией, методологией построения и междисциплинарными связями<sup>5</sup>.

Фундаментальность управленческого образования должна обеспечиваться основательностью изучения *теории управления*, а также соответствующей ей *теории фирмы*, которая изучает социально-экономическую систему на уровне фирмы, позиционируя ее управляющие и влияющие, управляемые и зависимые параметры. Именно эти науки должны быть стержнем управленческого образования. Без развития базовой теории не стоит ожидать эффективного развития отдельных ее прикладных направлений.

<sup>4</sup> Адаптивное управление — совокупность методов управления, позволяющих синтезировать системы управления, способные изменять параметры регулятора или структуру регулятора в зависимости от изменения параметров объекта управления или внешних возмущений, действующих на объект управления.

<sup>5</sup> См.: Суханов А. Концепция фундаментализации высшего образования и ее отражение в ГОСах // Вестник образования в России. 1996. № 3. С. 17–19; Пороховский А. Российское университетское экономическое образование: традиции и вызовы времени // Вестник МГУ. Серия экономика. 2000. № 3. С. 73–75.

В то же время фундаментальность не исключает определенную специализацию обучающихся (страновую, функциональную, отраслевую и пр.).

Одна из важнейших, наряду с фундаментальностью, характеристик управленческого образования — *системность*. Системный подход позволяет обучающимся получить всестороннее, комплексное представление о реальных процессах и взаимосвязях элементов в субъекте и объекте управления. Системность определяется рядом обстоятельств и зависит от множества факторов, в первую очередь от уровня системности науки управления, стержнем которой является теория управления. Взаимозависимость бизнес-процессов, их обусловленность, с одной стороны, объективными закономерностями, а с другой — действиями практиков также повышают роль фундаментальной подготовки управленцев всех уровней.

Между тем удельный вес базовых дисциплин, формирующих фундаментальность (теория управления, теория организаций, теория систем и др.), в учебных планах снижается.

К числу серьезных проблем отечественного управленческого образования можно отнести его, образно говоря, «контрафактность». Обычно наши преподаватели пересказывают зарубежные учебники и монографии, не адаптируя их к российским условиям. Не имея фундаментальной подготовки и опыта работы, студенты зачастую не могут надлежащим образом осмыслить западную практику и в результате начинают говорить и мыслить штампами, не понимая сути дела. Это ведет к дальнейшему расхождению теории и практики, которое во многом произошло из-за неумения бизнес-практиков 90-х применять теорию к решению практических задач.

Весьма важна *методика обучения*. Здесь одна из главных — проблема взаимосвязи

управленческого образования и практики бизнеса. На наш взгляд, программы и процесс подготовки управленцев не адекватны задачам бизнеса. Эффективное управление организацией основано на интеграции и координации всех процессов, функций и сторон ее деятельности. Стратегическими направлениями развития науки управления должно стать формирование целостного представления об управлении организациями.

До недавнего времени «традиционные», эмпирические подходы к управлению вполне отвечали потребностям бизнеса. При этом обилие ресурсов позволяло совершать в управлении ошибки без серьезных последствий. С одной стороны, это способствовало формированию стереотипов, например таких, как представление о разделении теории и практики, с другой — препятствовало осмыслению проблем управления.

Сегодня накопилось достаточно много информации, свидетельствующей о том, что *ряд управленческих задач невозможно решить традиционными методами*. Это относится и к сфере корпоративного управления, формированию устойчивых корпоративных систем.

Одно из проявлений рассматриваемой ситуации — возникновение множества «разных менеджментов» (инвестиционного, информационного, инновационного и пр.), есть даже «разрушающий» менеджмент<sup>6</sup>. Как правило, программы курсов весьма похожи, преподаватели говорят одно и то же. Слыша одно и то же от разных преподавателей, следуя естественному стремлению сэкономить силы и испытывая недостаток времени, студенты зачастую не задумываются об очевидных различиях дисциплин, не говоря уже о различиях скрытых, не вдаются в детали предмета и вполне успешно сдают экзамен. Это порождает иллюзию, что тратить силы и время на изучение предмета, в общем-то, не нужно.

<sup>6</sup> *Сарган Г.* Семь правил разрушающего лидера / Информационный канал Subscribe.ru [Электронный ресурс] URL: <http://digest.subscribe.ru/business/psychology/n794130153.html> (дата обращения: 04.03.2013).

Из-за отсутствия строгой теоретической базы у преподавателей возникает соблазн придумать любое название и оформить под него программу обучения. Такое направление образования стратегически бесперспективно. Будущее за образовательными организациями и программами, ориентированными не на расширение списка дисциплин, а на *формирование образовательной среды, в которой формируется мышление управленца*, способного под конкретную ситуацию компании подобрать методологическую базу, обеспечивающую надежное управление.

Представляется целесообразным обучать студентов закономерностям управления, а также в специальных курсах рассматривать управленческие особенности соответствующих объектов управления (такие как формирование и реализация инноваций, инвестиционного процесса и т. п.).

Яркий индикатор того, что подготовка специалистов данного профиля не адекватна требованиям времени, — неостребованность их предприятиями малого и среднего бизнеса при наличии очевидной потребности в квалифицированных кадрах. Выпускники вузов более или менее востребованы в крупных компаниях, имеющих ресурсную базу для обучения и развития, а также достаточный объем относительно простой, не требующей высокой квалификации работы, для выполнения которой качество подготовки специалиста не так важно. В среднем и малом бизнесе таких условий нет, поэтому выпускников вузов либо туда вообще не берут, либо они занимают низшие позиции.

Большинство программ обучения не стимулирует или недостаточно стимулирует развитие аналитических навыков, в том числе из-за низкого уровня знаний студентов в таких областях, как системный анализ и системотехника, диагностика бизнеса и компании, теория управления и др. Отчасти это обусловлено неразвитостью соответствующих дисциплин применительно к бизнес-системам.

Есть также целый ряд текущих проблем, снижающих качество управленческого образования. Выделим три из них.

1. *Отсутствие соответствующей литературы.* Хотя на социально-экономическую тему написано много книг, напечатано статей в периодических изданиях, ситуацию с научной литературой нельзя признать удовлетворительной.

Во-первых, львиную долю имеющихся в продаже книг можно отнести к «деловой беллетристике». Такая литература потенциально более востребована благодаря легкости и эмоциональности изложения материала, что делает содержание книг понятным для многих. «Позитивный» характер такой литературы помогает восприятию текста, но не ставит проблемы, что способствует формированию иллюзии: есть простые методы для решения практически любых проблем. Поскольку спрос на такую литературу выше, то издавать ее гораздо выгоднее, чем более сложные, детально проработанные труды. Потому-то серьезных книг по управлению в продаже практически нет.

Во-вторых, отсутствует необходимая теоретическая база, задающая ориентиры для оценки того или иного литературного источника, развития управленческих знаний. Все книги «об управлении в социальных системах» содержат практически одинаковую информацию, отличие лишь в стиле ее подачи. В итоге движения в науке не происходит, новых методов управления не появляется.

2. *Слабая связь учебных организаций с бизнесом.* Это проявляется и в сложности организации студенческой практики. Компании не заинтересованы в практикантах, ведь их нужно дополнительно учить. К тому же краткое время прохождения практики не позволяет использовать студентов эффективно — пока они научатся, что-то поймут, практика закончится.

Нужно долгосрочное взаимодействие вузов с компаниями. Сегодня такая связь реализуется лишь за счет личных контактов,

но она ненадежна. Более разумно было бы создать в вузах подразделения, организующие связь с компаниями. Кроме всего прочего, это позволило бы реализовывать целевые программы подготовки специалистов.

Как утверждают видные специалисты в области управления Т. Морита (Япония), Г. Минцберг (США), О. Виханский (Россия) и др., в рамках учебного заведения подготовить эффективного менеджера практически невозможно. Обязательно нужно сочетание учебы с практической работой и последующей, после окончания обучения, «доводкой» специалиста.

*3. Недостаток внимания к организационно-управленческим инновациям.* Российский бизнес испытывает острую нехватку в квалифицированных специалистах по инновационному менеджменту. Согласно результатам многочисленных отечественных и зарубежных исследований, в условиях глобальной конкуренции невозможно достичь успеха в бизнесе без внедрения организационно-управленческих инноваций.

Сложившаяся система образования не способна в полной мере удовлетворить потребности бизнеса в инновациях. Одна из основных причин — отсутствие четко прописанного перечня компетенций менеджеров-инноваторов. Не сформулирован концептуальный подход к подготовке менеджеров в области организационно-управленческих инноваций.

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

За последние 20 лет тема корпоративного управления стала одной из самых «модных». Это обусловлено прежде всего возникновением в отечественной экономике крупных акционерных компаний и различных форм интегрированного бизнеса. Корпорации, иногда в литературе их называют

«мезоэкономическими» («мезоуровневыми»), — основной тип хозяйствующих субъектов, которые образуют реальное народнохозяйственное «ядро», производящее львиную долю ВВП.

Корпоративное управление вполне можно рассматривать в качестве особой области (особого направления) науки управления, ибо оно представляет собой результат естественного процесса ее дифференциации<sup>7</sup>. В последние годы ряд вузов, исходя из потребности рынка образовательных услуг и с учетом собственного кадрового потенциала, самостоятельно разрабатывает программы специализации «корпоративное управление». Однако здесь есть ряд проблем.

*Неопределенность понятийного аппарата.* В настоящее время еще не сложился единый понятийный аппарат в области корпоративного управления. Вследствие этого студенты не могут должным образом изучать дисциплину самостоятельно, дистанционно.

*Неопределенность предметной области.* Что относится к корпоративному управлению, каковы его границы, соотношение с менеджментом? Единого мнения в этих вопросах нет, что порождает множество проблем с учебными материалами.

*Отсутствие единой теории корпоративного управления.* Книги с названием типа «теория корпоративного управления» зачастую представляют собой своего рода дайджест литературы, имеющей отношение к управлению корпорацией: немного про стратегию и организационные структуры, чуть-чуть про законодательство, кое-что об управлении персоналом... В результате получаются книги, о которых нельзя сказать, что они не связаны с корпоративным управлением, но изучить по ним процесс корпоративного управления, учиться работать практически невозможно, поскольку в них ни о чем нет исчерпывающей информации.

*Закрытость подразделений, осуществляющих корпоративное управление*

<sup>7</sup> Антонов В. Г., Самосудов М. В. Теоретические проблемы корпоративного управления // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 5. стр. 53–59.

в российских компаниях. Это создает дополнительные проблемы при организации практики, формировании учебных материалов, получении информации для научных исследований.

*Неопределенность конечного результата подготовки специалистов.* Такая неопределенность затрудняет согласование программ подготовки специалистов, «настройку» стандартных курсов на специфику корпоративного управления.

В настоящее время нет единого понимания и представления о том, каким должен быть портрет квалификационного специалиста-«корпоративщика». Понятно, что его обучение в силу специфики задач корпоративного управления должно несколько отличаться от стандартной менеджерской подготовки.

У авторов есть свой взгляд на эту проблему<sup>8</sup>. Однако единого понимания того, что должна включать такая подготовка, нет.

На наш взгляд, управленческая подготовка должна способствовать формированию как профессиональных компетенций, так и навыков инновационного поведения. Разрабатывая содержание программы обучения, следует помнить: невозможно стать менеджером, прослушав соответствующий курс, но можно сформировать/закрепить некоторые ключевые компетенции, которые наряду с полезными инструментальными навыками станут основой для профессионального роста, превращения студента в эффективного менеджера.

Программы по управленческому образованию должны включать дисциплины двух типов, которые студенты последовательно проходят на протяжении всего цикла обучения.

Первый тип — дисциплины, отвечающие на вопросы «зачем?» и «почему?». Слушатели получают общие знания об организации управления как особой форме творческого труда. Эти знания позволяют сформировать

системный подход к процессу управления в социальных системах.

Второй тип — дисциплины, отвечающие на вопросы «что?» и «как?». Они дают знания и навыки в области управленческой аналитики, диагностики, проектного управления, методов решения проблем и т. п. Все это следует сопровождать деловыми играми, мастер-классами, консультациями по разработке студентами собственных управленческих проектов и пр.

\* \* \*

Анализируя динамику развития корпоративных систем, можно определить следующие тенденции, определяющие *перспективы обучения в сфере корпоративного управления.*

Растет спрос на специалистов в области корпоративного управления, в частности на специалистов по управлению дочерними и зависимыми компаниями.

Развитие холдингов и других интегрированных корпоративных систем порождает потребность в организации надежного управления такими системами. Пока не сложилось общепринятое представление о том, чем управление удаленным хозяйственным объектом отличается от «внутрифирменного» управления, но такое представление постепенно формируется.

Возникает много других задач в бизнесе, для решения которых нужны специалисты по корпоративному управлению, например, организация управления бизнесом при выходе собственника из текущей деятельности в результате старения собственников.

Перспективным можно считать и развитие стандартов подготовки специалистов для формирования, анализа и диагностики систем корпоративного управления, позволяющих дистанционно управлять экономическими комплексами.

Важным направлением может стать представление интересов акционеров в органах

<sup>8</sup> Антонов В. Г., Самосудов М. В. Теоретические проблемы корпоративного управления // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 5. С. 50–61.

компаний. Сфера приложения сил таких специалистов — холдинги и другие интегрированные корпоративные системы, государственная система управления активами, доверительное управление.

Российская экономика остро нуждается в высококвалифицированных специалистах

в области корпоративного управления. Дополнительным аргументом в этом плане может стать президентская инициатива о выводе из состава директоров компаний с государственным участием чиновников всех рангов и включении в совет профессиональных директоров.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Антонов В. Г., Самосудов М. В. Теоретические проблемы корпоративного управления // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 5. С. 50–61.
2. Никулин Л. Ф., Сидоров М. Н., Бусалов Д. Ю. Методология: иерархия и сети в менеджменте. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2010. 425 с.
3. Пороховский А. Российское университетское экономическое образование: традиции и вызовы времени // Вестник МГУ. Серия экономика. 2000. № 3. С. 73–85.
4. Сартан Г. Семь правил разрушающего лидера / Информационный канал Subscribe.ru [Электронный ресурс] URL: <http://digest.subscribe.ru/business/psychology/n794130153.html> (дата обращения: 04.03.2013).
5. Суханов А. Концепция фундаментализации высшего образования и ее отражение в ГОСах // Вестник образования в России. 1996. № 3. С. 14–23.



## ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

### Международная научно-методическая конференция «Управленческие науки в современной России»

12–14 ноября 2013 г.

#### **Предполагается обсудить следующие темы:**

- Менеджмент и устойчивое развитие (стратегический аспект)
- Теоретические проблемы современного менеджмента
- Математические методы в менеджменте
- Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса
- Управление инновациями и предпринимательство
- Маркетинг и логистика
- Информационные технологии в менеджменте
- Управление человеческими ресурсами
- Управление проектами
- Финансовый и инвестиционный менеджмент
- Динамика социально-экономических систем
- Операционный менеджмент в финансовой сфере
- Управленческое образование: бакалавр менеджмента, МИМ, МВА, что дальше?
- Государственное и муниципальное управление

---

# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

---

УДК 364

А. С. Никитина, А. П. Беркалиева

## Роль бизнеса в решении глобальных проблем

*Статья посвящена актуальной теме ответственности бизнеса в решении глобальных проблем. Рассматриваются три направления, по которым компании реализуют свои решения общемировых задач: экологическая ответственность, корпоративная социальная ответственность, филантропия. Особое внимание уделено экологической ответственности и ее видам. Также описываются основные преимущества, которые дает бизнесу корпоративная социальная ответственность перед сотрудниками, приводятся примеры филантропии в бизнесе.*

**Ключевые слова:** глобальные проблемы, корпоративная социальная ответственность, корпоративная филантропия, экологическая ответственность, экологическая технология, экологически чистый продукт, экологичное ведение бизнеса.

Время, в которое мы живем, необыкновенно интересное и сложное. Сейчас человечеству нужно по-новому взглянуть на мир, осмыслить его проблемы и тенденции развития, осознать его парадоксы и противоречия и понять, как решать вопросы завтрашнего мира.

Глобализация позволяет нам быть на связи со всем миром и в то же время делает общемировыми локальные проблемы отдельных людей и стран. В их решение должны быть вовлечены все, чтобы сформировать единый глобальный приоритет развития и систему общих действий. В эпоху рыночных отношений, когда главные ориентиры развития задает экономика, значительную роль в формировании нового мира следует взять на себя бизнесу.

Можно выделить три зоны ответственности, в которых организации продемонстрировали свои варианты решения глобальных задач: экологическая ответственность,

- корпоративная социальная ответственность,
- филантропия.

Остановимся подробнее на каждом из перечисленных видов ответственности.

Как известно, проблемы экологии в современном мире с каждым годом становятся все острее. Однако человечество пока не в полной мере осознает опасность происходящих в мире процессов. С одной стороны, быстрый прогресс науки и техники позволяет удовлетворить потребности



человеческого общества, но с другой — ухудшает условия его существования.

Масштабные производства, развитие промышленных технологий, безудержная добыча природных ископаемых невольно делают людей, живущих на планете Земля, заложниками экологических проблем. Специалисты-экологи характеризуют природную обстановку, сложившуюся сегодня на планете, как приближенную к критической. Предотвратить катастрофические последствия безудержной человеческой деятельности можно только общими силами мирового сообщества, для чего необходимо формировать общественное экологическое сознание, понимание людьми всей важности сохранения природы как живого существа.

Будучи основой экономики любого государства, бизнес может существенно влиять на успех или неудачу в деле сохранения планеты. Роль бизнеса в решении экологических проблем в первую очередь состоит в реализации социальной ответственности бизнеса, в том числе перед окружающей средой.

Многие компании уже начали трансформацию своих установок, принимая на себя долю ответственности за решение общемировых задач, пересматривая свою стратегию в сторону уменьшения вреда, наносимого окружающей среде, а в ряде случаев даже оказывая поддержку действиям, направленным на обеспечение экологической безопасности Земли и здоровья человека.

Среди деятельности компаний, озабоченных данной проблемой, можно выделить три направления:

- производство экологически чистых продуктов;
- использование экологичных технологий, позволяющих уменьшить вред, наносимый окружающей среде;
- внедрение модели экологичного ведения бизнеса.

К категории экологически чистых относятся продукты, на всех стадиях производства которых используются «зеленые» методы. Так, экологически чистые продукты питания производят из сырья, выращенного только



До недавнего времени в странах Европы применялись различные стандарты и способы обозначения экологически чистых, органических и биопродуктов. В 2010 г. был разработан единый для ЕС знак зеленого цвета, обозначающий эту категорию товаров, — «Евролист» (Euroleaf).

Стандарты «Евролиста» содержат самые жесткие регламенты, определяющие органическое производство.

С середины 2010 г. этот логотип обязателен для размещения на упаковке всех органических продуктов, выпускаемых в Европе.

с использованием органических удобрений, при производстве таких продуктов запрещено применять искусственные методы обработки, например рафинирование, а также химические консерванты и искусственные добавки. Экологичной, то есть изготовленной из вторичных материалов и пригодной для последующей переработки, должна быть и упаковка. В Евросоюзе все стадии производства, транспортировки, упаковки такой продукции тщательно контролируются, их маркируют знаком, подтверждающим органичность продукта — «Евролист».

Компании, выпускающие экологически чистую продукцию, принимают меры к тому, чтобы поставщики сырья перешли на экологически безопасное производство. Так, один из крупнейших мировых производителей и поставщиков пищевых продуктов, американская компания *Cargill* и британско-нидерландская компания *Unilever*, один из мировых лидеров на рынке продуктов питания и товаров бытовой химии, озабоченные состоянием и необходимостью сохранения

тропических лесов и водно-болотных угодий, вложили средства в разработку современных «зеленых» агротехнологий и совместно с поставщиками-фермерами создали методы производства пальмового масла, какао и других сельскохозяйственных культур, отвечающих экологическим нормам.

«Зеленые» технологии, снижающие расход углеводородного топлива, разрабатывают автомобильные корпорации. Решению части экологических проблем способствует появление гибридных автомобилей. Совершенствование гибридных технологий, применение их на общественном транспорте и грузовых автомобилях улучшит экологическую обстановку городов и планеты в целом. По этому пути уже пошли фирмы *Honda*, *Toyota*, гибридные модели выпустили *Mercedes-Benz* и *BMW*, о намерении внедрить данную технологию заявили компании *Audi* и *Porsche*.

В 2007 г. израильский бизнесмен Шай Агасси (*Shai Agassi*) начал проект *Better Place*, цель которого — строительство в разных странах мира сети «заправочных» станций для электромобилей на основе бизнес-модели, аналогичной той, что используют операторы сетей сотовой связи. Благодаря *Project Better Place* индустрия электромобиля получила толчок к развитию, и сегодня цепочка обслуживания электромобиля — уже реально внедренная идея.

Пример использования экологичной технологии подала компания *Clorox*, разработав эффективную и безопасную линию чистящих средств для дома *Green Works*.

Компания *P&G* подсчитала: если бы все ее потребители стали стирать в холодной воде, то это сэкономило бы 80 млрд киловатт-часов электроэнергии и в воздух не попало бы 34 млн тонн углекислого газа. Разработав новую технологию стирки в холодной воде, в 2005 г. компания выпустила на рынок средства для стирки, позволяющие экономить на нагреве воды<sup>1</sup>.

Экологичные модели ведения бизнеса зачастую становятся для компаний решением вопросов экологической безопасности и социальной ответственности. Действительно, удачные бизнес-модели позволяют не только уменьшить наносимый окружающей среде вред, но и сэкономить на издержках. Примером может служить деятельность *Сбербанка* по уменьшению своего «экологического следа»: внедрение механизмов энергосбережения и минимизации экологического воздействия, мониторинг энергопотребления, а также контроль и анализ эффективности этих мероприятий. Повышение «экологической сознательности» сотрудников привело к такой корпоративной экологической инициативе, как сбор макулатуры, в 2009 г. начатый в центральном аппарате банка.

Стратегия устойчивого развития *Газпрома* предусматривает работы по охране водных объектов от загрязнения, модернизации очистных сооружений, снижении выбросов в атмосферу. Компания также реализует программы снижения потребления электроэнергии путем оптимизации схем энергоснабжения.

Обязательство по сокращению выбросов углекислого газа взяла на себя компания *The Body Shop*, для чего активно внедряет возобновляемые источники энергии в своих офисах, магазинах и складских помещениях по всему миру, а также старается снизить потребление энергии в офисах и магазинах, используя высокотехнологичное освещение и обучая персонал экономно расходовать электричество. Кроме того компания стремится сократить объем авиаперевозок, наиболее негативно влияющих на окружающую среду по сравнению с другими видами транспортировки, а также в рамках экологичной стратегии развития производит пластиковую упаковку для косметики из 100-процентно переработанных материалов.

Забываясь об окружающей среде, компании не только решают общемировые

<sup>1</sup> Нидумолу Р., Прахалад С., Рангасвами М. Экология — золотая жила для бизнеса // Harvard Business Review. 2011. № 5 (68). С. 56–66.

проблемы экологии, но и, совершенствуя технологии производства, снижают свои издержки в результате экономии на электроэнергии, топливе, транспортировке, упаковке и др.

Усилия по защите окружающей среды благоприятно сказываются и на репутации компаний. Для потребителей и стейкхолдеров, одобряющих позицию компании в целом, повышается ценность ее продукции, соответственно растет и их лояльность. Фирмы, воспринимаемые обществом как «зеленые», будут иметь заметные конкурентные преимущества на рынке.

Для того чтобы преуспеть в деле защиты окружающей среды, необходимо выстраивать новые бизнес-модели, изучать альтернативные методы ведения дела и по-новому отвечать на запросы общества в сфере экологии. И чем больше компаний осознают необходимость перехода на зеленую модель деятельности, тем скорее человечество отведет от себя угрозу для естественного существования планеты, а сформированная новая культура поведения людей и бизнеса положит основу соединения человека с природной средой и станет основой их мирного сосуществования.

Среди проблем современности есть и такие, которые кажутся локальными, но на самом деле заслуживают статуса проблем мирового масштаба. Это группа проблем, связанная с сотрудниками — важнейшим ресурсом организаций. Темп, который задает современная работа, сидячий образ жизни, ухудшающаяся экологическая ситуация, множество поводов для беспокойства и стресса, обилие «легких» путей снятия напряжения — все это не может не отражаться на физическом и моральном здоровье сотрудников. Состояние людей в свою очередь влияет на их работоспособность, лояльность компании, психологический климат в коллективе и в конечном итоге — на прибыль компании. Корпоративная

социальная ответственность перед сотрудниками может снизить затраты на борьбу с последствиями обозначенных проблем и повысить эффективность бизнеса, о чем свидетельствует опыт многих успешных компаний.

В программы корпоративной социальной ответственности, направленные на поддержание и повышение морального и физического здоровья сотрудников и снижение рисков заболеваний, могут входить<sup>2</sup>:

- добровольное медицинское страхование;
- организация медицинских обследований, оздоровительных курсов за счет компании;
- проведение спортивных соревнований, дней здоровья;
- совместные занятия фитнесом, йогой, командными видами спорта;
- открытие собственного медпункта на базе компании;
- возможность выбора в корпоративном питании здоровой и диетической пищи;
- организация пространства, способствующая физической активности
- приглашение специалистов (врачей, диетологов, инструкторов, психологов) для консультаций;
- меры по снижению доли курящих работников.

Программы по улучшению здоровья представляют ценность не только для сотрудников, на которых они нацелены, но и для самих проводящих их компаний. Это можно проиллюстрировать цифрами, взятыми из реальной практики компаний. Для начала напомним, что убытки по причине отсутствия персонала из-за болезни, снижения продуктивности вследствие плохого состояния здоровья, а также затраты на лечение персонала и медицинскую страховку для крупных компаний исчисляются тысячами долларов.

Выгодность превентивных мер, направленных на профилактику и снижение риска

<sup>2</sup> Берри Л., Мирабито Э., Баун У. Лучший сотрудник — здоровый сотрудник // Harvard Business Review, апрель 2011. № 4 (67). С. 61–70.

заболеваний, по сравнению с устранением последствий запущенного состояния здоровья сотрудников подтвердили аналитики американской сети розничной торговли *H-E-B*. По их мнению, медицинское обслуживание сотрудников, участвующих в специальных программах, обходится на \$ 1500 дешевле обслуживания тех, кто не участвует в оздоровительных корпоративных мероприятиях. Рентабельность инвестиций в программы по охране здоровья составляет 6:1, то есть затраты на профилактические мероприятия в шесть раз меньше, чем на лечение<sup>3</sup>.

Чтобы сотрудник чувствовал себя не просто здоровым, но и счастливым — а счастливые сотрудники представляют особую ценность для организаций — необходимо соблюдение баланса между работой и личными делами (общение с семьей, отдых, спорт, сон). В 2005 г. сотрудники американской компании *Best Buy* Джоди Томпсон и Кали Ресслер решили проблему такого баланса, разработав и внедрив стратегию управления персоналом под названием *ROWE (Results Only Work Environment)* — рабочая среда, ориентированная на результат. То есть работодатель платит своим сотрудникам не за человеко-часы, а за результат. Выбор способа достижения результата зависит от предпочтений сотрудников: место, время и метод они выбирают сами. Подобная стратегия предоставляет сотрудникам ряд преимуществ:

- свободу выбора наиболее удобного для них способа выполнения работы, наиболее благоприятного окружения;
- здоровый образ жизни (отсутствие сверхурочной работы, минимизация стресса);
- автономность, контроль над своей жизнью, свободное распоряжение временем;

- заинтересованность в повышении эффективности своего труда в целях экономии времени;
- разнообразие, уход от рутинности в работе;
- возможность работать не в ущерб личной жизни, здоровью, семье, обучению;
- формирование отношений с организацией, основанных на доверии;
- удовольствие от работы — как итог всех прочих преимуществ.

Первыми результатами новой культуры пионера результативно-ориентированной рабочей среды, компании *Best Buy* стали повышение результативности труда на 35% и снижение текучести кадров почти на 90%. После внедрения стратегии *ROWE* в американской компании *Gap*, владеющей крупнейшей в мире сетью магазинов по продаже одежды, ее результативность возросла на 21%, а текучесть снизилась на 18%, составив всего 5%. Показатель вовлеченности персонала вырос<sup>4</sup> с 67 до 86. Кроме количественных показателей положительного эффекта от внедрения *ROWE*, имеется множество отзывов и благодарностей от сотрудников компаний, а также рассказов о чудесных изменениях, произошедших в жизни людей благодаря этой стратегии.

Множество примеров подтверждают, что забота о сотрудниках не просто этична, она способна приносить компаниям экономию. *Социальная ответственность — выгодное дело*, и задача руководства организовать ее так, чтобы она приносила обоюдную пользу и сотрудникам, и компании.

Помимо всего прочего внедрение программ по охране и укреплению здоровья — это еще и инструмент мотивации, безусловно влияющий на имидж компании как в глазах клиентов, так и в глазах потенциальных сотрудников.

<sup>3</sup> Берри Л., Мирабито Э., Баун У. Лучший сотрудник — здоровый сотрудник // *Harvard Business Review*, апрель 2011. № 4 (67). С. 61–70.

<sup>4</sup> Fox Adrienne. Gap Outlet: Second Retailer Adopts Results-Only Work Environment Strategy // *HR Magazine*. September 2009. Vol. 54. № 9. P. 36–46.

Глубокое осознание бизнесом своей социальной функции приводит к тому, что некоторые компании кроме основной деятельности начинают заниматься *филантропией*, или благотворительностью. По определению Пьера Омидьяра, основателя *eBay*, американской компании, предоставляющей услуги в областях интернет-аукционов, благотворительность — это «финансовая помощь, позволяющая быстро облегчить страдания», в то время как филантропия — «стремление улучшить жизнь людей», то есть предотвратить страдания в будущем<sup>5</sup>. Благотворительностью занимаются многие российские компании, например «Алкоа Россия», «Сахалин Энерджи Инвестмент», «Уралсиб».

*Корпоративная филантропия* — это некая смешанная модель благотворительности и коммерции, которую также называют стратегическим социальным предпринимательством, или социальным инвестированием. Такая филантропия строится на основе маркетинговых исследований с возможностью контролировать пожертвованные средства и учитывать конечный результат в различных выражениях. Например, коммерческий банк может стать филантропом в расчете на привлечение новых вкладчиков, ведь го-

товность жертвовать доказывает кредитоспособность банка. Вкладывая в обучение, компания рассчитывает получить для себя высококлассных специалистов.

К разновидности долговременных социальных инвестиций можно отнести *инновационную*, или *венчурную*, *филантропию*. Это филантропия экспериментальная, нацеленная на стратегическое планирование в социальной сфере. Ярким примером может служить созданная в 2004 г. основателем *eBay* Пьером Омидьяром и его женой Пэм инвестиционная компания *Omidyar Network*, вкладывающая средства в развитие инноваций, которые, по убеждению ее владельцев, кардинально улучшат жизнь во всем мире.

Подводя итог, можно сказать, что роль бизнеса в решении глобальных проблем уже сейчас достаточно велика и должна становиться все значимей. В ситуации, в которой оказался сегодня наш мир, человечеству необходимо переосмыслить экономическое понятие ценности, добавив к ней этическое и социальное измерение. Перечисленные здесь и возникающие новые способы решения бизнесом мировых задач определяют наше будущее и изменят жизнь на планете к лучшему.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Fox Adrienne*. Gap Outlet: Second Retailer Adopts Results-Only Work Environment Strategy // HR Magazine. September 2009. Vol. 54, № 9. 90 p.
2. *Берри Л., Мурабито Э., Баун У.* Лучший сотрудник — здоровый сотрудник // Harvard Business Review. Апрель 2011. № 4 (67). 114 с.
3. *Нидумолу Р., Прахалад С., Рангасвами М.* Экология — золотая жила для бизнеса // Harvard Business Review. Май 2011. № 5 (68). 120 с.
4. *Омидьяр Пьер.* От первого лица // Harvard Business Review. Октябрь 2011. № 10 (72). 114 с.

<sup>5</sup> *Омидьяр Пьер.* От первого лица // Harvard Business Review. Октябрь 2011. № 10 (72). С 50–53.

УДК 338.0

В. А. Аксенов, Ю. Н. Богатищева, М. В. Любимова

# Региональный аспект корпоративной социальной ответственности

*Развитие корпоративной социальной ответственности в Нижегородской области идет непросто. Бизнес принимает на себя социальную ответственность в основном под влиянием государства. Компании демонстрируют разные подходы к КСО и модели отношений со стейкхолдерами.*

**Ключевые слова:** *благотворительность, волонтерство, пиар-эффект, социальное партнерство.*

В последние годы российские компании одна за другой стали формировать социальные стратегии, основанные на новых формах взаимодействия с обществом. Отвечая общемировым тенденциям, в России этот процесс имеет свою специфику.

Сфера корпоративной социальной ответственности (КСО) относительно молода. И хотя основные связанные с ней определения даны достаточно давно, многие даже базовые понятия и термины еще не устоялись, нет и единого понимания происходящих в этой сфере процессов.

Зарубежная практика сформировала две модели КСО: англосаксонскую и континентальную. В первой КСО рассматривается как

моральная обязанность собственников и руководства компании; государство из этой сферы практически исключено. Во второй модели признается целесообразным государственно-правовое регулирование сферы КСО, за компаниями закрепляются определенные обязанности, не связанные с их производственно-хозяйственной деятельностью.

Проведенное еще в 2006 г. компанией *Interbrand* и журналом *Business Week* исследование показало, что стоимость «неосязаемых ценностей» компании (торговой марки, имиджа, бренда и пр.) может достигать 70% ее рыночной капитализации<sup>1</sup>. Иными словами, сегодня позиция компании на рынке

<sup>1</sup> Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами // Интернет-портал HRM.RU [Электронный ресурс]. URL: <http://magazine.hrm.ru/stejjkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami> (дата обращения: 27.03.2013).

зависит уже не только от объемов производимой продукции, торгового оборота, но и от восприятия ее деятельности потребителями, СМИ, представителями власти, акционерами, сотрудниками и т. д. Поэтому бизнес осознает необходимость коммуникации с этими группами как важную управленческую задачу.

Развитие КСО в России идет непросто. Наш бизнес принял на себя социальную ответственность в основном под влиянием государства, а не гражданского общества. В последнее время тема КСО активно прорабатывается в российской науке. Проанализированы основные теоретические концепции, разграничены понятия «корпоративная социальная ответственность» и «корпоративная благотворительность», выделены их типы. Однако *на уровне регионов* практика КСО исследована мало. Авторы статьи пытаются в какой-то мере восполнить этот пробел, используя сведения по нижегородским предприятиям.

Рассмотрим основные характерные для Нижегородской области виды КСО и особенности ее реализации в регионе.

1. *Осуществление долгосрочных программ для персонала* (например, программ негосударственного пенсионного страхования). Предприятиями области созданы негосударственные пенсионные фонды (НПФ) «Доверие»<sup>2</sup>, «Железнодорожный», «Губернский», «ВНИИЭФ-Гарант»<sup>3</sup>. Были разработаны специальные программы, по которым работники с помощью предприятия могут накапливать личные пенсионные средства.

Работник получает дополнительное пенсионное обеспечение, а предприятие позиционирует себя как заботливый работодатель. НПФ «Доверие» также предлагает предприятиям-учредителям помощь в поиске экономических решений, способствующих сохранению конкурентоспособности как на рынке товаров и услуг, так и на рынке труда.

2. *Льготное ипотечное кредитование*. Несмотря на различные изменения ставок по ипотечным кредитам, в последние два года (2011–2012 гг.) на рынке ипотечного кредитования наблюдается постоянное повышение спроса<sup>4</sup>. Учитывая высокий уровень конкуренции в этой сфере и необходимость проявлять социальную ответственность, банки вынуждены создавать для государственных жилищных программ продукты с низкими процентными ставками, хотя по сравнению с другими видами финансовых услуг это менее выгодно для банков. Субсидировать процентные ставки приходится государству, местному самоуправлению, коммерческим предприятиям. Такой механизм практикуется в Татарстане и ряде других регионов РФ.

В Нижнем Новгороде Волго-Вятский банк Сбербанка РФ (ВВБ СБ РФ) предлагает особую схему. Банк кредитует и партнеров в сфере жилищного строительства, и приобретателей жилья, и работодателей, заинтересованных в предоставлении жилья своим работникам<sup>5</sup>. Преимущества для участников такой схемы представлены в *таблице 1*.

<sup>2</sup> Негосударственный пенсионный фонд «Доверие» создан осенью 1997 г. по инициативе компании «Нижегородсвязьинформ» (ныне ОАО «ВолгаТелеком»). В состав учредителей вошли также Нижегородский масложировой комбинат, телекомпания «Волга», фирмы «Гранит», «Радуга-поиск», «Нижфарм», «Нижегородская Сотовая Связь» и Нижегородпромстройбанк. Пул участников фонда был сформирован в основном за счет работников этих предприятий. Были разработаны специальные программы, позволяющие работникам вместе с предприятием эффективно накапливать личные пенсионные капиталы. См. Сайт НПФ «Доверие» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.npfdoverie.ru/about/history/> (дата обращения: 17.09.2012).

<sup>3</sup> Сайт НПФ «ВНИИЭФ-ГАРАНТ» [Электронный ресурс]. URL: [www.vniief-garant.ru](http://www.vniief-garant.ru) (дата обращения: 17.09.2012).

<sup>4</sup> Итоги рынка ипотечного кредитования за 10 месяцев 2012 года // Подбор ипотеки [Электронный ресурс]. URL: <http://podboripoteki.ru/news/877/> (дата обращения: 07.02.13).

<sup>5</sup> Аксенов В. А., Богатищева Ю. Н. Организационная эффективность схемы организации работы с партнерами в сфере жилищного кредитования крупных финансовых институтов // Опыт регулирования финансовых отношений в России: история — современность — перспективы развития. Материалы межрегиональной научно-практической конференции 15 декабря 2011 года. Н. Новгород: Нижегород. фил. ИБП, 2012. С.181–191.

Таблица 1

**Преимущества участников схемы ипотечного кредитования  
Волго-Вятского банка Сбербанка РФ\***

Участник схемы кредитования	Преимущества участника схемы кредитования
Приобретатель жилья	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сниженная ставка по кредиту</li> <li>– упрощенное обеспечение кредита (под залог имущественных прав, без поручителей и промежуточного залога)</li> </ul>
Банк	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сотрудничество с субъектами власти в рамках целевых бюджетных программ с государственным субсидированием</li> <li>– увеличение кредитного портфеля по инвестиционному кредитованию</li> <li>– реализация программ совместно с предприятиями</li> <li>– обучение менеджеров партнера (риэлтора и пр.) с целью повышения качества консультирования по программам банка</li> <li>– совместное ведение пиар-кампаний</li> <li>– наличие информации о банке в точках продаж партнера</li> </ul>
Предприятие	<ul style="list-style-type: none"> <li>– программа предприятия широко освещается в СМИ и в рамках пиар-кампаний</li> </ul>

\* Составлено Ю. Н. Богатищевой.

Участники жилищного кредитования по данной схеме:

- банк,
- физическое лицо (заемщик),
- застройщик, риэлтор,
- предприятие-работодатель,
- региональная власть.
- Варианты реализации подобной схемы:
- застройщик — банк — физическое лицо — предприятие-работодатель;
- банк — предприятие-работодатель — физическое лицо;
- банк — застройщик — физическое лицо;
- банк — субъекты власти; банк — риэлтор — физическое лицо.

Распределение функций в этих вариантах разное, социальная выгода от их реализации бесспорна.

В 2010 г. ОАО «ГАЗ» и ООО «Жилстрой-НН» совместно с ВВБ Сбербанка РФ начали программу<sup>6</sup>, по которой «Жилстрой-НН» строит 160-квартирный дом для работников «ГАЗ», банк финансирует строительство и по

льготным ставкам кредитует работников «ГАЗ». В итоге банк принял 95 заявок на сумму 86 млн руб. В сентябре 2011 г. состоялось торжественное заселение дома с участием представителей органов власти и руководства банка и завода. С участием кредитных средств Сбербанка в данном доме были приобретены 90 квартир, при этом средний платеж составил 12,5 тыс. руб., доход на семью — 30 тыс. руб. В память об успешном завершении программы ее участники разместили на здании соответствующую информационную табличку.

В 2010 г. Саровское ОСБ ВВБ СБ РФ заключило соглашение о сотрудничестве с правительством области, администрацией муниципального образования Сарова, Российским федеральным ядерным центром, госкорпорацией «Росатом» при реализации проекта «Яблоневый сад». Банк кредитует малоэтажное строительство на земельном участке в Сарове по специальной ставке в 10,5%, ядерный центр выступает поручителем до оформления ипотеки и субсидирует процентную ставку своим работникам.

<sup>6</sup> См.: В Нижнем будут строить «антикризисные» дома // Комсомольская правда [Электронный ресурс] <http://www.zhilstroy.nnov.ru/635/640/647/> (дата обращения: 9.02.2013); Завершение первого этапа уникального проекта по строительству доступного жилья для работников нижегородских предприятий // Справочное электронное издание banknn.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.banknn.ru/?id=231704> (дата обращения: 08.02.2013).



Летом 2012 г. в коттеджном поселке «Яблоневый сад» шла прокладка коммуникаций и строились дороги<sup>7</sup>.

Кроме того ВВБ СБ РФ стал участником проекта «Социально-экономическая поддержка молодых специалистов Нижегородской области». В рамках областной целевой программы «Меры социальной поддержки молодых специалистов Нижегородской области на 2011–2013 гг.» банк в 2010 г. сформировал кредитный портфель в размере 700 млн руб. В марте 2011 г. комитет по розничному кредитованию Сбербанка утвердил индивидуальную схему кредитования физических лиц при покупке квартир в 18 объектах (четыре жилых комплексах) компании «Жилстрой-НН» по программе «Приобретение строящегося жилья» под залог имущественных прав, без поручителей и промежуточного залога. Объем кредитного портфеля на 2011–2012 гг., по оценке Ю. Н. Богатищевой, составил 800 млн руб.

3. *Взаимодействие с местными сообществами.* Это направление КСО характерно для ряда крупных нижегородских предприятий. Интересен опыт Выксунского металлургического завода (ВМЗ), который входит в состав группы «Объединенная металлургическая компания» (ОМК) и представляет собой типичную модель «Предприятие — Моногород». Для работников и членов их семей, жителей города завод создал систему обучения, переподготовки и повышения квалификации. Было налажено сотрудничество с Московским государственным институтом стали и сплавов (МИСиС) и Нижегородским государственным техническим университетом имени Р. Е. Алексеева. С 2009 г. действует корпоративная программа «ОМК-Кампус — магистратура МИСиС» по подготовке специалистов металлургического профиля. Все участники программы «ОМК-Кампус» на

период обучения (два года) обеспечиваются жильем, им гарантировано трудоустройство на ВМЗ или в литейно-прокатном комплексе. Для поддержания имиджа предприятий металлургической отрасли и поощрения инициатив металлургов через созданный Фонд имени Ивана и Андрея Баташевых<sup>8</sup> среди сотрудников предприятий холдинга ежегодно проводится конкурс. Победителей — работников, чьи предложения повышают эффективность производства и организации труда, — награждают денежной премией. С 2004 г. на ВМЗ действует программа «100 лучших менеджеров». Ежегодно 100 лучших управленцев ОМК награждают зарубежной поездкой, во время которой проходят семинары и тренинги с участием представителей западных компаний и бизнес-школ. Для линейных руководителей в рамках программы «ОМК-Мастер» на заводе организован двухлетний курс по расширению знаний в области технологий и оборудования, управления персоналом и эффективных коммуникаций, корпоративной стратегии, по изучению регламентов и стандартов, а также основ психологии. На всех предприятиях Выксунской производственной площадки действует программа формирования и управления кадровым резервом, в которой участвуют рекомендованные руководителями подразделений работники, способные внести вклад в развитие предприятия. Впрочем, в кадровый резерв может войти каждый, для этого достаточно выдвинуть свою кандидатуру. В 2011 г. обновленный кадровый резерв составил 588 чел. (в 2010 г. — 416 чел.). Программа обучения резервистов рассчитана на три года и направлена на развитие управленческих знаний и навыков. С 2009 г. действует программа стажировок. На непрерывное повышение квалификации работников в 2011 г. завод потратил 63,5 млн руб.

<sup>7</sup> Осень в «Саду». К октябрю подведут дороги и коммуникации // Саров.Net [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sarov.net/news/?id=26565#1> (дата обращения: 08.02.2013).

<sup>8</sup> Баташевы — семья горнозаводчиков. Братья Иван и Андрей стали основателями и первыми владельцами (с 1766 г.) Выксунского металлургического завода. См.: Большая биографическая энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_biography/8573/Баташевы](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_biography/8573/Баташевы) (дата обращения: 26.03.2013).

Финансируются программы обучения с помощью специально созданного благотворительного фонда «ОМК-Участие». Ежегодно в рамках молодежного соревнования завод проводит конкурс профессионального мастерства «Золотые руки».

Кроме того ВМЗ выделяет специальные гранты для учителей района, совместно с фондом «ОМК-Участие» и оргкомитетом Молодежного форума по профессиональному самоопределению проводит среди учителей конкурс «Мой любимый предмет», цель которого — выявить лучших учителей, повысить качество местного школьного образования. Победители конкурса получают ценные призы и возможность реализовать представленные на конкурс проекты. Это способствует повышению уровня базовой подготовки учащихся, мотивирует молодежь учиться в вузах и возвращаться затем на местные предприятия.

Особого внимания заслуживает проект в области охраны труда и промышленной безопасности, с 2010 г. реализуемый ВМЗ совместно с компанией «Дюпон». Сегодня система управления охраной труда на заводе полностью соответствует международным стандартам по охране здоровья и безопасности персонала<sup>9</sup>.

4. *Отношения с деловыми партнерами* — еще одно направление КСО. Наиболее популярные формы — совместные семинары, обучение персонала компаний-партнеров, дилеров. Так, НБД-Банк активно содействует развитию нижегородского бизнес-сообщества, участвует в образовательных программах. Первую задачу банк решает в рамках

проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес»<sup>10</sup>, включающего целый комплекс мероприятий. Цель — предоставить актуальную информацию, передовые знания и технологии предпринимателям, чтобы они могли грамотно оценить ситуацию на рынке и принять верные решения по развитию бизнеса. Для руководителей предприятий организуются семинары по обмену опытом. Кроме того, НБД-Банк на специальных условиях финансирует компании, которые стремятся сократить энергопотребление, закупают или продают энергоэффективное оборудование. Банк предоставляет им кредиты на 7–10 лет и бесплатную техническую поддержку по энергоаудиту, расчету экономической эффективности, выбору энергосберегающего оборудования, а также организует семинары по повышению конкурентоспособности путем оптимизации энергозатрат.

5. Особое внимание в области уделяется экологической составляющей КСО. У нижегородских химических предприятий всегда была плохая экологическая репутация. В компании «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» добровольно решили бороться с вредными последствиями своей деятельности. Это выразилось в участии в международной программе *Responsible Care*<sup>11</sup>. В рамках этой программы в эксплуатацию ввели комплекс каталитического крекинга на территории компании «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез». Нижегородцы сегодня могут приобретать бензин и дизельное топливо, соответствующие стандартам Евро-4 и Евро-5. Кстати, компания «Лукойл» единственная в России в срок выполнила решение о переходе на новые

<sup>9</sup> ВМЗ начинает реализацию проекта по совершенствованию системы управления // Дюпон в России [Электронный ресурс]. URL: [http://www2.dupont.com/Russia\\_Country\\_Site/ru\\_RU/Media\\_Center/News%20and%20events/articleBMZ.html](http://www2.dupont.com/Russia_Country_Site/ru_RU/Media_Center/News%20and%20events/articleBMZ.html) (дата обращения: 26.03.2013).

<sup>10</sup> Эксперт в области клиентоориентированности поделился опытом с руководителями бизнеса в рамках проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес». 10 сентября 2012 г. // Сайт НБД-банка [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nbdbank.ru/about/press/news/66/9117/> (дата обращения: 26.03.13).

<sup>11</sup> *Responsible Care* (переводится как «ответственный подход») — масштабная инициатива представителей химической промышленности, направленная на улучшение и повышение уровня технической безопасности, охраны труда и экологии, а также совершенствование продукции и процессов производства. Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП) утвердила *Responsible Care* в качестве программы, обеспечивающей устойчивое развитие предприятий и всей химической отрасли в целом. Россия (в лице Российского союза химиков) вступила в эту программу в октябре 2007 г.

Таблица 2

## Типы менеджмента в зависимости от стратегии КСО

Тип менеджмента	Стратегия КСО
«Узкий прагматизм»	Соблюдение обязательств перед сотрудниками в части оплаты труда и социальных гарантий, поддержание связей с органами власти
«Разумный эгоизм»	Забота о социальном контексте деятельности, позволяющая спокойно вести бизнес, поддержание связей с общественностью
«Социальная ответственность»	Признание общественных обязательств, налагаемых фактом владения богатством, системный подход к КСО, благотворительность

стандарты топлива для автомобилей<sup>12</sup>, остальные этого не сделали, ссылаясь на кризис<sup>13</sup>.

Кроме того, на протяжении шести лет по инициативе компании «Лукойл» в области проходят конкурсы социальных и культурных проектов, а на выделяемые ею гранты реализуются общественно-значимые инициативы партий и различных общественных организаций, включая молодежные. По словам областного министра образования Сергея Наумова, «проекты для финансирования выбираются совместным решением членов экспертного совета, а это значит, что бизнес, власть и общественность вместе рассматривают социальные проблемы нашего региона»<sup>14</sup>.

Немалую работу по обеспечению населения экологически чистыми продуктами проделали местные птицефабрики и ряд других предприятий, разработав и внедрив системы управления качеством продукции. Область ответила пиар-кампанией «Покупай нижегородское!», в рамках которой руководство области и лично губернатор рекламировали качество продукции ряда предприятий<sup>15</sup>.

Анализируя практику корпоративной социальной ответственности в Нижегородской области, можно выделить *три типа менеджмента*, характерных для местных предприятий (табл. 2).

Интересно, что нередко одни и те же компании по разным направлениям своей деятельности реализуют разные стратегии КСО.

Можно также выделить следующие модели взаимодействия коммерческих предприятий с региональной местной властью в сфере КСО:

- добровольно-принудительная благотворительность,
- «торг»,
- «город-комбинат»,
- социальное партнерство<sup>16</sup>.

Региональная власть апробировала эти модели с целью выстраивания социальной политики, обеспечения социального развития области.

Кризис 2008 г. высветил и проблемы, накопившиеся в сфере КСО. Долгое время тема КСО активно развивалась исключительно

<sup>12</sup> См.: В РФ вступил в силу запрет на оборот топлива стандарта «Евро-2» // Сайт РБК [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfree/news/20130101193713.shtml> (дата обращения: 08.02.13); Россия перешла на «ЕВРО-3», а японки окажутся под запретом? // Провэд [Электронный ресурс]. URL: <http://провэд.рф/news/2523-evro-3.html> (дата обращения: 26.03.13).

<sup>13</sup> Коваленко А. Внедрение новых технологий — залог успеха // Нижегородский коммерсант [Электронный ресурс] URL: <http://www.nkom-nn.ru/?id=694711D=207992> (дата обращения: 26.03.2013).

<sup>14</sup> «Лукойл» не просто оказывает безвозмездную помощь, а финансирует наиболее значимые для общества проекты — Наумов // НТА-Приволжье [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nta-nn.ru/news/item/?ID=206341> (дата обращения: 26.03.2013).

<sup>15</sup> Покупайте нижегородское // Блог губернатора Нижегородской области В. Шанцева в «Живом журнале» [Электронный ресурс]. URL: <http://shantsevvp.livejournal.com/46316.html> (дата обращения: 26.03.2013).

<sup>16</sup> О моделях взаимодействия предприятий с местной властью см.: Собственность и бизнес в жизни и восприятии россиян / Отв. ред. М. К. Горшков, Н. Е. Тихонова, А. Ю. Чепуренко. Ин-т социологии РАН. М.: Наука, 2006; Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С. В. Ивченко, М. И. Либоракина, Т. С. Сиваева / Под ред.: М. И. Либоракиной. М.: Фонд «Институт экономики города», 2003. Гл. 3. Практика взаимодействия бизнеса и власти [Электронный ресурс]. URL: [UrbanEconomics.ru>download.php?dl\\_id=3423](http://UrbanEconomics.ru/download.php?dl_id=3423) (дата обращения: 26.03.2013).

в информационном пространстве, была инструментом политического позиционирования компаний и предприятий. На практике же КСО внедрялась лишь в отдельных компаниях и зачастую по определенным направлениям. Исследование «*Благотворительность в условиях кризиса*», которое в апреле — мае 2009 г. провели группа «Циркон», компания PricewaterhouseCoopers, Форум доноров и САФ Россия, показало, что большинство компаний в период кризиса уменьшило объем средств, выделяемых на социальные проекты. Об этом заявили 65 % опрошенных представителей 440 некоммерческих организаций<sup>17</sup>. Заметно (в среднем на 35 %) снизились затраты на развитие персонала, региональные программы и другие элементы КСО.

На наш взгляд, акционеры и топ-менеджмент большинства компаний выбрали путь адаптации к кризису прежде всего за счет работников, местных сообществ и иных «более зависимых» заинтересованных сторон. При этом *уровень вознаграждения топ-менеджмента в период кризиса упал незначительно*. Мероприятия по сокращению издержек компании проводились, как правило, в одностороннем порядке, без согласования с профсоюзами и другими стейкхолдерами (либо диалог с ними носил формальный характер), нередко с использованием лазеек в законодательстве и даже с нарушением Трудового кодекса. Ответственность работодателей перед своими работниками во многих случаях носила показной характер и не подкреплялась конкретными действиями. Это нашло подтверждение в *Докладе о тенденциях в сфере КСО за 2009 год*, подготовленном экспертами Национального форума КСО<sup>18</sup>.

Зачастую только власть стремилась отстаивать интересы районов, территорий и работников. Однако и у нее не было механизма согласования интересов и действий, необходимого для *реальной*, а не формальной КСО.

В период кризиса традиционный взгляд государства на социальную политику и КСО меняется, ситуация в этой сфере становится одним из основных показателей оценки деятельности региональных и местных органов власти. Под жестким нажимом региональной власти или иных объективных факторов удается сохранить социально значимые проекты, связанные с экологией, развитием местных сообществ, сохранением культурного наследия. Интересно, что в то время как многие социальные и благотворительные проекты федерального уровня были сокращены, региональные инициативы продолжались.

С 2009 г. в Новгородской области ежегодно присваивается губернаторская премия «*За вклад в развитие благотворительности и добровольчества*». Действуют Совет общественных объединений при губернаторе, Общественная палата, Координационный совет по социальному развитию при администрации Нижнего Новгорода. В 2011 г. Благотворительный совет области, одна из задач которого — обеспечить взаимодействие областных органов власти, органов местного самоуправления и общественных организаций, разработал и успешно реализует региональную программу поддержки НКО на 2011–2013 гг.

В Реестре на 2012 г. содержатся записи о 172 социально-ответственных некоммерческих организациях<sup>19</sup>. По данным ассоциации «Служение», в области зарегистрировано почти пять тысяч НКО.

По данным Сводного отчета о вкладе НКО в социально-экономическую сферу

<sup>17</sup> Благотворительность в условиях кризиса // Результаты исследования [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cafrussia.ru/files/blocks/Research\\_CAF\\_full.pdf](http://www.cafrussia.ru/files/blocks/Research_CAF_full.pdf) (дата обращения: 26.03.2013).

<sup>18</sup> Доклад о тенденциях в сфере КСО в России в 2009 г. // CSR Trend Review 2009 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.csrforum.ru/admin/Files/FileDownload.aspx?id=2209> (дата обращения: 26.03.2013). С.11, 13, 20, 34.

<sup>19</sup> Опыт Нижегородской области в сфере благотворительности обсудят в Кремле / Информационный портал Нижегородской области [Электронный ресурс]. URL: <http://news.nnov.org/news/4180822.html> (дата обращения: 26.03.2013).

Таблица 3

**Вклад волонтеров в деятельность НКО Нижегородской области**

Характеристики волонтерской деятельности	2008 г.	2009 г.
Численность штатных сотрудников НКО, чел.	137	158
Число привлеченных специалистов, чел.	189	228
Число волонтеров, работающих в организации постоянно, чел.	228	825
Число добровольцев, привлекаемых на отдельные мероприятия, чел.	375	2 449
Общее время, отработанное добровольцами, час.	96 816	147 290
Денежная оценка вклада добровольцев <sup>20</sup> , руб.	8 192 207	13 872 879

Таблица 4

**Средства, привлеченные НКО для решения социальных проблем Нижегородской области**

Источник средств	Объем средств, руб.			
	2008 г.	Доля в общем объеме привлеченных средств, %	2009 г.	Доля в общем объеме привлеченных средств, %
Средства, полученные в результате хозяйственной деятельности НКО	2 129 000	3,7	1 735 000	3,5
Местный бюджет	5 400 000	9,5	6 182 000	12,5
Региональный бюджет	1 554 576	2,7	1 307 500	2,7
Федеральный бюджет	792 000	1,4	1 369 600	2,8
Внебюджетные средства	46 947 220	82,6	38 705 606	78,5
Общий объем	56 822 796	100,0	49 299 706	100,0

Источник: Сводный отчет о вкладе НКО в социально-экономическую сферу Нижегородского региона в 2008–2009 гг.<sup>20</sup>

Нижегородской области в 2008–2009 гг., подготовленного Областным Центром развития общественных инициатив Ассоциации «Служение» и Агентством социальной информации, среди опрошенных НКО в 2009 г. число штатных сотрудников, привлеченных специалистов и волонтеров заметно выросло по сравнению с предыдущим годом (табл. 3). Не сократили НКО и масштабы своей деятельности, а число их клиентов даже выросло<sup>21</sup>.

В русле общероссийской тенденции совокупный объем средств, которые были привлечены участвовавшими в опросе нижегородскими НКО, в 2009 г. уменьшился по сравнению с 2008 г. (с 56,8 млн до 49,3 млн руб.). Для сравнения: бюджет областной целевой программы «Развитие образования» в 2008 г. составил 120,2 млн руб., программы «Молодежь Нижегородской области» — 2,8 млн руб. В 2009 г. расходы из областного бюджета на поддержку программ составили: «Молодежь

<sup>20</sup> Если исходить из уровня среднемесячной зарплаты работников в сфере предоставления прочих коммунальных, социальных и персональных услуг в 2008–2009 гг. (по данным официальной статистики), то час работы волонтера стоит 96,8 руб. (2008 г.) и 147,3 руб. (2009 г.).

<sup>21</sup> Отчет 2008:2009 в нашу пользу. Сводный отчет о вкладе НКО в социально-экономическую сферу Нижегородского региона в 2008–2009 гг. // Ассоциация «Служение» и Агентство социальной информации. Н. Новгород, 2010. С. 5 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sluzhenye.org/File/Booklet\\_otchet\\_2010\\_all.pdf](http://www.sluzhenye.org/File/Booklet_otchet_2010_all.pdf) (дата обращения: 26.03.2013).

Нижегородской области» — около 3 млн руб., «Нижегородская семья» — более 4 млн руб., «Старшее поколение» — более 8 млн руб.

Несколько изменилась и структура средств, привлеченных НКО (табл. 4).

В структуре привлеченных НКО для решения социальных проблем региона средств основную роль играют внебюджетные средства, получаемые от предприятий и граждан. В 2009 г. по сравнению с 2008 г. доля этих средств сократилась на 4%. Средства, полученные в результате хозяйственной деятельности НКО, имеют небольшой, но стабильный удельный вес. За рассматриваемый период на 3% выросла доля средств, предоставляемых бюджетом Нижнего Новгорода, на 1,4% — доля средств из федерального бюджета.

В январе 2012 г. стартовал проект «НКО Приволжья. Снова вместе»<sup>22</sup>, реализуемый в 14 регионах Приволжского федерального округа при поддержке Министерства экономического развития РФ. Цель — развитие инфраструктуры поддержки социально ориентированных НКО Приволжского федерального округа. В рамках проекта создан портал для социально ориентированных НКО, где размещена информация о деятельности этих организаций и лучших практиках<sup>23</sup>.

В 2012 г. прошел первый региональный конкурс инициатив и достижений социально ориентированных НКО, организованный ассоциацией «Служение» при поддержке областного правительства на средства из областного бюджета. Победителем в номинации «Лучшая программа НКО» стала программа создания Центра лечебной педагогики для семей, воспитывающих детей-инвалидов, региональной общественной

организации поддержки детей и молодежи «Верас» и программа «Дадим дом детям» областной общественной организации «Детский проект»<sup>24</sup>.

Насколько процессы, идущие в Нижегородской области, отвечают общероссийским тенденциям? Ассоциация Менеджеров подготовила аналитический доклад в рамках проекта «PEOPLE INVESTOR 2009: компании, инвестирующие в людей», из которого следует, что почти 25% компаний-респондентов, участвуя в соответствующих программах, не ставят каких-то конкретных целей, а лишь учитывают их «социальную значимость» как причину «большого внимания»<sup>25</sup>.

Перечисляя направления своей социальной активности, такие как «поддержка детских домов» или «физическое, духовно-нравственное и культурно-образовательное развитие подрастающего поколения», респонденты практически не увязывали их с развитием нематериальных активов своих компаний. И только около 20% компаний основной целью ставят формирование отношений партнерства с местными сообществами, рассматривая их как фактор устойчивого развития бизнеса. Большая часть компаний-респондентов уже на этапе целеполагания предпочитает «КСО-филантропию», которая не носит стратегического характера<sup>26</sup>.

Почти все опрошенные компании (92%) считают государство важнейшей внешней заинтересованной стороной и субъектом взаимодействия. При этом понятие «местное сообщество», под которым во всем мире подразумевают прежде всего институты гражданского общества, у нас превращается в своеобразное «приложение» к государству как ведущему стейкхолдеру российских

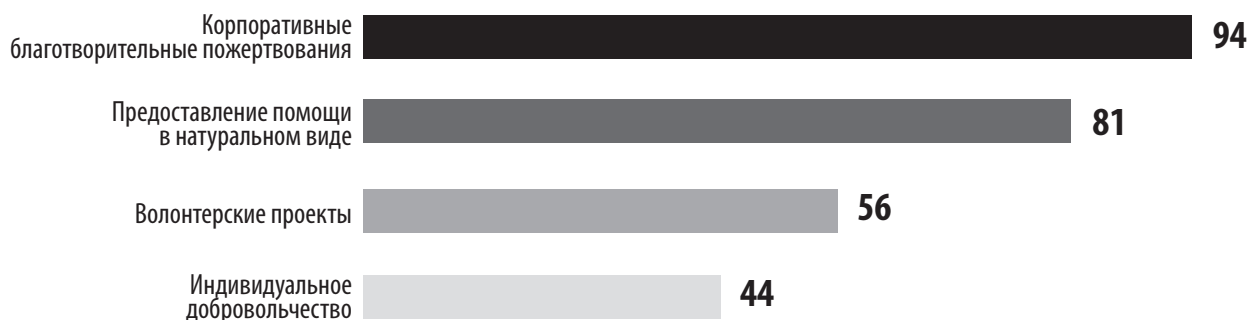
<sup>22</sup> НКО Приволжья. Снова вместе / Сайт ассоциации «Служение» [Электронный доступ] URL: <http://www.sluzhenye.org/news/2012/01/10/1021> (дата обращения: 07.02.2013).

<sup>23</sup> Создан портал для СО НКО Приволжского федерального округа / Сайт Агентства социальной информации [Электронный ресурс] URL: [http://www.asi.org.ru/ASI3/rws\\_asi.nsf/va\\_WebPages/4D8F86DE6E77C86B44257B080030ADB0Rus](http://www.asi.org.ru/ASI3/rws_asi.nsf/va_WebPages/4D8F86DE6E77C86B44257B080030ADB0Rus) (дата обращения: 08.02.2013).

<sup>24</sup> Подведены итоги Конкурса инициатив и достижений социально ориентированных НКО Нижегородской области / Сайт ассоциации «Служение» [Электронный доступ] URL: <http://www.sluzhenye.org/news/2012/12/03/1074/> (дата обращения: 8.02.2013).

<sup>25</sup> PEOPLE INVESTOR 2009: Инновационный подход к бизнесу в условиях кризиса. М.: Ассоциация Менеджеров, 2010. С. 29.

<sup>26</sup> Там же. С. 31.



**Основные формы деятельности организации, связанные с поддержанием и развитием местных сообществ<sup>27</sup>**

компаний. В ряду заинтересованных сторон были упомянуты также СМИ (77%), НКО (67%), потребители (59%), профильные международные организации и инициативы (41%), а также конкуренты (36%), поставщики (36%) и профсоюзы (31%)<sup>28</sup>.

Результаты опроса PEOPLE INVESTOR 2009 указывают на то, что формы деятельности коммерческих организаций, связанные с поддержанием и развитием местных сообществ, не исчерпываются корпоративными благотворительными пожертвованиями и предоставлением помощи в натуральном виде. Более половины (56%) опрошенных компаний участвуют или иницируют волонтерские проекты, 44% практикуют индивидуальное добровольчество работников<sup>29</sup>.

Таким образом, можно говорить о *доминирующей роли государства в развитии КСО*. Коммерческие предприятия вне рамок стратегического планирования стремятся ограничиться благотворительностью и стимулированием волонтерских, добровольческих настроений персонала. С этой точки зрения НКО становятся своеобразными и достаточно удобными

посредниками между двумя этими субъектами отношений. Они избавляют государство от функций социальной организации общественных процессов. Государство организует финансирование реализации этих функций. А бизнес, со-финансируя НКО, попутно лоббирует свои интересы в государственных органах.

Одно из свидетельств «встроенности» мероприятий по КСО в стратегию развития компании — *корпоративный социальный нефинансовый отчет*. Как самостоятельный инструмент анализа и оценки деятельности компаний в сфере экономического роста и социального развития сегодня он практически не применяется. Редким исключением можно считать пример «НБД-Банка», позиционирующего это направление своей деятельности как *отдельный бизнес-процесс*. Корпоративные социальные отчеты имеют лишь у нескольких нижегородских предприятий (например, у компаний Лукойл-Волганефтепродукт<sup>30</sup>, ВМЗ<sup>31</sup>).

На наш взгляд, социальный отчет обычно не является элементом стратегического подхода предприятий к КСО, редко предусматривает адресную коммуникационную

<sup>27</sup> PEOPLE INVESTOR 2009: Инновационный подход к бизнесу в условиях кризиса. М.: Ассоциация Менеджеров, 2010. Данные приведены в процентах от числа ответивших на вопрос. Сумма всех ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать все подходящие варианты ответов.

<sup>28</sup> Там же. С. 35.

<sup>29</sup> Там же. С. 34.

<sup>30</sup> Лукойл опубликовал очередной четвертый отчет // Агентство нефтегазовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.angi.ru/news.shtml?oid=2778987> (дата обращения: 27.03.2013).

<sup>31</sup> Выксунский металлургический завод выпустил первый отчет в области устойчивого развития за 2006 год, содержащий основные сведения о деятельности предприятия // НИА «Нижегород» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.niann.ru/?id=326533> (дата обращения: 27.03.13).

политику. Вызывают сомнение степень прозрачности и правдивость раскрываемой в отчете информации, как и возможность ее проверки. Неясны и используемые стандарты отчетности. Пока *социальный отчет* — это всего лишь пиар-продукт.

Подобные пиар-коммуникации зачастую используются как форма обработки

общественного мнения и, не имея ничего общего со стратегическими инициативами, рассчитаны на кратковременный эффект (победа в выборах, лоббирование решений власти и т. п.). На наш взгляд, это не позволяет наладить доверительные отношения общества и бизнеса, создает психологический фон для политической конфронтации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. PEOPLE INVESTOR 2009: Инновационный подход к бизнесу в условиях кризиса. М.: Ассоциация Менеджеров, 2010. 333 с.
2. Аксенов В. А., Богатищева Ю. Н. Организационная эффективность схемы организации работы с партнерами в сфере жилищного кредитования крупных финансовых институтов // Опыт регулирования финансовых отношений в России: история — современность — перспективы развития: Материалы межрегиональной научно-практической конференции 15 декабря 2011 года / Н. Новгород: Нижегород. фил. ИБП, 2012. С.181–191.
3. Благотворительность в условиях кризиса / Результаты исследования [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cafrussia.ru/files/blocks/Research\\_CAF\\_full.pdf](http://www.cafrussia.ru/files/blocks/Research_CAF_full.pdf) (дата обращения: 26.03.2013).
4. Большая биографическая энциклопедия [Электронный ресурс] URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_biography/8573/Баташевы](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_biography/8573/Баташевы) (дата обращения: 26.03.2013).
5. В Нижнем будут строить «антикризисные» дома // Комсомольская правда [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zhilstroy.nnov.ru/ru/635/640/647/> (дата обращения: 09.02.2013).
6. В РФ вступил в силу запрет на оборот топлива стандарта «Евро-2» / Сайт РБК [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/20130101193713.shtml> (дата обращения: 08.02.13).
7. ВМЗ начинает реализацию проекта по совершенствованию системы управления / Дюпон в России [Электронный ресурс]. URL: [http://www2.dupont.com/Russia\\_Country\\_Site/ru\\_RU/Media\\_Center/News%20and%20events/articleBMZ.html](http://www2.dupont.com/Russia_Country_Site/ru_RU/Media_Center/News%20and%20events/articleBMZ.html) (дата обращения: 26.03.2013).
8. Выксунский металлургический завод выпустил первый отчет в области устойчивого развития за 2006 год, содержащий основные сведения о деятельности предприятия // НИА «Нижний Новгород» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.niann.ru/?id=326533> (дата обращения: 27.03.13).
9. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С. В. Ивченко, М. И. Либоракина, Т. С. Сиваева. Под ред. М. И. Либоракиной. М.: Фонд «Институт экономики города», 2003. Гл. 3. Практика взаимодействия бизнеса и власти [Электронный ресурс]. URL: [UrbanEconomics.ru>download.php?dl\\_id=3423](http://UrbanEconomics.ru/download.php?dl_id=3423) (дата обращения: 26.03.2013).
10. Доклад о тенденциях в сфере КСО в России в 2009 г. / CSR Trend Review 2009 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.csrforum.ru/admin/Files/FileDownload.aspx?id=2209> (дата обращения: 26.03.2013).
11. Завершение первого этапа уникального проекта по строительству доступного жилья для работников нижегородских предприятий / Справочное электронное издание



- banknn.ru [Электронный ресурс]. URL: [www.banknn.ru/?id=231704](http://www.banknn.ru/?id=231704) (дата обращения: 08.02.2013).
12. Итоги рынка ипотечного кредитования за 10 месяцев 2012 года / Подбор ипотеки [Электронный ресурс]. URL: <http://podboripoteki.ru/news/877/> (дата обращения: 07.02.13).
  13. Коваленко А. Внедрение новых технологий — залог успеха // Нижегородский коммерсант [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nkom-nn.ru/?id=69471ID=207992> (дата обращения: 26.03.2013).
  14. «Лукойл» не просто оказывает безвозмездную помощь, а финансирует наиболее значимые для общества проекты — Наумов / НТА-Приволжье [Электронный ресурс] URL: <http://www.nta-nn.ru/news/item/?ID=206341> (дата обращения: 26.03.2013).
  15. Лукойл опубликовал очередной четвертый отчет / Агентство нефтегазовой информации [Электронный ресурс] URL: <http://www.angi.ru/news.shtml?oid=2778987> (дата обращения: 27.03.2013).
  16. НКО Приволжья. Снова вместе / Сайт ассоциации «Служение» [Электронный доступ]. URL: <http://www.sluzhenye.org/news/2012/01/10/1021> (дата обращения: 07.02.2013).
  17. Опыт Нижегородской области в сфере благотворительности обсудят в Кремле / Информационный портал Нижегородской области [Электронный ресурс]. URL: <http://news.nnov.org/news/4180822.html> (дата обращения: 26.03.2013).
  18. Осень в «Саду». К октябрю подведут дороги и коммуникации // Саров.Net [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sarov.net/news/?id=26565#1> (дата обращения: 08.02.2013).
  19. Отчет 2008:2009 в нашу пользу. Сводный отчет о вкладе НКО в социально-экономическую сферу Нижегородского региона в 2008–2009 гг. // Ассоциация «Служение» и Агентство социальной информации. Н. Новгород, 2010. С. 5. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sluzhenye.org/File/Booklet\\_otchet\\_2010\\_all.pdf](http://www.sluzhenye.org/File/Booklet_otchet_2010_all.pdf) (дата обращения: 26.03.2013). Подведены итоги Конкурса инициатив и достижений социально ориентированных НКО Нижегородской области. // Сайт ассоциации «Служение» [Электронный доступ]. URL: <http://www.sluzhenye.org/news/2012/12/03/1074/> (дата обращения: 8.02.2013).
  20. Покупайте нижегородское / Блог губернатора Нижегородской области В. Шанцева в «Живом журнале» [Электронный ресурс]. URL: <http://shantsevvp.livejournal.com/46316.html> (дата обращения: 26.03.2013).
  21. Россия перешла на «ЕВРО-3», а японки окажутся под запретом? // Провэд [Электронный ресурс]. URL: <http://провэд.рф/news/2523-evro-3.html> (дата обращения: 26.03.13).
  22. Собственность и бизнес в жизни и восприятии россиян / Отв. ред. М. К. Горшков, Н. Е. Тихонова, А. Ю. Чепуренко. Ин-т социологии РАН. М.: Наука, 2006. 342 с.
  23. Создан портал для СО НКО Приволжского федерального округа // Сайт Агентства социальной информации [Электронный ресурс]. URL: [http://www.asi.org.ru/ASI3/rws\\_asi.nsf/va\\_WebPages/4D8F86DE6E77C86B44257B080030ADB0Rus](http://www.asi.org.ru/ASI3/rws_asi.nsf/va_WebPages/4D8F86DE6E77C86B44257B080030ADB0Rus) (дата обращения: 08.02.2013).
  24. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами // Интернет-портал HRM.RU [Электронный ресурс]. URL: <http://magazine.hrm.ru/stejjkkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami> (дата обращения 27.03.2013).
  25. Эксперт в области клиентоориентированности поделился опытом с руководителями бизнеса в рамках проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес». 10 сентября 2012 г. // Сайт НБД-банка [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nbdbank.ru/about/press/news/66/9117/> (дата обращения: 26.03.13).

## Коммуникационный менеджмент как фактор повышения эффективности современной организации

*В статье рассматривается коммуникационный менеджмент как компонент общественной и деловой жизни, инструментами которого являются организационные средства коммуникации (внутренние и внешние). Раскрывается роль микро- и макроокружения в управлении бизнес-процессами современной организации. Особое внимание уделено использованию современных инновационных технологий в организационно-коммуникационных процессах, способствующих повышению эффективности и качества менеджмента.*

**Ключевые слова:** инновационные средства коммуникации, коммуникационный менеджмент, микро- и макроокружение, организационные коммуникационные процессы, современные информационные технологии.

В современном обществе коммуникации приобретают особое значение. Происходит радикальное количественное и качественное изменение информационной сферы, сопровождающееся коренным преобразованием не только экономической, технической, социокультурной, но и управленческой составляющей коммуникационных процессов постиндустриального общества. В мировые лидеры начинают выходить страны, чей экономический рост опирается на инновационные научно-технические идеи и средства передачи информации. Эти

страны быстрее других создают, апробируют и используют коммуникационные технологии в процессе управления. Эффективное управление коммуникационными процессами может стать важнейшим ресурсом экономического развития стран, в том числе России.

Проблемами коммуникационного менеджмента занимались многие отечественные ученые: А. Б. Зверинцев, Н. И. Григорьева, Т. М. Орлова, Г. Г. Почепцов, М. Г. Федотова и др. Рассматривая различные аспекты коммуникационного менеджмента, они считали его, например:



Рис. 1. Внешние организационные коммуникации с микроокружением

1) видом управления экономическими системами<sup>1</sup>,

2) одним из направлений деятельности организации,

3) связями с общественностью (PR-деятельность)<sup>2</sup>,

4) деятельностью, включающей всю совокупность управленческих процедур и операций.

Однако до настоящего времени единая система взглядов на сущность коммуникационного менеджмента полностью еще не выработана.

В данной статье рассмотрена сущность коммуникационного менеджмента как вида управления организационными коммуникациями внутри организации, а также между организацией и внешней средой, которое направлено на создание эффективных для организации коммуникационных процессов,

формирование и поддержание благоприятного имиджа и общественного мнения, позиционирования организации и ее продукции/услуг на рынке.

Одно из направлений коммуникационного менеджмента составляют *организационные коммуникации*. Это система коммуникаций или взаимодействий, осуществляемых как внутри какой-либо конкретной организации, так и между организацией и ее средой<sup>3</sup>. Организационные коммуникации являются основой всех коммуникационных процессов компании (организации).

Каждая организация постоянно устанавливает взаимосвязь с внешней средой, ее микро- (ближним) и макро- (дальним) окружением.

В микроокружение входят (рис. 1): потребители, клиенты, поставщики, конкуренты;

- акционеры и другие лица, заинтересованные в деятельности организации;

<sup>1</sup> Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами: Автореф. дис... д-ра экон. наук: 08.00.05. М.: Рос. Академия госслужбы при Президенте РФ, 2002. С. 16.

<sup>2</sup> Федотова М. Г. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. С. 76.

<sup>3</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента / Пер. с англ. 3-е изд. М.: Вильямс, 2007. С. 166–167.

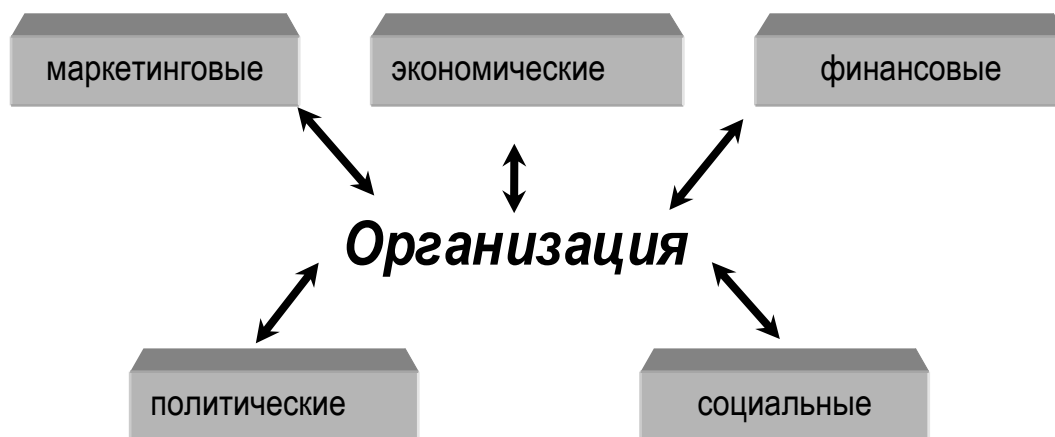


Рис. 2. Внешние организационные коммуникации с макроокружением

- средства массовой информации;
- банки и финансово-кредитные организации;
- общественность,
- контролирующие организации;
- законодательная и нормативная база, регулирующая деятельность организации данной сферы деятельности.

Потребности в коммуникациях современных организаций зависят и от макроокружения. Организация функционирует в условиях изменчивости и неопределенности внешней среды, поэтому для успешной работы следует в полном объеме учитывать факторы макроокружения, используя эффективные коммуникации.

В систему коммуникационного менеджмента входит управление всеми видами организационных коммуникаций, включая внутриорганизационные отношения, а также экономические, политические, социальные, маркетинговые и финансовые коммуникации (рис. 2).

Следует отметить, что изучение и применение большинства классических управленческих процессов (управление развитием компании, персоналом, финансами, маркетингом, изменениями, конфликтами, рисками и пр.) в настоящее время находится на достаточно высоком теоретическом и профессиональном уровне. Коммуникационный менеджмент занимается обменом информацией как внутри

организации, так и между организацией и окружающей средой, а также движением и распределением информационных потоков. Главная цель этого процесса — достижение такого уровня управления, при котором информация четко, без искажений и в полном объеме доходила бы до адресата, т. е. конечного объекта, и без искажений и потерь поступала обратно. Эти процессы должны быть достаточно эффективными и взаимосвязанными.

Согласно данным исследований, руководитель современной компании тратит от 50% до 90% своего рабочего времени на внутренние и внешние коммуникации<sup>4</sup>, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией координирует все основные виды управленческой деятельности, коммуникации стали связующим звеном между функциями управления.

Любая организация должна постоянно совершенствовать систему коммуникационных механизмов, поскольку они обеспечивают принятие решений, играют важную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации. Ведь эффективный обмен информацией — важнейшая составная часть практически всех видов управленческой деятельности.

<sup>4</sup> Виханский О. С. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2008. С. 422.

Обмен информацией, оказывающий влияние на процесс управления и помогающий организации добиваться своих целей, называется *эффективной коммуникацией*. Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении<sup>5</sup>. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненных друг с другом). Во-вторых, межличностная коммуникация — хороший способ обсуждения и решения вопросов при принятии управленческих решений. Сегодня успех руководителя-менеджера зависит прежде всего от эффективности его коммуникаций, то есть от навыков делового общения, а также от того, насколько хорошо он владеет электронными средствами коммуникаций (электронной почтой, Интернетом и т. д.)<sup>6</sup>.

В системе и структуре управления современной организацией важное место занимают информационные технологии (ИТ-менеджмент), позволяющие быстро получать и обрабатывать информацию, касающуюся всех аспектов деятельности организации.

Стремительное развитие информационных технологий радикально меняет коммуникации, расширяя возможности менеджера в реализации управленческих функций, повышая скорость принятия решений и обмена информацией между сотрудниками. Интернет, электронная и голосовая почта, факс, телеконференция, видеоконференция, электронный обмен данными — все это способствует повышению эффективности управления, достижению целей с меньшими затратами и потерями. Использование электронных средств коммуникаций становится одним из ключевых условий для выживания компаний в условиях жесткой конкуренции, поскольку это стимулирует творческий потенциал работников и производительность их труда.

С развитием в России рынка информационных технологий растет и роль коммуникационного менеджмента. Сегодня практически

каждая компания имеет возможность создать свой сайт (электронную книгу) в сети Интернет. И если еще недавно информационные технологии способствовали главным образом ускорению деловых связей и процессов принятия решений, то сегодня работа с сайтами открывает перед компанией новые возможности, позволяя:

- отслеживать статистику посещений сайта;
- создавать мультимедийный имидж компании;
- формировать базу данных заказчиков и поставщиков;
- вести онлайн-торговлю и, соответственно, осуществлять электронные платежи;
- оперативно реагировать на запросы клиентов.
- Использование этих возможностей способствует эффективному управлению организацией.
- Под влиянием информационных технологий происходят изменения в организации управления коммуникационным процессом:
- меняются организация информационного обеспечения руководителя, а также технология хранения и обработки информации.
- автоматизируются отдельные функции руководителя,
- информационные системы охватывают производственно-хозяйственную деятельность, организационно-технологические и маркетинговые процессы.

В свою очередь, коммуникации способствуют развитию информационных технологий. Если прежде информационные технологии были ориентированы на оптимизацию внутренней производственно-управленческой деятельности организации, то теперь все чаще с помощью информационных технологий компании стараются привлечь клиента и полнее использовать его покупательские

<sup>5</sup> Почепцов Г. Г. Теория коммуникации: Учебник. М.: Омега-Л, 2008. С. 450.

<sup>6</sup> Федотова М. Г. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. С. 27.

возможности. Непосредственное взаимодействие производителя продукции с потребителем осуществляется разными способами: с помощью персональных контактов, обычной и электронной почты, телефона, факса и т. п. Многие компании путем рассылок sms-сообщений на мобильные телефоны клиентов информируют их о деятельности компании, о своих акциях и презентациях. В качестве обратной связи используются сведения, полученные в результате многоканального общения с клиентами.

В рамках государственной программы «Электронная Россия» государственные организации и учреждения многих городов взаимодействуют с населением, используя инновационные средства коммуникации. Зайдя на сайт организации, можно найти образцы нужных документов, оставить заявку или информацию, записаться на прием к руководителю конкретного структурного подразделения и т. д.

Наглядным примером применения инновационных коммуникаций может служить сайт Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, на главной странице которого каждый желающий может задать любой вопрос, касающийся деятельности вуза, и получить оперативный ответ.

В экономическом управлении коммуникационный менеджмент способствует созданию дополнительной добавленной стоимости, становясь фактором конкурентного

преимущества за счет развития производственных и управленческих процессов внутри и вне организации.

Дальнейшая координация, интеграция и децентрализация управления будут происходить за счет электронного обмена информацией и создания коммуникационных сетей. Сегодня такие сети действуют в крупных компаниях и во многих органах государственной власти, помогая быстро и под жестким техническим контролем решать многие вопросы оперативного управления. При этом исполнители могут напрямую общаться с руководством, снижаются расходы на обслуживающий персонал, финансирование совещаний.

В заключение несколько слов об оценке эффективности коммуникационного менеджмента. Общими критериями такой оценки, на наш взгляд, можно считать степень экономического развития социально-экономической системы (конкретной организации) и положительную динамику этого развития (рост экономических, финансовых, производственных и социальных показателей). Поэтому для эффективного функционирования и развития организация должна постоянно совершенствовать свою систему коммуникаций, используя при этом современные технические средства, информационные технологии, которые заметно повышают эффективность коммуникаций в организации и способствуют эффективному решению управленческих задач.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Виханский О. С.* Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. С. Наумов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2008. 670 с.
2. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. 3-е изд. М.: Вильямс, 2007. 700 с.
3. *Орлова Т. М.* Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами: Автореф. дис... д-ра экон. наук // Рос. Акад. госслужбы при Президенте РФ. М., 2002. 16 с. *Почепцов Г. Г.* Теория коммуникации: учебник. М.: Омега-Л, 2008. 656 с.
4. *Саблина С. А.* Коммуникация и общественные связи: западные теории, методология, практика: Учебное пособие. М.: Вариант, 2009. 127 с.
5. *Федотова М. Г.* Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. 76 с.

УДК 378.2

В. И. Звонников, М. Б. Челышкова

# Востребованность и конкурентоспособность менеджеров на рынке труда

*В статье обсуждаются вопросы качества управленческой подготовки в российских вузах. Проблема повышения качества подготовки менеджеров связывается с введением ориентации на профессиональные стандарты. Авторы предлагают методику и модели для оценки уровня освоения компетенций.*

**Ключевые слова:** качество подготовки специалистов, кластер, компетенция, модели измерения, образовательные стандарты, пороговый балл, профессиональные стандарты.

В ходе конференций, дискуссий на различных площадках работодатели периодически поднимают проблему соответствия спроса и предложения квалифицированных менеджеров на рынке труда как в плане избытка, так и недостатка их численности. Эта проблема усугубляется еще и тем, что ни работодателям, ни самим вузам, которые готовят специалистов для сферы управления, пока не вполне ясно, каким будет бакалавр-менеджер, обученный в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС). Неясно также, сможет ли бакалавр качественно выполнять свои функции, будет ли ему обеспечен достойный уровень оплаты труда и насколько он вообще будет востребован на рынке труда?

Пока ответы на эти вопросы носят, скорее, отрицательный характер, поскольку во многих выступлениях и публикациях представителей хозяйственной сферы говорится о том, что наша система образования не отвечает запросам рынка труда, а работодатели отмечают заметное снижение качества высшего образования. Ситуацию осложняет негативное влияние на рынок труда демографических тенденций, связанных с уменьшением численности россиян трудоспособного возраста. К 2015 г. нехватка трудовых ресурсов может составить 20 млн человек. Поэтому, несмотря на избыточный, казалось бы, выпуск менеджеров, работодатели не всегда смогут найти специалистов с нужным набором компетенций. Кстати, по данным информационного агентства «Росбизнесконсалтинг»,

в рейтинге самых востребованных профессий 2012 г. в Москве первое место занимает менеджер по продажам<sup>1</sup>.

Дополнительную сложность при решении проблемы нестыковки требований рынка труда с возможностями вузов порождает несовершенство самих ФГОС по менеджменту и ряду других направлений подготовки управленцев. Представленный в этих стандартах набор профессиональных компетенций (как результат обучения) избыточен, страдает неопределенностью, а компетенции частично пересекаются и подменяют друг друга. Предстоит дальнейшая работа с этим набором, что приведет к увеличению и без того избыточного числа компетенций. На наш взгляд, при подготовке бакалавров-менеджеров вузы не могут и не должны ограничиваться ориентацией на компетенции базовой части ФГОС, иначе подготовка будет вестись без учета специфики и структуры экономики региона, где расположен вуз.

Для того чтобы решить проблемы, которые вызваны неизбежными при разработке ФГОС перекосами, обусловленными изменениями рынка труда работников средних и высоких квалификаций, требуются скоординированные усилия вузов, министерства образования и работодателей.

Законодательно установлено, что в разработке ФГОС должны участвовать объединения работодателей, но судя по всему это участие носило формальный характер, поэтому преодолеть пропасть между

требованиями системы высшего образования и рынка труда не удалось.

Выход из сложившейся ситуации отчасти указан в официальных документах, таких как постановление правительства «О Федеральной целевой программе развития образования на 2011–2015 годы»<sup>2</sup>, «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»<sup>3</sup>, Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2011–2013 гг.<sup>4</sup>, «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»<sup>5</sup> и др. Согласно этим документам, в центр внимания высшей школы ставятся профессиональные стандарты, которые должны сменить требования работодателей к квалификациям. Эти стандарты будут выполнять функции независимой сертификации профессиональной квалификации специалистов и выпускников системы профобразования, а также функции общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ.

Сегодня идея отвести профессиональным стандартам ведущую роль может показаться утопией, поскольку большинство отраслей экономики, кроме ряда наукоемких, не имеют профессиональных стандартов. Однако эта целевая линия подкреплена содержанием последнего из перечисленных выше документов, в соответствии

<sup>1</sup> Рейтинг востребованных профессий в России / RATINGS.COM.UA [Электронный ресурс] URL: [www.ratings.com.ua/index.php/mrueko/117-rating-vostrebovanux-profesiy-rossii-2012](http://www.ratings.com.ua/index.php/mrueko/117-rating-vostrebovanux-profesiy-rossii-2012) (дата обращения: 25.03.2012).

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 7 февраля 2011 г. № 61 «О Федеральной целевой программе развития образования на 2011–2015 годы» (с изменениями и дополнениями) / Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/55170694/> (дата обращения: 08.04.2013).

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» / Информационно-правовой портал BestPravo [Электронный ресурс] URL: <http://www.bestpravo.ru/federalnoje/hj-zakony/m1p.htm/> (дата обращения: 08.04.2013).

<sup>4</sup> Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2011–2013 годы / Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс] URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/12081629/> (дата обращения: 08.04.2013).

<sup>5</sup> Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // RG.RU Российская газета, федеральный выпуск № 5775. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/2012/05/09/soc-polit-dok.html> (дата обращения: 08.04.2013).



с которым разработан проект федерального закона о внесении в законодательство изменений, касающихся разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, а также утвержден план их разработки. Так, к 2015 г. будет разработано и утверждено не менее 800 профессиональных стандартов.

Целевая ориентация системы высшего образования на профессиональные стандарты, по сути, исключая ФГОС в будущем, нашла отражение в приоритетных направлениях деятельности таких инновационных объединений, как Агентство стратегических инициатив, Ассоциация ведущих вузов России в области экономики и менеджмента, Ассоциация организаций развития управленческого образования.

В отличие от наукоемких направлений, для экономики и менеджмента, охватывающих самые разные сферы, нельзя создать отдельные профессиональные стандарты. Это обстоятельство вынуждает искать дополнительные источники повышения качества управленческого образования. В частности, в рамках Ассоциации ведущих вузов России в области экономики и менеджмента был создан ряд комиссий (комиссия по оценке качества образовательных программ и участия в аудите и аккредитации, комиссия по кадровому развитию и развитию профессиональных квалификаций и пр.) и рабочих групп, а также проведены совещания, на которых обсуждались подходы к развитию общественно-профессиональной аккредитации, оценке качества образовательных программ, показатели и критерии общественно-профессиональной аккредитации, модель профессионально-общественной аккредитации для направлений «Экономика» и «Менеджмент».

При проведении общественно-профессиональной аккредитации образовательных

программ из трех составляющих оценки качества образования (качества результатов обучения, качества процесса обучения и качества условий обучения) внимание, несомненно, должно быть сосредоточено на первом, главном компоненте. Поэтому очень важно правильно выбрать граничные условия и определить подход к оценке результатов реализации образовательных программ. Главный показатель здесь — качество подготовки выпускников вуза<sup>6</sup>.

Представители Высшей школы экономики на заседаниях рабочей группы, состоящей из представителей ведущих университетов России, предлагают для оценки качества подготовки выпускников вуза выделить «ядро знаний», которое будет адекватно «ядру знаний» по экономике в мировом образовательном пространстве. В это ядро должны войти три дисциплины: микроэкономика, макроэкономика и эконометрика (в перспективе). Непосредственно предметом оценки будут метапредметные знания и умения, предусмотренные основной образовательной программой (ООП) по циклам дисциплин. Действительно, с первого взгляда оценить метапредметные умения проще, чем компетенции, но это спорный взгляд, возникший под влиянием таких привычных понятий, как «знания» и «умения». Вызывает сомнения и обоснованность приведенных в структуре ООП формулировок метапредметных знаний и умений. Подобные взгляды и формулировки не прошли апробацию и проверку временем, а представляют собой интерсубъективное суждение группы экспертов, участвовавших в создании стандартов.

Представители Агентства стратегических инициатив (АСИ) в своих выступлениях нередко предлагают оценивать качество подготовки специалистов на

<sup>6</sup> Гуськова М. В., Звонников В. И. Педагогические измерения в современных системах оценки качества образования / Сборник нормативных, инструктивно-методических и информационных материалов «Гарантии качества профессионального образования» М.: РАНХиГС, 2012. С. 90–97.

основе общекультурных компетенций. Хотя выбор как метапредметных умений, так и общекультурных компетенций в качестве приоритетных целей оценивания, на наш взгляд, ошибочен, причины такого выбора вполне объективны. Действительно, как показывает проведенный Учебно-методическим объединением по образованию анализ запросов кадровых агентств при наборе менеджеров в крупнейшие российские корпорации, фирмы и предприятия, основные требования сводятся к перечню личностных, а не профессиональных характеристик выпускников. Это свидетельствует о *недоверии рынка труда к результатам работы вузов*. Поэтому на подобную информацию нельзя ориентироваться, как предлагает АСИ. Нужно стремиться сформировать доверие работодателей к результатам образования в виде совокупности профессиональных компетенций выпускников, то есть следует оценивать именно *профессиональные компетенции* выпускников вузов, представленные во ФГОС.

Такую же точку зрения поддерживают представители президиума УМО по образованию в области менеджмента и Ассоциации организаций развития управленческого образования. Это мнение подкреплено нормативными документами в образовании. Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации», обязательные требования к результатам высшего профессионального образования представляются в форме совокупностей общекультурных и профессиональных компетенций<sup>7</sup>. Аккредитационная экспертиза деятельности по образовательным программам, которые обеспечивают реализацию образовательных стандартов,

в отношении содержания подготовки обучающихся не проводится. Поэтому в соответствии с федеральным законом оценка качества результатов образования при аккредитационной экспертизе должна быть направлена на выявление соответствия этих результатов требованиям ФГОС, сформулированным в виде совокупности компетенций.

Несомненно, нужно разделить измерительные процедуры для оценки профессиональных и общекультурных компетенций не только во времени, но и по используемому инструментарию. Так, для эвалюации<sup>8</sup> образовательных программ оценку уровня профессиональных компетенций бакалавров рекомендуется проводить в период государственной итоговой аттестации, но не отождествлять ее с ЕГЭ для бакалавров, который, скорее всего, будет типа GRE<sup>9</sup>. В отличие от ЕГЭ для бакалавров оценка уровня профессиональных компетенций должна с высокой степенью вероятности прогнозировать успешность профессиональной деятельности по результатам реализации образовательной программы, поэтому совмещение двух целей невозможно (оценки в ходе ЕГЭ для магистратуры и оценки для эвалюации качества образовательных программ).

Поскольку число компетенций базовой части основной образовательной программы в ФГОС по всем направлениям подготовки управленческого образования излишне велико (например, 50 компетенций по направлению «Менеджмент»), следует провести предварительную работу по выявлению ядерных (ключевых) компетенций, которые будут положены в основу содержания измерителей для оценки качества результатов

<sup>7</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // RG.RU Российская газета, федеральный выпуск № 5775. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> (дата обращения: 08.04.2013).

<sup>8</sup> Эвалюация (evaluation) — оценочно-аналитическая деятельность по систематическому исследованию ценности и позитивности качеств обучаемых, анализируемых на основе количественных и качественных методов для отслеживания характера и динамики изменений.

<sup>9</sup> Graduate Record Examinations (GRE) — стандартизованный экзамен на английском языке, сдача которого является одним из необходимых условий при поступлении в магистратуру в ряде англоязычных стран.

Таблица 1

**Пример разбивки (по уровню востребованности)  
ключевых компетенций менеджеров**

Компетенции ФГОС, сопряженные со всеми профилями деятельности	Компетенции ФГОС, сопряженные более чем с 70% профилей деятельности	Компетенции ФГОС, сопряженные с профилями деятельности в интервале 30–70%	Компетенции, сопряженные с менее чем 30% профилей деятельности	Компетенции, не востребованные ни в одном профиле деятельности
....	....	....	....	....

подготовки при эвалуации основной образовательной программы<sup>10</sup>.

В перечень работ по выявлению ядерных компетенций можно включить следующие мероприятия (на примере направления «Менеджмент»).

Определение профессиональных профилей деятельности менеджеров в различных отраслях экономики в форме профессиональных стандартов, квалификационных требований или трудовых функций.

Разработка механизма для отражения тенденций развития (тенденций изменений) профессиональной деятельности в профессиональных профилях.

Анализ сопряжения профессиональных профилей с профессиональными компетенциями ФГОС по каждому профилю подготовки менеджеров.

Структурирование компетенций ФГОС в соответствии с уровнями востребованности в профессиональной деятельности по каждому профилю подготовки менеджеров. Для структурирования предлагается разбивка ядерных компетенций, представленная в *таблице 1* (пример дан для одного профиля подготовки, хотя возможны и другие варианты выделения ядерных компетенций).

Интеграция информации по всем профилям подготовки менеджеров и выделение ядерных компетенций, под которыми предлагается понимать те, что присутствуют в абсолютном большинстве профилей подготовки и профилей деятельности.

Выделение кластеров компетенций (от 3 до 5 в кластере) из совокупности ядерных компетенций. Общее число — не более 4–5 кластеров.

Построение модели измерителей.

Разработка спецификации междисциплинарных измерителей в соответствии со значимостью кластера компетенций.

Построение одномерных шкал (для каждого кластера).

Суммирование оценок по одномерным шкалам с весовыми коэффициентами, выбранными методами регрессионного анализа в соответствии со значимостью кластера.

Необходимость кластеризации вызвана тем, что определяемые ФГОС профессиональные компетенции избыточны, раздроблены, частично пересекаются и подменяют друг друга. Под кластером в данном случае понимается совокупность компетенций (не более 3–5), смежных по признакам проявления, которые на определенном уровне общности можно считать характеризующими одну и ту же способность студента. Для кластеров компетенций нет смысла придумывать специальные названия, достаточно их пронумеровать. Главное — считать каждый кластер отдельной переменной измерения и для оценки студентов по каждому кластеру строить отдельную шкалу.

Конечно, сейчас трудно понять, кто и на каком уровне должен заниматься выделением ядерных компетенций и разработкой оценочных средств, хотя можно высказать некоторые предположения.

<sup>10</sup> Звонников В. И., Чельшкова М. Б. Оценка качества результатов обучения при аттестации: компетентностный подход (2-е изд., переработанное и дополненное). М.: Логос, 2012. С. 48–56.

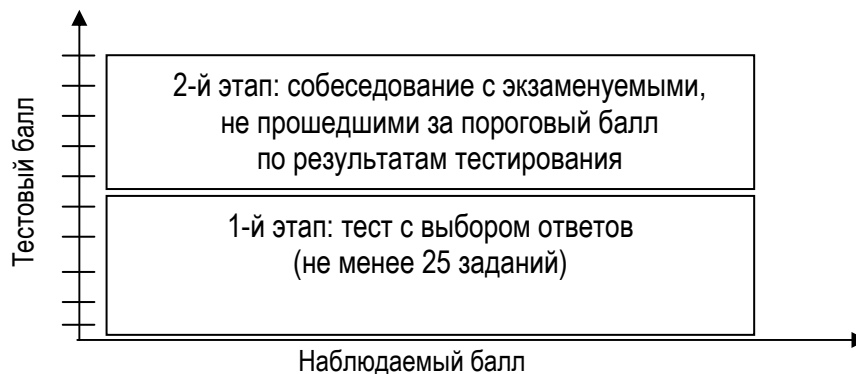


Рис. 1. Двухступенчатая модель измерителя для оценки общекультурных компетенций для студентов 1-го курса

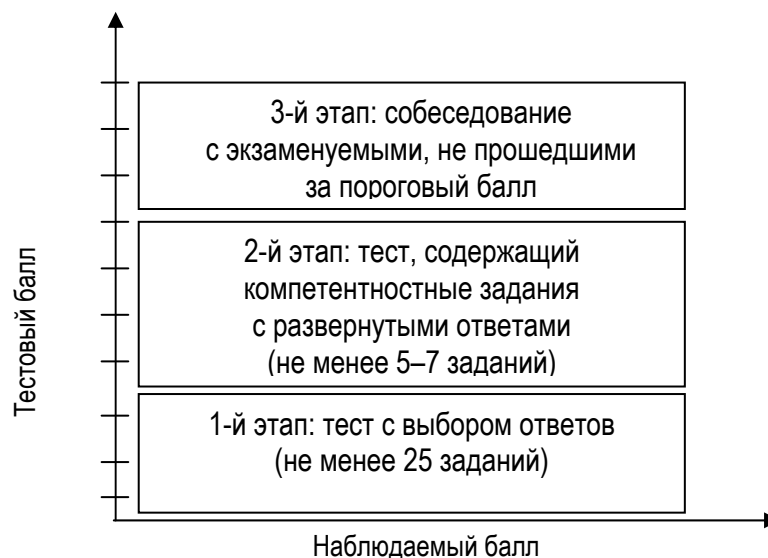


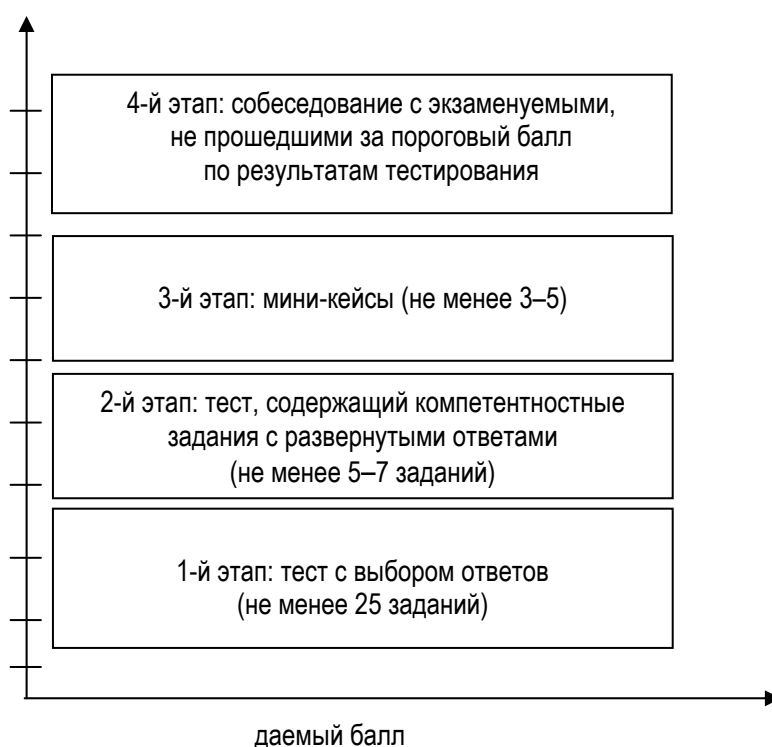
Рис. 2. Трехступенчатая модель измерителя для оценки общекультурных и профессиональных компетенций для студентов 2-го и 3-го курсов

Профессиональное сообщество вузов пока не готово ни к разработке инструментария, ни к проведению оценочных процедур, поскольку для этого нужно владеть методами педагогических измерений. Текущий контроль как велся, так и будет вестись преподавателем в аудитории. Однако со временем, если система сертификации профессиональной квалификации выпускников вузов начнет функционировать в тех масштабах и на том уровне, который сейчас только планируется, именно центры сертификации профессиональной квалификации возьмут на себя роль независимых оценщиков качества результатов образования во время итоговой аттестации выпускников и аккредитации учебных заведений.

Например, работа по выделению ядерных компетенций по всем профилям подготовки

направления «Менеджмент» ведется в УМО по образованию в области менеджмента с ноября 2012 г. В настоящее время эта работа закончена, и после обсуждения перечней ядерных компетенций по каждому профилю подготовки на заседании президиума УМО их можно будет использовать в вузах для итоговой аттестации выпускников.

Оценивать профессиональные компетенции несложно. На протяжении десяти и более лет это делается во многих странах с развитыми системами образования. Как правило, используются многоступенчатые критериально-ориентированные измерения, позволяющие вполне обоснованно оценить степень освоения компетенций. По мере продвижения к итоговой аттестации бакалавров модели таких измерений должны



**Рис. 2. Четырехступенчатая модель измерителя для оценки профессиональных компетенций для итоговой аттестации**

усложняться. Так, для студентов 1-го курса модель оценки общекультурных компетенций должна включать компетентностно-ориентированные задания с выбором ответов, по результатам которых со студентами, не прошедшими за пороговый балл (не аттестованных), на втором этапе проводится собеседование (рис. 1).

Модель экзаменов для 2-го и 3-го курсов должна иметь трехступенчатый характер (рис. 2).

Еще более сложной (рис. 3) будет модель итоговой аттестации студентов 4-го курса (по дисциплинам выпускающих кафедр), что вполне оправданно той ответственностью, которая на нее налагается.

Тесты подобного типа получили специальное название в недавно принятом законе об образовании — «тесты для экзаменов высокой значимости», аналог High Stakes Testing (итоговый квалификационный экзамен).

При обсуждении вопросов оценивания компетенций на совещаниях и конференциях в вузах нередко говорят об отсутствии критериев оценки, которой на самом деле не существует. Эти критерии (баллы) не вводятся волевым решением ведущих вузов или путем сговора экспертов, а устанавливаются эмпирическим путем.

В мире выработана следующая практика выполнения тестов: выставляются пороговые баллы, которые определяются для конкретного инструментария на представительных выборках студентов и строятся на сочетании количественных и качественных подходов.

Экспертные оценки — это только первый шаг в установлении пороговых баллов, поскольку они подлежат обязательной эмпирической валидации. Методы установления пороговых баллов, правда в неполном объеме, представлены в книге авторов данной статьи по оценке компетенций в итоговой аттестации студентов<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Звонников В. И., Чельшкова М. Б. Оценка качества результатов обучения при аттестации: компетентностный подход (2-е изд., переработанное и дополненное). М.: Логос, 2012. С 235–263.

\* \* \*

Сегодня нужны новые подходы к оценке результатов образования как социально-экономической категории, обладающей особой ролью и методами анализа, которые объединяют в единую транзакционную систему объекты, процессы и результаты, а также управленческие действия по совершенствованию качества образования. В центре такой системы лежит совокупность оценоч-

ных действий, имеющих определенную нормативную базу, научную основу и условия осуществления. Предлагаемые здесь инновации ведут к существенной перестройке контрольно-оценочной системы вуза. Для преподавателей это означает необходимость освоения новых процедур, однако такая работа крайне необходима для обеспечения конкурентоспособности отечественного образования

## ЛИТЕРАТУРА

.....

1. Гуськова М. В., Звонников В. И. Педагогические измерения в современных системах оценки качества образования // Сборник нормативных, инструктивно-методических и информационных материалов «Гарантии качества профессионального образования». М.: РАНХиГС, 2012. С. 90–97.
2. Звонников В. И., Челышкова М. Б. Оценка качества результатов обучения при аттестации: компетентностный подход (2-е изд., переработанное и дополненное). М.: Логос, 2012. 279 с.

## Развитие инновационных направлений маркетинга

*В статье обосновывается успех маркетинговой деятельности компаний при использовании ими инноваций. Представлены принципы, характеризующие национальную инновационную систему. Дана оценка инновационной составляющей маркетинга через формирование конкурентных преимуществ компаний, связанных с выработкой новых маркетинговых подходов и развитием «экономики впечатлений».*

**Ключевые слова:** инновации, инновационный маркетинг, конкурентное преимущество, маркетинг, инновационная стратегия, национальная инновационная система, экономика впечатлений.

**П**онятие «инновация» относится не только к технологии в узком смысле, но и к способам маркетинга, позиционирования компанией своей продукции и услуг. Наиболее динамичные и инновационные компании способны обогнать своих конкурентов.

Маркетинг охватывает практически все сферы деятельности компании в той степени, в которой они влияют на реализацию продукции, — от исследований и разработок до закупки сырья, изготовления упаковки, транспортировки, продажи, обслуживания и т. д. Успех маркетинговой деятельности во многом зависит от *инноваций*, разработки новых товаров и услуг более высокого качества на приемлемых для клиента условиях.

Любые инновации — это средства, помогающие компании выжить на рынке.

В научной литературе понятие «инновация» стало использоваться в начале XX века. *Инновации* (позднелат. *innovatio*, англ. *innovation* — нововведение) представляют собой внедрение в производство или в сферу услуг новшества в форме объектов, технологий, продуктов, являющихся результатом научных исследований, изобретений и открытий и качественно отличающихся от своих аналогов (или не имеющих аналогов)<sup>1</sup>. Точного перевода на русский язык слово «инновация» не имеет, поэтому многие авторы используют понятия «нововведение», «инновационная деятельность».

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Карпова С. В. Инновационные стратегии маркетинговой политики современных ТНК: Монография. М.: Эльф ИПР, 2009.

Вопросы, связанные с инновационной компонентой экономики, или «национальной инновационной системой», получили определенное место в научных дискуссиях зарубежных ученых. Основные разработчики концепции национальных инновационных систем — К. Фримен, Б. Лундвалл, Р. Нельсон. Можно выделить общие для их исследований принципы:

- придание знаниям особой роли в экономическом развитии;
- выделение инновационной конкуренции между предпринимателями как главного фактора экономической динамики;
- непосредственное влияние институционального контекста инновационной деятельности на ее содержание и структуру.

Первым серьезным исследованием в этой области считается вышедшая в 1992 г. книга Б. Лундвалла «Национальная система инноваций»<sup>2</sup>. Предложенный им подход к изучению технологического развития в отдельных странах оказался крайне привлекательным, поскольку понятие «национальная инновационная система» воплощает в себе наиболее современное понимание инновационного процесса. Кроме того, это понятие отражает важные изменения в условиях и содержании инновационной деятельности, происходящие в последнее десятилетие. По мнению Б. Лундвалла, инновационная система формируется из элементов и отношений, которые взаимодействуют в производстве, распространении и использовании нового и экономически полезного знания, а национальная инновационная система включает элементы и отношения, расположенные внутри границ национального государства.

Российский специалист в области теории инновационного развития, национальных инновационных систем, научной

и инновационной политики и экономического прогнозирования Н. И. Иванова считает, что национальная инновационная система представляет собой комплекс институтов правового, финансового и социального характера, обеспечивающих инновационные процессы и имеющих прочные национальные корни, традиции, политические и культурные особенности<sup>3</sup>.

Активно интернируясь в мировую экономическую систему, экономика России попадает под воздействие общемировых негативных факторов. В этих условиях перед нашими компаниями возникают жизненно важные, но крайне сложные задачи:

- значительно повысить конкурентоспособность,
- обеспечить рост инвестиционной привлекательности и переход к инновационному пути развития,
- достичь высоких и устойчивых темпов экономического роста.

Даже при благоприятных внешних условиях решение этих задач предполагает переход на качественно новый уровень маркетинга, отличающийся стратегическим и инновационным характером решений, обоснованностью, последовательностью и результативностью действий.

В России всего лишь 9,4% предприятий работают с применением тех или иных технологических инноваций. В Германии же, например, доля таких предприятий достигает 73 %<sup>4</sup>.

Переход от экономики, основанной на добыче и переработке полезных ископаемых, к инновационной экономике довольно сложен.

В аналитическом исследовании на тему «Развитие инновационной составляющей экономики России: перспективы и роль экономической политики», проведенном на основе экспертного опроса компаний

<sup>2</sup> Lundvall B.-Å. (ed.). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Pinter Publishers, 1992. P. 23–44.

<sup>3</sup> Иванова Н. Национальные инновационные системы // Вопросы экономики. 2001. № 7. С. 59–71.

<sup>4</sup> Муравьева И., Павлов Б. Все новое — в жизнь // Бизнес и выставки. 2009. № 5. С. 41.



«Интерфакс — Центр Экономического Анализа» в партнерстве с концерном *Shell*, было отмечено, что «спрос на инновации в России достаточно высок, однако в настоящее время отечественные производители предпочитают покупать апробированные на Западе технологии, что не сопряжено с высокими рисками. Заимствования пока выгоднее собственных разработок. Потенциал рыночных реформ в России только начал реализовываться, и на этом этапе нам необходимо утилизировать те инновации, которые уже общеприняты в мире»<sup>5</sup>.

Запрос на технологические инновации формируют современные глобальные вызовы стабильному развитию человечества. Об этом говорилось на пленарном заседании «Глобальные вызовы человечества: запрос на инновации» Московского международного форума инновационного развития 2012 г. По мнению участников форума, нужно определить, какие глобальные вызовы требуют незамедлительной кооперации научного сообщества, бизнеса и правительств всего мира, могут ли инновации стать решением глобальных проблем, а также как стимулировать внедрение инноваций в областях, где отсутствуют конкуренция и коммерческая выгода<sup>6</sup>.

Инновационная стратегия — одна из важнейших составляющих эффективной маркетинговой политики компании. Потребность в нововведениях возникает тогда, когда их требует рынок. Но руководство компании должно само и заранее определить целесообразность нововведений, проведя специальный инновационный анализ. Такой анализ особенно показан предприятиям с быстро меняющейся производственной программой (изготовителям бытовой и электронной техники, часов, автомобилей). При этом очень важно определить, что нужно делать в первую очередь: увеличивать свою долю рынка,

повышать производительность вложенного капитала, а может быть, просто переориентировать бизнес на рынки других регионов.

За последние годы в теории эффективности произошли значительные изменения: на первый план вышла *коммерческая эффективность*, усилилась роль показателя результативности. Упор на результативность, на социально-экономический эффект способствует уходу от затратного подхода к бизнесу, более точному отражению целей хозяйственной деятельности, ориентирует предпринимателей на реальные достижения.

В конкуренции на основе производительности компании распределяют виды деятельности глобально, чтобы дешевле получать продукт и иметь широкий доступ к рынкам. Но конкурентное преимущество в отношении конкретной товарной серии обеспечивается в результате инновации и роста производительности, в основном локализованных в пределах «родной» базы компании. Именно здесь она разрабатывает стратегию, производит основной продукт, занимается исследованиями и разработками процессов и накоплением критической массы современной продукции (услуг). На «родной» базе располагаются основные технологии и наиболее подготовленные в профессиональном плане сотрудники. Это место интеграции исходных составляющих и информации, поступающих сюда со всего мира; здесь же производятся работы с самой высокой производительностью.

Руководство компании должно определить новые виды товаров и услуг, с помощью которых предприятие займет соответствующий сектор рынка, а также те, которым предстоит заменить уже существующие, но устаревшие товары и услуги; внедрить нововведения и провести модернизацию во всех сферах внутрифирменной деятельности.

<sup>5</sup> ИНТЕРФАКС-ЦЭА. Развитие инновационной составляющей экономики России: перспективы и роль экономической политики. С. 4. / [Электронный ресурс] URL: [www.buzdalin.ru/text/innovation.rus.pdf](http://www.buzdalin.ru/text/innovation.rus.pdf) (дата обращения: 17.04.2013).

<sup>6</sup> Московский международный форум инновационного развития «Открытые инновации». 31.10–03.11.2012. [Электронный ресурс] URL: <http://www.youtube.com/watch?v=6EkiHChZUyU> (дата обращения: 15.04.2013).

Логика развития новаторской (инновационной) компании приводит к переносу центра тяжести с оперативного тактического планирования на стратегический уровень, на уровень формирования нового типа управления — *инновационного маркетинга*. Инновационный маркетинг в современном понимании представляет собой единство стратегий, философии бизнеса, функций и процедур управления компанией. В промышленно развитых странах инновационная стратегия маркетинговой концепции развития компании занимает одно из главных мест уже в течение десятилетий. Инновационный маркетинг должен стать инструментом, влияющим и на развитие российских компаний.

Темпы развития производства в мире ускоряются с каждым десятилетием, но при этом экономика продолжает развиваться циклически, лишь сокращая время прохождения очередного витка обновления. Если раньше фирма, для того чтобы предотвратить копирование своих продуктов и услуг компаниями-конкурентами, могла иметь монополию на знания и технологии в течение длительного времени, то в последнее время этот период сократился сначала до нескольких лет, потом месяцев, а теперь уже и дней. Наглядным примером служит компания *Xerox*. В первой половине XX в. этот американский гигант имел возможность в течение нескольких десятилетий глобально использовать свои конкурентные преимущества, что делало его продукцию уникальной. Была возможность последовательно и поступательно расширять рынки сбыта, увеличивать число покупателей. Будучи монополистом, компания *Xerox* имела львиную долю мирового рынка.

Сегодня уникальная разработка недолго остается секретом, через месяц-другой конкуренты смогут ее воспроизвести. Знания,

технологии мгновенно распространяются между участниками рынка. Практически все услуги (товары) могут быть приобретены у иных поставщиков, которых можно за несколько минут найти по Интернету.

Решение этой проблемы есть: компании нужно быть инновационной, в этом состоит ее *конкурентное преимущество*. Привычный путь усовершенствования существующего продуктового предложения — это «бег по кругу», так как конкуренты либо быстро его скопируют, либо предложат свой, более «продвинутый» продукт. При этом потребителей уже не всегда соблазнишь скидкой в размере 0,5% — «дешевле» не значит «выгоднее».

Необходимо усилить специализацию, сфокусироваться на том, что компания делает лучше всех; сделать упор на точечном доведении информации до партнеров и потребителей; укрепить отношения с партнерами и передать им часть функций на аутсорсинг, что поможет компании могла стать лучшей в своей нише. Синергетический эффект от сотрудничества многократно увеличивает скорость реагирования на изменения спроса со стороны потребителей.

Профессора Стокгольмской школы экономики Кьелл А. Нордстрем и Йонас Риддестрале, авторы нашумевшей в свое время книги «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта»<sup>7</sup>, выделяют два пути, которые помогают конкурировать: *быть дешевле или лучше*. Уникальность можно проявить в чем угодно: в идее, бизнес-логике, упаковке, культуре отношений или в работе персонала.

Представители «школы человеческих отношений»<sup>8</sup> считают, что в основе поведения лежат эмоции, вызванные ситуацией. Развивая данную гипотезу, можно предположить, что эмоции порождаются образами и собственными системами представлений

<sup>7</sup> Нордстрем К., Риддестрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Спб.: Стокгольмская школа экономики, 2002.

<sup>8</sup> «Школа человеческих отношений», или «неоклассическая» школа, получила распространение в 30–50-х гг. XX в. на Западе. Основная ее идея — перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми.

и обоснований, «резервуаром» которых является *культура организации*<sup>9</sup>.

Подобно вирусу культура через доминирующие верования, установки и предпочтения проникает и «поселяется» в сознании людей. Менять привычки очень трудно, поэтому изменение культуры — долгий, длящийся месяцы и годы, кропотливый процесс «выращивания» и «культивирования» новых элементов. Однако от внимания и усилий, которые ему уделяют, напрямую зависят успех деятельности организации и реализации ее долгосрочных целей<sup>10</sup>.

Технологии создают культуру общения и формируют особый тип ума молодого поколения. Как известно, второй критический этап развития человеческого интеллекта — от 8 до 18 лет. Все, что происходит с человеком в этот период, оказывает влияние на глубинную структуру и характер синаптических связей<sup>11</sup> его мозга. Так, ум воспитанных цифровыми технологиями подростков в определенном смысле более развит, чем у их родителей и дедов. В будущем люди станут черпать информацию исключительно из цифровых источников, благодаря чему их знания будут обширнее, чем наши с вами.

Производители товаров стоят перед дилеммой. С одной стороны, потребителям наскучивают однотипные массовые товары, навязываемые производителями. С другой — делать вещи, которые удовлетворяли бы запросам отдельных потребителей, слишком дорого и хлопотно. В будущем начнут производить массовые товары, учитывающие запросы отдельных потребителей. Сейчас на наших глазах вступает в свои права *эпоха «экономики впечатлений»*, когда

люди стремятся покупать вещи психологически им близкие<sup>12</sup>.

Через некоторое время *экономика впечатлений* может сменить *экономику трансформации*. Потребительская ценность товара будет заключаться в возможности потребителя с помощью товара сделать себя таким, каким он хочет быть. Например, вы решили, что недостаточно быстро бегаєте. По специальным технологиям, доступ к которым вам предоставит компания *Nike*, вы изучите особенности своих ступней и аэродинамики тела, затем вобьете полученные данные в форму на сайте компании и сделаете заказ. И получите кроссовки, созданные по вашим параметрам.

Ставя на индивидуальную вещь массовый логотип, можно резко снизить ее стоимость. Продуктовые линейки корпораций будут сокращаться, так как продавцу не выгодно, когда у потребителя есть богатый выбор. А искусство упаковки товара и манипулирования потребителем достигнет совершенства.

Наблюдение за формированием национальной инновационной системы российской экономики показывает, что ее организационная структура не создает стимулов для инициации и мультипликации инновационных процессов. Об этом свидетельствует следующее<sup>13</sup>:

- несбалансированность отраслевой инновационной активности,
- технологическая разноукладность отраслей и секторов,
- малочисленность малых научно-инновационных фирм,
- низкая степень коммерциализации научных разработок и их внедренческой

<sup>9</sup> Тевене М. Культура предприятия / Пер. с франц. Под ред. В. А. Спивака. 3-е изд. СПб.: Нева, 2003. С. 128.

<sup>10</sup> Мерзликина Г. С., Агиевич Т. Г. Организационная культура как ключевой фактор развития внутрифирменного предпринимательства // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 1. С. 14.

<sup>11</sup> Синапс — структурное образование, обеспечивающее функциональную связь нервных клеток между собой и с другими клетками (мышечными, железистыми и др.). Синаптические связи имеют важное значение для памяти и способности к обучению.

<sup>12</sup> Подробнее об «экономике впечатлений» см.: Пайн II. Б. Джозеф, Гилмор Джеймс Х. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена / Пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2005; Пайн II. Б. Джозеф, Гилмор Джеймс Х. Аутентичность. Чего по-настоящему хотят потребители / Пер. с англ. СПб.: BestBusinessBooks, 2009.

<sup>13</sup> Олейникова И. Н. Институциональные компоненты и механизмы развития инфраструктуры инновационной деятельности на мезоуровне экономики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2009. № 3. С. 154.

результативности на микро- и макроуровне,

- высокий уровень централизации фундаментальных научных исследований и школ,
- отсутствие эффективных рыночных механизмов финансирования науки и инноваций.

В этой связи стратегическим направлением, обеспечивающим эффективную интеграцию всех элементов национальной инновационной системы в процессе

воспроизводства инноваций, становится развитие инновационной инфраструктуры как совокупности производственно-технологической, консалтинговой, финансовой, кадровой, информационной и сбытовой составляющих.

Основой процессов инновационного развития российских компаний в условиях модернизации экономики должны стать реализация инновационных проектов и развитие инновационного потенциала через различные маркетинговые инструменты.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Lundvall B.-Å.* (ed.). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning.* London: Pinter Publishers, 1992. 342 с.
2. *Вольнов А.* Стратегия лизинговой компании в условиях экономического кризиса // *Международная экономика.* 2009. № 4. С. 26.
3. *Иванова Н.* Национальные инновационные системы // *Вопросы экономики.* 2001. № 7.
4. ИНТЕРФАКС-ЦЭА. Развитие инновационной составляющей экономики России: перспективы и роль экономической политики // [Электронный ресурс] URL: [www.buzdalin.ru/text/innovation.rus.pdf](http://www.buzdalin.ru/text/innovation.rus.pdf) (дата обращения: 17.05.2013).
5. *Карнова С. В.* Инновационные стратегии маркетинговой политики современных ТНК: Монография. М.: Эльф ИПР, 2009. 256 с.
6. *Мерзликина Г. С., Агиевич Т. Г.* Организационная культура как ключевой фактор развития внутрифирменного предпринимательства // *Региональная экономика: теория и практика.* 2009. № 1.
7. *Муравьева И., Павлов Б.* Все новое — в жизнь // *Бизнес и выставки.* 2009. № 5.  
*Олейникова И. Н.* Институциональные компоненты и механизмы развития инфраструктуры инновационной деятельности на мезоуровне экономики // *Менеджмент и бизнес-администрирование.* 2009. № 3.
8. *Пайн П. Б. Джозеф, Гилмор Джеймс Х.* Аутентичность. Чего по-настоящему хотят потребители. СПб.: BestBusinessBooks, 2009. 352 с.
9. *Пайн П. Б. Джозеф, Гилмор Джеймс Х.* Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена / Пер. с англ. СПб: Вильямс, 2005. 304 с.
10. *Тевене М.* Культура предприятия / Пер. с франц.; под ред. В. А. Спивака. 3-е изд. СПб: Нева, 2003. 128 с.

УДК 339.138

Т. А. Искандерова

# Трансформация маркетинга в системе управления инновационной деятельностью организаций

*В статье обосновывается необходимость трансформации механизмов и инструментов традиционного маркетинга. Рассматривается бизнес-модель системы управления инновационной деятельностью организаций с применением механизмов интегрированного маркетинга.*

**Ключевые слова:** трансформация маркетинга, система управления организацией, инновационная деятельность, интеграция.

В любой отрасли рано или поздно происходит спад. Спрос на товары действующих компаний подвержен падению независимо от состояния экономики в целом. В период всеобщей рецессии проблемы возникают во многих секторах экономики, абсолютно защищенных от спада зон в ней нет.

Рецепт поддержания финансового благополучия давно разработан в мировой экономике — предлагать рынку все более разнообразные, совершенные товары, внедрять инновации с одной целью: чтобы полнее удов-

летворять потребности людей. Так, первый в России научно-производственный биотехнологический центр «Генериум»<sup>1</sup>, созданный фармацевтической компанией «Лекко» с вложением инвестиций около 2 млрд руб., к 2013 г. планирует ежегодно разрабатывать и выводить на рынок 8–10 новых генно-инженерных лекарственных препаратов — импортозамещающих лекарственных средств. Ожидается, что прирост объемов продаж составит 274,4%, экономия бюджетных средств — 4840 млн руб. (прирост 295,5%)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Международный биотехнологический центр Generium / [Электронный ресурс] URL: <http://ibcgenerium.ru/> (дата обращения: 03.06.2013).

<sup>2</sup> Доклад о развитии МБЦ «Генериум» / [Электронный ресурс] URL: <http://ibcgenerium.ru/news/e45/> (дата обращения: 03.06.2013).

По результатам проведенного автором исследования на тему «*Инновационное развитие организаций России в период 2005–2011 гг.*» за последние семь лет технологические инновации внедрились примерно 10 % российских предприятий (в развитых странах — около 30 %). В 2008 г. число инновационных предприятий сократилось более чем на 30 %, их доля составила 7–8 % от общей массы отечественных предприятий. Только 2–3 % отечественных фирм стремятся сегодня заниматься маркетинговыми инновациями<sup>3</sup>. Согласно рейтингу стран, который ежегодно публикует Всемирный экономический форум, по уровню развития маркетинга Россия среди 80 государств занимает 75-ю позицию<sup>4</sup>.

Число же российских организаций, стремящихся к стратегическому альянсу с партнерами, растет. Новые формы кооперационных связей используют около 15 % организаций<sup>5</sup>.

В стране вкладываются значительные средства в инновации, причем около 95 % приходится на технологические и порядка 1,5 % — на маркетинговые новшества<sup>6</sup>. Однако с коммерциализацией многих разработок возникают проблемы. Это обусловлено рядом причин, в том числе отсутствием у персонала компетенций в области современного маркетинга.

Маркетологам вменяют в вину излишние затраты докризисного периода, частые провалы новых продуктов, дорогостоящие рекламные кампании и другие способы продвижения с низкой результативностью.

Изменение рыночных условий приводит к переоценке роли маркетинга, с одной стороны, и падению его эффективности — с другой.

Во-первых, *меняются факторы спроса*. Сегодня у потребителя более высокие ожидания в отношении качества, выгоды, он более осознанно относится к цене, ценности товара. Усиливается значимость эмоционального воздействия товара на потребителя. Растут знания потребителей о товарах и технологиях и стремление их к техническому творчеству. Повышается внимание к сбережению и рациональному использованию полученных доходов, здоровому образу жизни, окружающей среде. Миграционные процессы способствуют формированию малых рынков и индивидуального нетипичного спроса на товары.

Во-вторых, *изменениям подвергаются факторы рынка*. Выпускается все больше товаров, похожих друг на друга. Возрастает роль факторов новизны. Ужесточается конкуренция. Создавать конкурентные преимущества становится все сложнее. Глобализация связей и концентрация капитала способствуют усилению власти крупных вертикально и горизонтально интегрированных компаний. При росте числа торговых марок и наименований в одной товарной категории число конкурентов уменьшается. Жизненный цикл продуктов сокращается. Формируется электронная экономика, снижающая транзакционные барьеры между производителями и потребителями.

В-третьих, *меняются факторы производства*: развиваются гибкие и автоматизированные производства, логистические технологии быстрой доставки мелких грузов. Появились быстродействующие платежные, маркетинговые, логистические, информационные коммуникации, системы связи, доступные индивидуальным потребителям и малым предприятиям.

<sup>3</sup> Инновационная деятельность организаций Владимирской области 2005–2011 гг. / Стат. сб. Владимир: Территориальный орган Федеральной службы гос. статистики по Владим. обл., 2010. [Электронный ресурс] URL: <http://vladimirstat.ru/default.aspx> (дата обращения: 10.09.2012).

<sup>4</sup> Балдин К. В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2008. С. 51

<sup>5</sup> Инновационная деятельность организаций Владимирской области, 2005–2011 гг. / Стат. сб. Владимир: Территориальный орган Федеральной службы гос. статистики по Владим. обл., 2010. [Электронный ресурс] URL: <http://vladimirstat.ru/default.aspx> (дата обращения: 10.09.2012).

<sup>6</sup> Там же.

И это далеко не все изменения внешней среды, воздействующие на маркетинг.

Смена рыночных условий требует трансформации маркетинга и его инструментов, поиска новых механизмов. Нетипичный спрос на инновации невозможно прогнозировать на основе стандартных маркетинговых технологий, статистически он мало осезаем и связан с риском. Такие традиционные инструменты, как маркетинговые исследования, портфельный анализ, сегментирование, позиционирование и даже привычные методы продвижения, обнаруживают свою ограниченность при выводе новых продуктов на скрытые и зарождающиеся рынки. На смену приходит современный маркетинг, основанный на знании потребителя о товарных свойствах продукции, на технологии ее производства, сферах и условиях использования, возможностях гибкого предприятия-изготовителя. Это маркетинг отношений и баз данных, маркетинг немассовых коммуникаций, интегрированный маркетинг. Если традиционный маркетинг ориентирован на увеличение объемов продаж, рыночной доли, то современный маркетинг — на *формирование ценности на рынке и повышение стоимости активов*, в том числе нематериальных.

Конечно, заинтересованность компании в увеличении доли рынка осталась, но алгоритм ее завоевания изменился. Лучшие российские компании ищут сегодня новые бизнес-модели управления своей инновационной деятельностью.

Инновационная деятельность представляет собой единую органическую систему, интегрирующую науку, инновации, производство и сбыт товаров и услуг. При этом возникает потребность в объединении (в большей или меньшей степени) усилий участников инновационной деятельности с организациями различных отраслей. Это вызвано невозможностью участника в условиях конкуренции одновременно обеспечить высокий уровень развития по всем элементам цепочки производства ценности.

Он должен найти возможность включить в свою цепочку ценности тех элементов цепочки ценности других организаций, которые превышают результативность и эффективность его собственной инновационной деятельности.

В этой связи представляется целесообразным использование на рыночной основе механизмов интеграции инновационной деятельности участников инновационного процесса, включая механизмы интегрированного маркетинга.

На *рисунке 1 (с. 80)* представлена бизнес-модель системы управления инновационной деятельностью организаций (СУИДО) с применением механизмов интегрированного маркетинга. Модель спроектирована<sup>7</sup> на основе естественной специализации, эффективного разделения труда участников в замкнутом цикле с максимальной интеграцией и достижением максимизации общей результативности, эффективности и собственности для каждого участника проекта. В основе ее лежит продуктово-ресурсная интеграция.

Параметры оптимизации СУИДО: время выполнения работ, объем работ, затраты.

Необходимые условия для использования СУИДО: высокий уровень качества и конкурентоспособности новой продукции, а имеющиеся ресурсы и риски определяют систему ограничений.

Организация единого инновационно-технологического пространства, где все взаимосвязано, сбалансировано по мощностям и потокам и замкнуто, предполагает одновременное формирование единого информационно-маркетингового пространства. Носителем организованности и управляемости в едином информационно-технологическом пространстве интегрированной группы участников служит единая служба маркетинга, НИР и ОКР во главе с координирующим центром.

Ведущая по вопросам маркетинга, НИР и ОКР структура предоставляет партнерам

<sup>7</sup> Модель разработана научным коллективом под руководством автора данной статьи Т. А. Искандеровой.

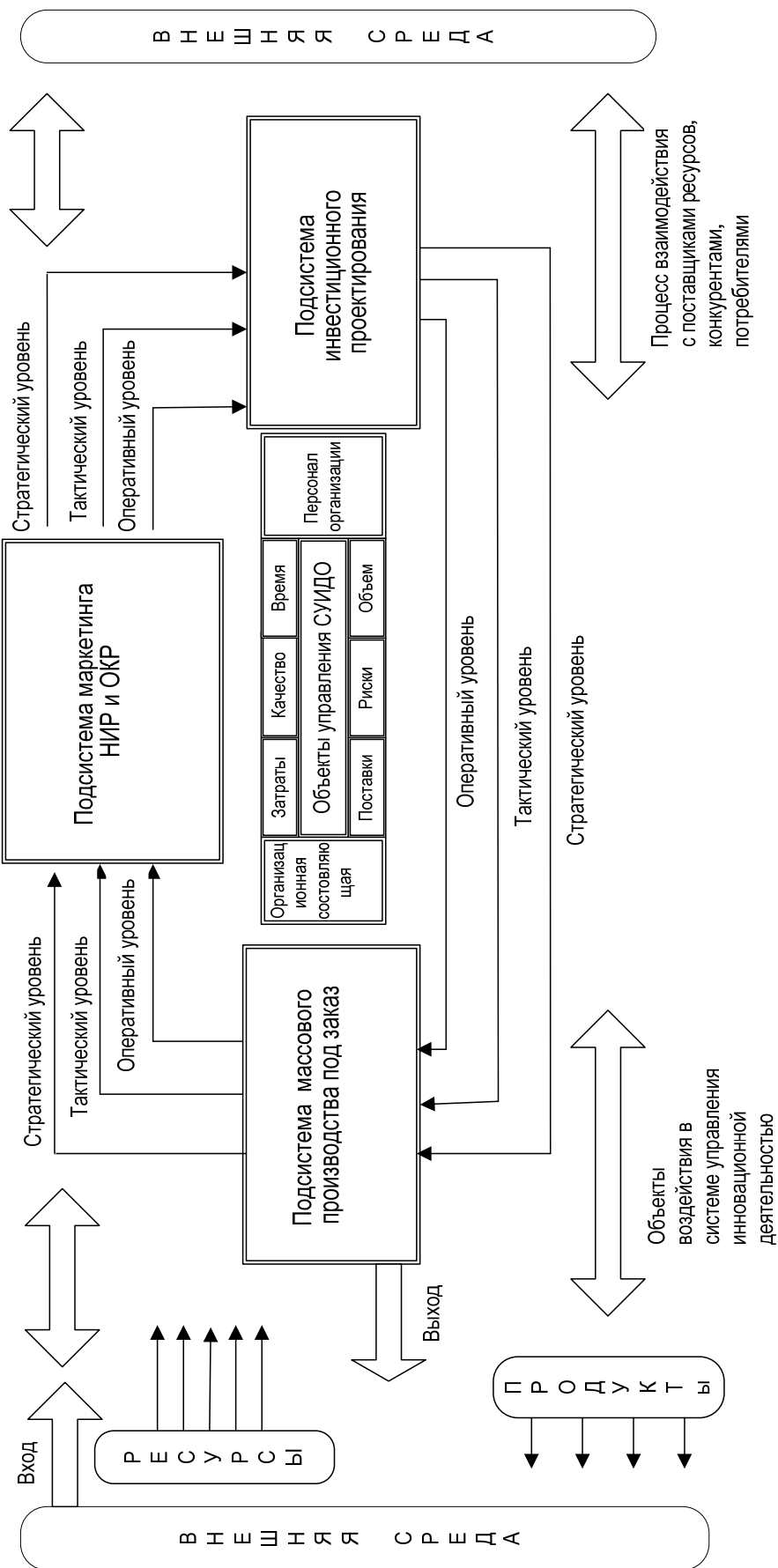


Рис. 1. Модель системы управления инновационной деятельностью организаций (СУИДО) с применением механизмов интегрированного маркетинга



инновационной цепочки результаты маркетинговых, патентных исследований, формулирует идею, тестирует ее, формирует техническое задание на НИОКР и создание опытного образца, осуществляет его приемку, дает задание на подготовку к производству и организацию выпуска нового товара, отслеживает прохождение инновации по всем этапам жизненного цикла, определяет потребности в ней потребителя, разрабатывает стратегические нормативы конкурентоспособности товаров, ставит вопросы об удалении их с рынка, о необходимости обновления, модернизации или возможности утилизации. По мере завершения подготовки к производству новой продукции участие исследователей и разработчиков снижается, меняется характер их инновационной деятельности. На этой стадии они занимаются вопросами повышения производительности труда, сокращения затрат, минимизации факторов риска. Тесное сотрудничество маркетологов, инженеров, конструкторов позволит создать новые продукты с учетом точных оценок потребителей и рыночных сил.

Институт маркетинга, НИОКР могут решить проблемы обеспечения качества «новинки», стандартизации, сертификации, лицензирования и патентования; вопросы информационного, ценового, налогового, правового регулирования, инфраструктурного обеспечения инноваций и их коммерциализации.

Для эффективной работы хозяйствующих субъектов необходимо снижать транзакционные издержки. Это возможно в процессе интеграции инновационной деятельности участников путем использования разработанной стратегии маркетинга по поиску и выбору партнеров, структуры, механизма интеграции, по внедрению маркетингового управления в систему менеджмента интегрируемой компании. Необходимость минимизации транзакционных издержек требует такой организации маркетинга, которая снижала бы затраты на маркетинг, но повышала бы его результативность.

Создать собственную структуру маркетинга более эффективно, чем приобретать аутсорсинговые маркетинговые услуги. Во-первых, это обусловлено частотой потребности: интегрированные компании постоянно нуждаются в информации о рынках, партнерах, ценах, в корректировке маркетинговых программ и стратегий. Во-вторых, это оптимально в силу специфики маркетинга для конкретной группы предприятий, отраслей. Именно знание конкретного рынка, умение ориентироваться в нем и принимать решения, адекватные изменениям рыночной ситуации, и есть «ноу-хау» для каждой группы предприятий. Самостоятельное осуществление специфических маркетинговых операций маркетинговой структурой интегрированной компании связано с меньшими транзакционными издержками, чем передача их для выполнения сторонним маркетинговым, консалтинговым организациям, поскольку не требуются расходы на поиск информации, ведение переговоров и заключение контракта, а также на мониторинг и защиту прав собственности. В модели СУИДО механизмы интегрированного маркетинга применяются поэтапно. На этапах предпроектных маркетинговых исследований, научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ и коммерческого производства используются механизмы маркетингового управления, массового производства под заказ (МПЗ), в отдельных случаях возможно применение механизма аутсорсинга (инсорсинга); на этапе инвестиционного проектирования — механизмов маркетингового управления, МПЗ и венчурного финансирования (рис. 2).

Массовое производство под заказ (*mass-customization*) как объект управления — это новый способ разработки, производства, продажи и распространения товаров и услуг индивидуализированных, изготовленных по заказам в соответствии с требованиями отдельных покупателей. При этом их продают по цене серийных стандартных готовых изделий и оперативно доставляют по адресам конкретных покупателей.

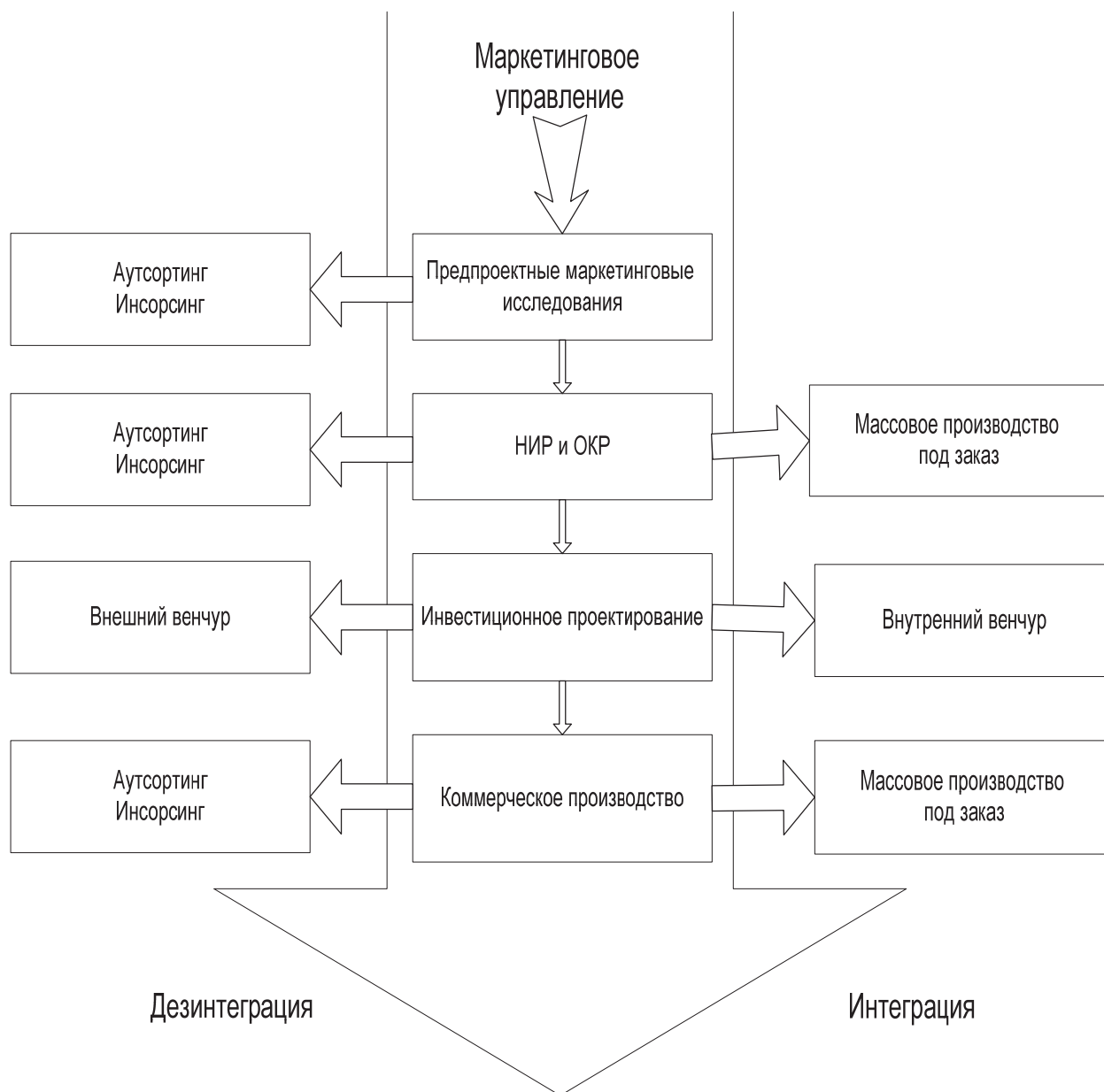


Рис. 2. Применение механизмов интегрированного маркетинга в управлении инновационной деятельностью организаций<sup>8</sup>

Принципы МПЗ:

1. Покупатель непосредственно инициирует производство товара.
2. МПЗ объединяет производство и потребление в единый процесс. Движение информационных, товарных и денежных потоков заметно упрощается.

Важнейший фактор обеспечения рентабельности МПЗ — *массовость производства*.

Это означает следующее:

- производство «новинки» на заказ должно осуществляться в условиях современного гибкого предприятия, способного в сжатые сроки обеспечить технологическое проектирование для производства товаров на заказ;
- оперативность логистики снабжения, управляемой спросом;

<sup>8</sup> Схема разработана автором данной статьи Т. А. Искандеровой.

- быструю доставку заказов по адресам покупателей.

Суммарный объем индивидуальных расseyанных по территории заказов должен быть не менее нормы производства. Производство должно быть централизовано на одном (или ограниченном числе) предприятий таким образом, чтобы суммарные издержки производства и товародвижения были минимизированы. Возможное увеличение затрат на проектирование товара, оборудование, производство, упаковку и доставку товаров может быть значительно скомпенсировано снижением издержек в сфере товародвижения за счет отказа от оплаты услуг оптовых и розничных посредников, а также формирования товарных запасов.

*Структурные элементы МПЗ.* Интегрированный маркетинг. Кинетическое массовое производство, взаимодействующее с клиентами в реальном времени, для него нет заказчиков мелких, нетипичных, неважных. В его основе лежат гибкие автоматизированные технологии. Система закупок материальных ресурсов, управляемая спросом, требует включения цепи поставок кинетических предпринимательских структур, резервных мощностей и электронной торговли.

Оперативная транзитная доставка продукции МПЗ в адрес потребителя и сервисное ее обслуживание. Последнее для России представляет серьезную проблему.

Логистика предусматривает движение индивидуальных заказов к предприятиям МПЗ: через прямые заказы изготовителям, через центры компетенции и через торговую сеть. Заказы на проектирование, производство, снабжение, доставку и обслуживание поступают в стратегическое объединение предприятий-изготовителей (СОИ) или ор-

ганизациям-аутсорсерам, 3 PL и 4 PL провайдером. СОИ предполагает заключение предприятиями долговременных соглашений об интеграции в производстве, совместном использовании товаропроводящей сети, логистике и маркетинге. Виртуальный логистический центр координирует всю логистическую систему МПЗ<sup>9</sup>.

В случае применения аутсорсинга (инсорсинга) в большинстве случаев инновационный процесс необходимо будет плотно синхронизировать с партнерами, поставщиками, потребителями.

Таким образом, использование механизмов интегрированного маркетинга значительно повысит ресурсный потенциал маркетинга группы предприятий за счет следующих операций и мероприятий:

- совместного сбора, обработки заказов и определения объема нетипичного спроса;
- координации и совместного выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по трансформации научно-технических достижений в инновационные продукты,
- синхронизации процессов производства и коммерциализации инноваций;
- создания единых товаропроводящих каналов;
- совместного продвижения товаров и услуг;
- взаимоувязки цен на комплектарные товары;
- пакетных продаж товаров и услуг;
- общего структурного подразделения маркетинга НИР и ОКР;
- общего торгового персонала;
- общей сервисной сети.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин К. В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / К. В. Балдин [и др.]. М.: Академия, 2008. 368 с.
2. Экономика инноваций: Учебник / Под ред. В. Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник, 2009. 416 с.

<sup>9</sup> Экономика инноваций: Учебник / Под ред. В. Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник, 2009. С. 137.

## Проблемы стратегического планирования развития территорий

*Нередко регионы формально подходят к разработке стратегических планов своего развития. Об этом свидетельствует заметное отклонение фактической динамики индикаторных показателей от их плановых значений, выявленное автором при сопоставлении стратегий и стратегических планов развития Пензенской области и ряда других территориальных образований. При территориальном стратегировании необходимо учитывать возможность возникновения кризисных ситуаций и предусматривать пути выхода из них.*

**Ключевые слова:** регион, стратегия, социально-экономическое развитие, стратегический план, территориальное планирование, экономический кризис.

Развитие территориальных образований — одна из важнейших проблем современно-го экономического пространства России. У каждого региона есть ключевые компетенции, отражающие его потенциальные возможности, а также свойственные ему особенности межсубъектных связей и отношений с федеральным центром. Исследования, проведенные нами ранее, позволили сформулировать вывод о том, что задачу выравнивания уровней развития регионов нельзя ставить как целевую установку. Такая задача подразумевает, с одной стороны, позитивное желание поднять уровень

развития отстающих территорий, с другой (для более быстрого достижения цели) — притормозить темпы роста лидирующих субъектов путем ресурсного ограничения из федерального центра в пользу первых и использования этих регионов как доноров.

Целевая установка должна быть качественно иной, а именно: *достижение оптимального уровня развития каждого субъекта через рациональное и комплексное использование территориального потенциала с учетом объективных возможностей межрегионального сотрудничества*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Васин С. М. Проблемы региональной трансформации в России // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. 2009. № 16. С. 53–54.

Залогом успешного долгосрочного и устойчивого развития территорий является разработка их стратегий и стратегических планов. И одним из индикаторов того, что этот процесс набирает обороты, стал поток предложений от компаний, позиционирующих себя в качестве разработчиков стратегий, — Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре, Центра стратегических разработок, Фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад», самарской компании «Прогрессор» и многих других.

Появились законодательные акты и концептуальные документы правительственного уровня, регулирующие процесс разработки стратегии и позволяющие формализовать получаемые на выходе результаты. Это Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации<sup>2</sup>, предложенная Министерством регионального развития РФ (разработчик — ЦСР «Северо-Запад») и одобренная Правительством РФ 30 июня 2005 г., Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года<sup>3</sup>.

Регионы бурно отозвались на эти инициативы правительства. Одна за другой стали появляться концепции и стратегии территориального развития, охватывающие как федеральные округа, так и отдельные небольшие муниципальные районы. Выложены в Интернет для общего доступа концепции и стратегии Владимирской, Кемеровской, Пензенской, Тамбовской областей, городов Пенза, Псков, Томск, Чебоксары, Череповец и др.

Сходные по структуре, такие документы нередко, особенно если речь идет о городах и районах, значительно разнятся по качеству проработки и содержанию. Разработка их

требует немалых затрат времени и средств, ведь обычно руководство региона стремится поручить эту работу солидной организации, имеющей большой опыт в подобном деле. Однако зачастую не учитывается ее слабое знание конкретной территории, а также специфики протекания здесь социально-экономических процессов. Порой разработчики не знают традиций субъекта и особенностей менталитета жителей региона. В результате, как правило, появляется стандартный документ, основанный на самых общих статистических данных, экстраполяционных прогнозах без учета колебаний экономической конъюнктуры.

Нужен ли такой документ региону? Скорее всего, это не более чем дань моде, а сформированная стратегия — всего лишь часть имиджа, ведь «каждый уважающий себя субъект должен иметь стратегию развития». В большинстве случаев такая стратегия не определяет ход развития региона, не влияет на содержание его планов и программ. Многие создают этот документ формально, для галочки, чтобы отчитаться, что он есть, а не для обеспечения территориального развития. В таких случаях принимаемые решения, как правило, не связаны со стратегией.

Тем не менее, если внешняя и внутренняя социально-экономическая ситуация стабильна, создается впечатление, что стратегия работает, планы верны, регион развивается по заданному сценарию, а средства, выделенные на разработку стратегии, потрачены не зря. Остается лишь дождаться результатов.

К сожалению, России еще далеко до стабильного экономического состояния и хотя бы относительной независимости от колебаний внешней конъюнктуры. На фоне идущих в стране структурных преобразований и кризисной фазы развития проблемы

<sup>2</sup> Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации // Официальный сайт Министерства регионального развития. [Электронный ресурс] URL: <http://archive.minregion.ru/WorkItems/DocItem.aspx?DocID=136&PageID=148> (дата обращения: 19.04.2013).

<sup>3</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утв. распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р // Официальный сайт Федерального фонда содействия развитию жилищного строительства. [Электронный ресурс] URL: [http://www.fondrgs.ru/about/law/government\\_detail.php?ID=1993](http://www.fondrgs.ru/about/law/government_detail.php?ID=1993) (дата обращения: 19.04.2013).

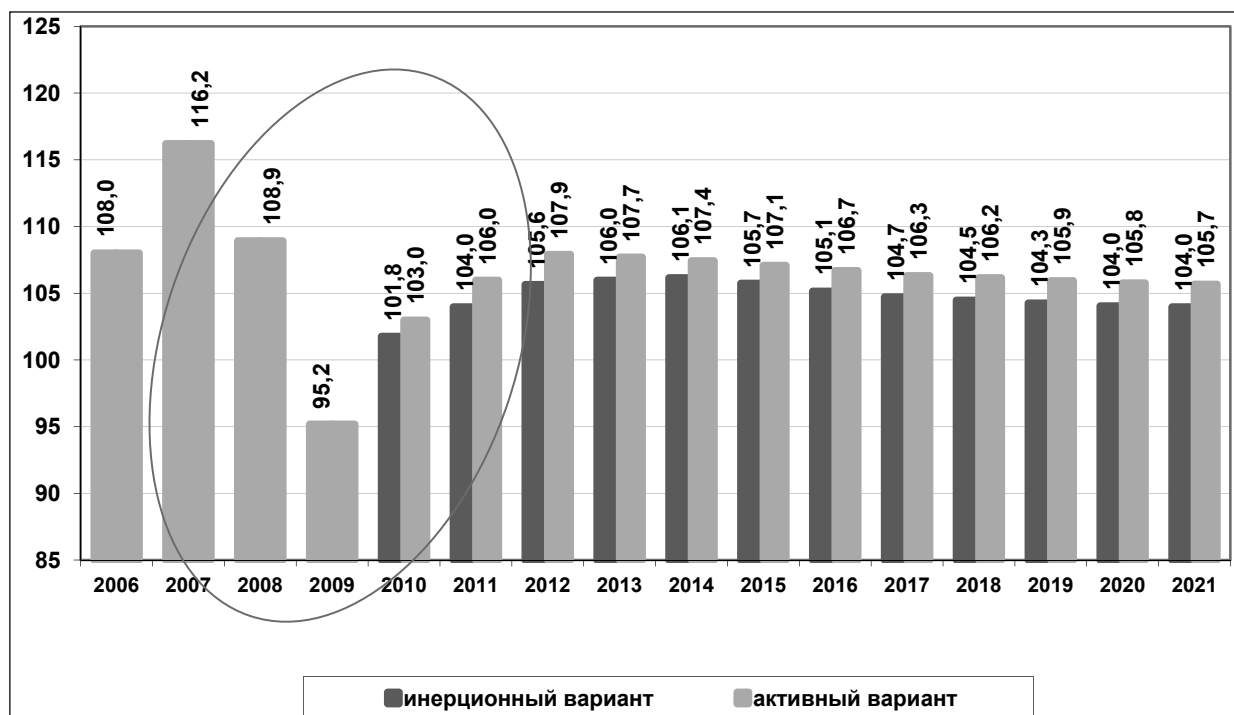


Рис. 1. Прогнозные темпы роста валового регионального продукта Пензенской области на 2006–2021 гг. при разных вариантах развития (в процентах к предыдущему году)

государственного регулирования социально-экономического развития территорий становятся все острее. Особого внимания требует задача повышения эффективности бюджетного инструментария и совершенствования механизма сглаживания территориальных дифференциаций<sup>4</sup>.

Нашу экономику трудно назвать самоорганизующейся системой, способной автоматически нивелировать негативное влияние факторов внешней среды. Как правило, стабильность, которую время от времени ощущает население, — лишь кажущееся и внезапно исчезающее состояние. Эта внезапность ввергает людей в поток неожиданных, случайных и часто необъяснимых событий. В той же пучине оказываются и правительственные структуры, для которых происходящее порой так же неожиданно и ужасно. Дефицит бюджетных средств, невозможность закончить начатые проекты, банкротство предприятий, дестабилизация

социальной сферы — все это может привести к кризису власти. В такой период едва ли кто-то вспомнит о недавно принятом документе под громким названием «Стратегия социально-экономического развития региона».

Почему так происходит? Причина, в общем-то, проста. Разработка стратегий чаще всего основана на тенденциях прошлых лет. Ожидаемые перспективы роста не учитывают вероятные «сюрпризы» и случайности. Под влиянием внешней среды могут возникнуть как новые возможности, так и новые угрозы. В этих условиях нужно быстро принять грамотное решение по снижению негативного влияния довлеющих факторов либо использованию благоприятных возможностей, открывающихся в условиях нестабильности. При этом действовать нужно несуетливо, увязывая решения друг с другом, обосновывая их с позиций принятой ранее стратегии. В данном случае наличие

<sup>4</sup> Лисовцева Л. Н., Бикетов Б. А., Воробьева Е. В. Преодоление асимметрии социально-экономического развития муниципальных образований // Региональная экономика. 2010. № 1 (136). С. 51.

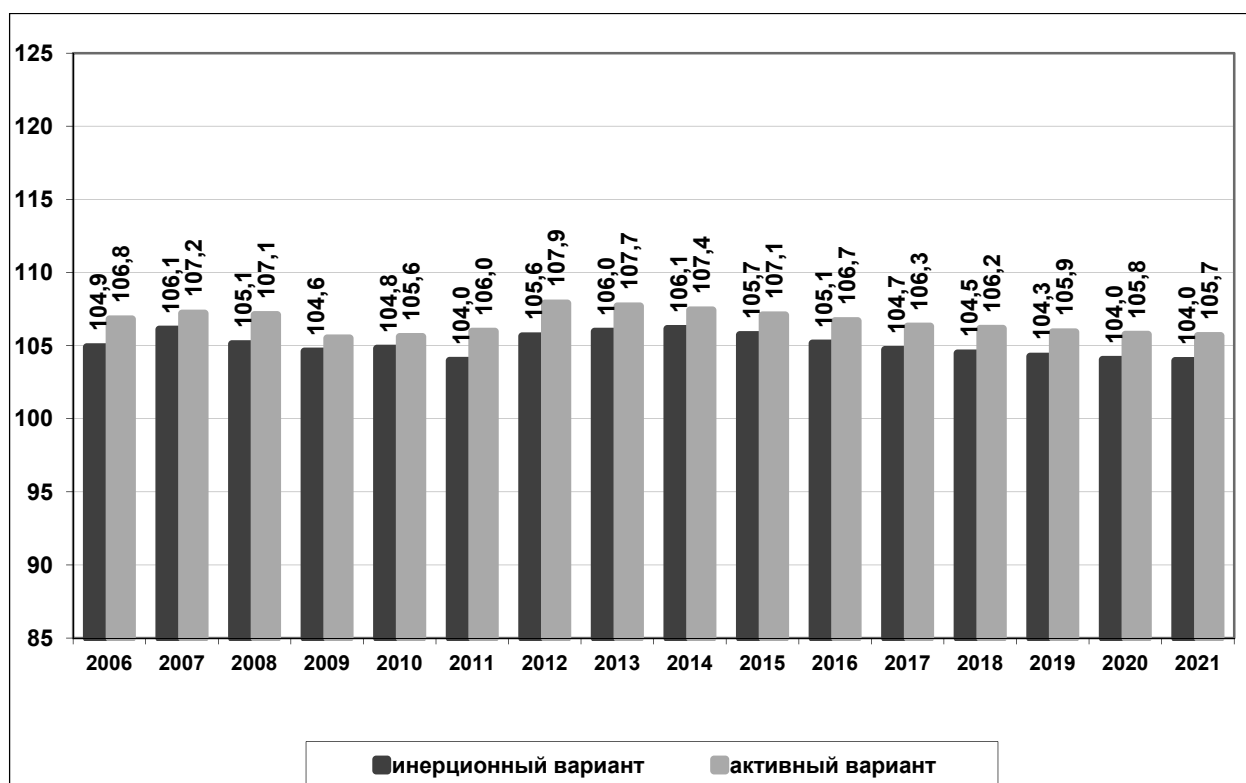


Рис. 2. Первоначальный прогноз прироста валового регионального продукта Пензенской области на 2006–2021 гг. (в процентах к предыдущему году)

стратегии особенно важно, поскольку она обеспечивает системность управления, мобилизует возможности самоорганизации, помогает стабилизировать ситуацию. В худшем случае, при отсутствии должного управления, управленческая система преобразовывается, приобретая совершенно новый уклад (правда, иногда это оказывается спасением для региона).

В качестве примера рассмотрим некоторые детали Стратегии социально-экономического развития Пензенской области до 2021 г., которая была разработана еще в 2007 г. и в настоящее время корректируется<sup>5</sup>.

На рисунке 1 приведена скорректированная диаграмма ежегодного прироста валового регионального продукта (ВРП) с 2006 по 2021 г. Отметим, что в первоначальном варианте особых колебаний на диаграмме

не наблюдалось (рис. 2). Был спрогнозирован стабильный рост определенного уровня. Реальность же дала иные результаты, в том числе и по динамике реальных доходов населения.

К сожалению, провал 2008–2010 гг. не был предсказан, иначе ситуация в регионе могла бы развиваться более спокойно. И подобная картина характерна для многих территорий, да и для России в целом.

Отметим еще один показатель формального подхода к разработке стратегии, приводящего к расхождению с реальной ситуацией. В 2007 г. при разработке стратегии социально-экономического развития Пензенской области были выделены ключевые точки роста — отрасли, от которых зависит развитие региона в целом: металлообрабатывающая и машиностроительная,

<sup>5</sup> Стратегия социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу (до 2021 года) // Официальный портал Управления экономики Пензенской области. [Электронный ресурс] URL: <http://www.penza-economic.ru/additionally/StrategyEconomRazvitiya> (дата обращения: 19.04.2013).

Таблица

## Сопоставление стратегий и стратегических планов развития разных территориальных образований

Параметр стратегии	Территориальное образование					
	Томская обл. <sup>6</sup>	Кемеровская обл. <sup>7</sup>	Ростовская обл. <sup>8</sup>	Астраханская обл. <sup>9</sup>	г. Екатеринбург <sup>10</sup>	г. Ярославль <sup>11</sup>
Наличие миссии	Формулировки миссии нет	Формулировки миссии нет	Миссия сформулирована	Миссия сформулирована	Миссия сформулирована	Миссия сформулирована
Степень детализации целей	До среднесрочных	До долгосрочных, отраслевая	До долгосрочных, отраслевая	До долгосрочных, отраслевая	Детальные, проектные	Сформулирована главная цель
Степень проработки существующей ситуации и возможностей	Глубина анализа — 2005 г.	Современное состояние с отдельными трендами	Современное состояние с отдельными трендами	Современное состояние с отдельными трендами	Современное состояние с отдельными трендами	Глубина анализа — 2004 г.
Комплексность стратегии	Все основные составляющие рассмотрены	Акценты на экономическом аспекте	Все основные составляющие рассмотрены	Акценты на экономическом аспекте	Все основные составляющие рассмотрены	Все основные составляющие рассмотрены
Наличие выявленных точек развития	Обобщенно	Конкретизировано	Конкретизировано	Конкретизировано	Конкретизировано	Определены направления
Наличие механизмов реализации стратегии	В виде мероприятий в общей системе целей и задач	Детальные, поэтапные	Обобщенно	Обобщенно	В виде реализации конкретных проектов	Очень обобщенно
Наличие индикаторов контроля выполнения стратегических планов	По каждому направлению	В виде ожидаемых результатов	В виде ожидаемых результатов	В виде ожидаемых результатов	В виде ожидаемых результатов	По каждому направлению

<sup>6</sup> Стратегия развития Томской области до 2020 г. / Стратегия развития Томской области [Электронный ресурс] URL: [http://www.strategia.tomsk.ru/socialno\\_ekonomicheskoe\\_gazvitiie.html](http://www.strategia.tomsk.ru/socialno_ekonomicheskoe_gazvitiie.html) (дата обращения: 12.04.2013 г.).

<sup>7</sup> Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области на долгосрочную перспективу / Под руководством В. Н. Княгина. СПб: Центр стратегических разработок «Северо-Запад», 2007.

<sup>8</sup> Стратегия социально-экономического развития Ростовской области до 2020 года // Официальный портал Правительства Ростовской области. [Электронный ресурс] URL: <http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=85416> (дата обращения: 12.04.2013 г.).

<sup>9</sup> Стратегия социально-экономического развития Астраханской области на долгосрочную перспективу (проект) // Официальный сайт Центра стратегических разработок «Северо-Запад» [Электронный ресурс] URL: [http://csr-pw.ru/upload/file\\_content\\_191.pdf](http://csr-pw.ru/upload/file_content_191.pdf) (дата обращения: 12.04.2013 г.).

<sup>10</sup> Стратегический план развития г. Екатеринбург [Электронный ресурс] URL: <http://www.strategy-burg.ru> (дата обращения: 12.04.2013 г.)

<sup>11</sup> Стратегия социально-экономического развития города Ярославля до 2020 года // Официальный сайт города Ярославля. [Электронный ресурс] URL: <http://www.city-ya.ru/home/city/strategy.html> (дата обращения: 12.04.2013 г.).



приборостроительная и сельскохозяйственная (сахарно-свекольная). Именно на эти отрасли в стратегии были сделаны акценты. Спустя два года в скорректированном документе мы находим следующее. *Ведущие отрасли*: промышленность, сельское хозяйство, транспорт и торговля. При этом динамика структуры производства ВРП по видам экономической деятельности показывает, что в пять *ключевых направлений* входят обрабатывающее производство, оптовая и розничная торговля, транспорт и связь, строительство, сельское хозяйство, операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг.

Кроме того наблюдалось стабильное снижение доли «ключевых производств» в ВРП, зато выросли доли торговли, строительства и операций с недвижимостью, которые, согласно стратегии, для экономики региона не считаются базовыми. Возникает сомнение в необходимости подобной стратегии.

Для сопоставительного анализа стратегий и стратегических планов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований используем инструмент-схему формального наличия и содержания составных частей стратегий. К таким составляющим были отнесены:

- наличие миссии и степень детализации целей территориального образования;
- степень проработки существующей ситуации и возможностей территории;
- комплексность стратегии;

- наличие выявленных точек развития, механизмов реализации стратегии и индикаторов контроля выполнения стратегических планов.

Как следует из приведенных в *таблице* данных, стратегии развития разных территориальных образований имеют много общего, построены примерно по одной схеме. Однако одни разработчики приблизили свои расчеты к реальной ситуации, другие ограничились обобщенными утверждениями и намерениями, что крайне затрудняет использование их стратегий для реального развития регионов.

Наиболее хорошо проработана стратегия Екатеринбургa. Также адекватными реальности можно считать стратегии Кемеровской и Томской областей; остальные из рассмотренных нами документов нуждаются в корректировке с учетом реальной ситуации.

Подводя итог, отметим следующее: формирование и реализация стратегии социально-экономического развития территории в условиях устойчивого развития заметно отличаются от аналогичных процессов в условиях кризиса. В обстановке дестабилизации стратегическому управлению следует уделять гораздо больше внимания, регулярно проводя анализ и корректировку вплоть до изменения ключевых позиций. И, конечно же, недопустимо формально относиться к разработке стратегии, делая это лишь для галочки.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Васин С. М. Проблемы региональной трансформации в России // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. 2009. № 16. С. 52–55.
2. Лисовцева Л. Н., Бикетов Б. А., Воробьева Е. В. Преодоление асимметрии социально-экономического развития муниципальных образований // Региональная экономика. 2010. № 1 (136). С. 51–56.

УДК 336.276

С. Н. Солдаткин

# Особенности реализации долговой политики субъектами Российской Федерации

*Предлагается придать долговой политике самостоятельный юридический статус. Перечисляются жесткие и мягкие бюджетные ограничения долговой деятельности субъектов Российской Федерации. Рассматриваются вопросы разработки механизма ответственной региональной долговой политики.*

**Ключевые слова:** бюджетная политика, государственный долг субъектов Российской Федерации, долговая политика, долговое финансирование экономики, займы, бюджетные кредиты, региональная долговая политика, стоимость долга.

Термин «долговая политика» в последние годы незаметно вошел в лексикон российских финансистов и довольно активно используется, в том числе в документах, разрабатываемых Минфином России. Однако данное понятие еще нельзя считать устоявшимся, а в российском бюджетном законодательстве оно попросту отсутствует.

Не найти четкого, комплексного определения долговой политики определения и в публикациях. Чаще всего суть ее сводится к управлению государственным или

муниципальным долгом, рассматриваемому, как правило, в качестве составной части бюджетной, а следовательно, финансовой политики. Некоторые авторы разделяют бюджетную и долговую политику, рассматривают ее как часть не бюджетной, а финансовой политики<sup>1</sup>.

На наш взгляд, стоит обособить долговую политику от политики бюджетной, «уравнять их в правах», придав долговой политике самостоятельный юридический статус наравне с денежной, кредитной, ценовой, налоговой и таможенной политикой.

<sup>1</sup> См., например: Основные положения Кодекса лучшей практики в сфере управления региональными и муниципальными финансами. Минфин РФ. М., 2003. С. 44; Бабенко Е. Н., Михайлов В. Г. О согласовании параметров бюджетной и долговой политики региона // Финансы. 2008. № 11.

При этом основное содержание долговой политики должно определяться общими целями политики финансовой. В условиях реализации в России механизма долгового финансирования экономики как на национальном, так и на региональном и муниципальном уровнях это представляется вполне логичным.

Степень детализации долговой политики зависит от роли, которую выполняют заимствования в управлении финансами сектора государственного (муниципального) управления. К основным элементам долговой политики относятся:

- формирование механизма долгового финансирования экономики;
- определение общей стратегии привлечения внутренних и внешних государственных, субфедеральных и муниципальных заимствований и предоставления гарантий;
- регулирование структуры долговых обязательств по объемам, срокам и доходности с целью снижения стоимости заимствований и оптимизации стоимости долговых обязательств;
- установление и контроль параметров допустимого уровня долговой нагрузки на бюджет и экономику;
- выработка регламента и осуществления комплекса мер по обеспечению своевременного выполнения долговых обязательств.

Несомненно, значительная часть этих элементов должна быть присуща региональной долговой политике.

Каковы же условия и особенности реализации долговой политики субъектов РФ? Насколько она самостоятельна, системна, а следовательно, результативна и эффективна?

На самостоятельность проводимой российскими регионами<sup>2</sup> долговой политики существенное влияние оказывают ограничения, содержащиеся в федеральном, прежде всего бюджетном, законодательстве.

К элементам заемно-долговой деятельности субъектов РФ, жестко регламентируемым Бюджетным кодексом РФ, в первую очередь можно отнести установление следующего:

- целей государственных внутренних и внешних заимствований (ст. 103 Бюджетного кодекса);
- предельных объемов заимствований (ст. 104, 106);
- порядка отражения предоставления гарантий на сумму 10 млн руб. и более (ст. 110.2);
- предельного объема государственного долга (ст. 107);
- видов долговых обязательств и их срочности, а также количественной оценки объемов долга субъекта в целом, в том числе внутреннего и внешнего долгов (ст. 99);
- предельных объемов расходов на обслуживание долга (ст. 111);
- механизма прекращения долговых обязательств и списания их с долга субъекта РФ (ст. 99.1);
- механизма ответственности по долговым обязательствам субъекта (ст. 102);
- порядка учета и регистрации государственных долговых обязательств в государственной долговой книге субъекта РФ (ст. 120–121).

Превышение установленных ограничений является серьезным нарушением бюджетного законодательства РФ и влечет применение мер принуждения.

К мягко регулируемым элементам можно отнести установление права осуществления государственных внутренних или внешних заимствований (ст. 103), регламентирование механизма управления государственным долгом (ст. 101), порядок обслуживания государственного долга (ст. 119).

По данным Минфина РФ на 1 октября 2012 г., совокупный государственный долг субъектов РФ (без учета долга муниципальных органов) составил 1 131,3 млрд руб. При этом в структуре долга всего 17,0 млрд руб.,

<sup>2</sup> Здесь и далее под российскими регионами подразумеваются органы власти субъектов Российской Федерации.

**Динамика фактического роста размера долга субъектов РФ  
за январь — сентябрь 2012 г.**

Показатель	Сведения на дату									
	1 янв.	1 февр.	1 марта	1 апр.	1 мая	1 июня	1 июля	1 авг.	1 сент.	1 окт.
Объем долга, млрд руб.	1171,8	1162,0	1171,7	1163,9	1161,9	1147,9	1117,5	1112,1	1125,3	1131,3
Темп роста к январю	1,00	0,991	0,999	0,993	0,991	0,979	0,954	0,949	0,960	0,965

или 1,5 %, пришлось на внешний долг<sup>3</sup>. На 1 января 2012 г. размер долга субъектов составил 1 171,8 млрд руб. Таким образом, с начала года произошло незначительное (на 3,5 %) снижение. В *таблице* приведена динамика фактического роста размера долга субъектов РФ за январь — сентябрь 2012 г.

Судя по всему, определенное воздействие на «долговую дисциплину» регионов оказало июльское (2012 г.) заседание Госсовета, где рассматривалась в том числе и ситуация с региональными долгами. Региональные власти стали более ответственно относиться к своей долговой политике. В результате к концу июля долг снизился до минимального уровня и составил 94,9 % к уровню января. Однако в августе — сентябре рост долгов регионов продолжился.

Закономерность такова: во-первых, в последние годы размер регионального долга по ряду объективных причин неуклонно растет; во-вторых, в конце календарного года регионы, как правило, заимствуют наиболее значительные объемы денежных средств. Поэтому только административным давлением федерального центра на региональные власти проблему сдерживания их долговых обязательств не решить. Требуется *радикальное изменение экономических условий функционирования регионов, прежде всего системы формирования их доходной базы.*

На самом деле опасен не столько абсолютный рост долга региона, сколько рост относительный, например, по сравнению

с доходами бюджета, с размером валового регионального продукта (ВРП). Очень важно соизмерять размер расходов на обслуживание и погашение долговых обязательств с возможностями (объемом) расходной части бюджета. Несомненно, здесь следует установить предельное соотношение, достижение или превышение которого должно расцениваться как неэффективное привлечение заемных средств. Стоит отметить, что с 2011 г. расходы на обслуживание и погашение долговых обязательств вновь выделены в самостоятельную статью бюджетных расходов.

Необходимо выработать механизм ответственного отношения региональных властей к проводимой ими долговой политике. Очевидно, что такой механизм должен обеспечивать разумное сдерживание субфедеральных заимствований и предоставление гарантий, а также способствовать оптимизации структуры долговых обязательств, минимизации их стоимости и, как следствие, сокращению расходных обязательств бюджета. Но также очевидно и то, что в условиях хронического дефицита средств, долгового финансирования развития регионов заимствования и гарантии стали для них важным источником поддержания ликвидности бюджетов, привлечения инвестиций и выполнения социальных обязательств.

Расходы на обслуживание и погашение долговых обязательств зависят от абсолютных размеров эмиссии ценных бумаг, получаемых кредитов, предоставляемых гарантий.

<sup>3</sup> Сегодня только два субъекта (г. Москва и Республика Башкортостан) имеют внешний долг.

В случае с гарантиями, например, весьма важным и принципиальным моментом становится наличие (отсутствие) в договоре поручительства возможности предъявления регрессных требований к принципалу. Вместе с тем сама структура долговых обязательств влияет на общую стоимость долга.

Считается, что самый «выгодный» долг — «бумажный», представленный ценными бумагами, а самый невыгодный — кредитный. Дело в том, что эмиссия ценных бумаг предполагает привлечение относительно более «длинных» денег по сравнению с получением кредитных средств. Более того, условия эмиссии могут предполагать досрочное погашение обязательств (например, путем выкупа облигаций у инвесторов). Существует, однако, и ряд законодательных ограничений на эмиссионную деятельность регионов. Кроме того, некоторые ограничения носят экономический характер и предопределяются долговой емкостью регионального бюджета, бюджетными возможностями в выделении средств на обслуживание и погашение долга, рентабельностью самой эмиссионной деятельности региональных органов власти субъектов РФ.

В январе — сентябре 2012 г. только 10 субъектов выпустили свои облигации внутреннего займа (10 выпусков). Средний номинальный размер эмиссии составил 4 450 млн руб., а минимальный размер разовой эмиссии — 1 500 млн руб. (Чувашская Республика). Для сравнения: в 2011 г. в целом по 14 субъектам-эмитентам средний размер эмиссии составил 3 630 млн руб. (минимальный размер отмечен у Республики Карелия — 1 000 млн руб.), а в 2010 г. средний размер эмиссии 13 субъектов составил 2 213 млн руб. (минимальный

размер отмечен у Республики Хакассия — 1 200 млн руб.)<sup>4</sup>. Таким образом, за последние два года средний размер эмиссии вырос в 2 раза, а минимальный — в 1,5 раза.

Что же касается сроков, то в 2011 г. все субъекты-эмитенты размещали только 5-летние бумаги, а в 2012 г. — только 3-летние. Трудно объяснить такое «единодушие» региональных властей, если только это не результат политики Минфина России по снижению конкуренции на внутреннем рынке заимствований. На наш взгляд, наметившееся сокращение сроков размещения может свидетельствовать, с одной стороны, об *исчерпании свободных средств инвесторов*, с другой — о *падении интереса инвесторов к ценным бумагам субъектов РФ* вследствие падения доходности по ним.

В перспективе усилится конкуренция на внутреннем рынке ценных бумаг. Само государство (Минфин РФ) для финансирования дефицита федерального бюджета предполагает весьма активно и массово привлекать денежные средства на внутреннем рынке России: в 2012–2014 гг. такие заимствования должны составить соответственно 1977,9; 2082,2 и 2273,6 млрд руб.<sup>5</sup> Речь идет именно об эмиссии ценных бумаг.

На наш взгляд, дальнейшее снижение выделяемых в федеральном бюджете средств на предоставление бюджетных кредитов субъектам РФ существенным образом отразится на ликвидности региональных бюджетов, на финансовом состоянии субъектов РФ. Динамика здесь весьма показательна: в 2010 г. на эти цели в бюджете было заложено 140,0 млрд руб., в 2011 г. — 113,6 млрд руб., в 2012 г. — 105,0 млрд руб., в том числе 8,0 млрд руб. на поддержку дошкольных образовательных учреждений<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Номинальная сумма долга по ценным бумагам субъектов Российской Федерации и муниципальных образований / Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: [http://www.minfin.ru/ru/public\\_debt/capital\\_issue/state\\_securities/summa\\_dolgCB/index.php?id4=17935](http://www.minfin.ru/ru/public_debt/capital_issue/state_securities/summa_dolgCB/index.php?id4=17935) (дата обращения: 17.05.2013).

<sup>5</sup> Основные направления государственной долговой политики Российской Федерации на 2012–2014 годы. М.: Минфин России, авг. 2011 г. С. 6. / Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: [http://www.minfin.ru/common/img/uploaded/library/2011/08/Dolgovaya\\_politika\\_na\\_sayt.pdf](http://www.minfin.ru/common/img/uploaded/library/2011/08/Dolgovaya_politika_na_sayt.pdf) (дата обращения: 17.05.2013).

<sup>6</sup> Данные взяты из ст. 13 федеральных законов о федеральном бюджете соответственно на 2010–2012, 2011–2013 и 2012–2014 гг. / Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <http://www.minfin.ru> (дата обращения: 14.05.2013).

Дело в том, что для ряда субъектов РФ привлечение бюджетных кредитов — весь существенный источник финансирования дефицита бюджета, а также реализации инфраструктурных инвестиционных проектов, связанных, например, со строительством, реконструкцией и содержанием региональных автомобильных дорог общего пользования. Так, в структуре госдолга Еврейской автономной области на долю бюджетных кредитов приходится 65,4 %<sup>7</sup>, в структуре внутреннего госдолга Республики Башкортостан — 66,5 %<sup>8</sup>. Государство же планирует предоставлять бюджетные кредиты регионам в основном на покрытие временных кассовых разрывов и ликвидацию чрезвычайных ситуаций.

Минфин России и Федеральное казначейство предлагают внедрять современные методы краткосрочного кредитования субъектов РФ, в частности предоставление Федеральным казначейством краткосрочных (до 30 дней) бюджетных кредитов на пополнение остатков средств на счетах бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов<sup>9</sup>.

В ближайшие годы большинство субъектов вынуждены будут отказаться от бюджетных кредитов из федерального бюджета

и активизировать свою эмиссионную деятельность, а также увеличить объемы получаемых банковских кредитов, что приведет к удорожанию региональных заимствований и, как следствие, к увеличению нагрузки на бюджеты в результате роста бюджетных расходов на обслуживание и погашение долговых обязательств.

Представляется, что комплексность долговой политики субъекта РФ можно оценить по наличию/отсутствию ряда нормативно-правовых документов:

- региональной целевой программы по управлению государственными финансами и государственным долгом;
- методики расчета долговой нагрузки на бюджет субъекта и предельного объема привлечения долговых обязательств;
- положения о предоставлении гарантий субъекта; наличие резервного и инвестиционного фондов субъекта.

Результативность и эффективность проводимой субъектами РФ долговой политики во многом будут зависеть от комплексности и системности организации заимствований и выполнения долговых обязательств.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Артюхин Р. Е.* Задачи и направления развития казначейской системы России // *Финансы*. 2011. № 3.
2. *Бабенко Е. Н., Михайлов В. Г.* О согласовании параметров бюджетной и долговой политики региона // *Финансы*. 2008. № 11.

<sup>7</sup> Государственная долговая книга Еврейской автономной области по состоянию на 01.10.2012 / Официальный портал органов государственной власти ЕАО [Электронный ресурс] URL: [http://eao.ru/state/UPR/fin/gosdolg\\_0110.xls](http://eao.ru/state/UPR/fin/gosdolg_0110.xls) (дата обращения: 15.05.2013).

<sup>8</sup> Государственный долг Республики Башкортостан на 01.01.2013 / Официальный сайт Министерства финансов Республики Башкортостан [Электронный ресурс] URL: [http://minfinrb.bashkortostan.ru/11/dolg\\_2012.htm](http://minfinrb.bashkortostan.ru/11/dolg_2012.htm) (дата обращения: 17.05.2013).

<sup>9</sup> *Артюхин Р. Е.* Задачи и направления развития казначейской системы России // *Финансы*. 2011. № 3. С. 9–10.

# Важный инструмент устойчивого развития



**В мае прошла IX Международная научно-практическая конференция «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса», организованная Финансовым университетом и подкомитетом по корпоративному управлению и менеджменту Комитета по промышленному развитию Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ). Информационными партнерами конференции выступили Агентство социальной информации, газета «Экономика и жизнь» и CSRjournal, ведущий в СНГ информационно-аналитический портал по вопросам КСО и устойчивого развития.**

**К**онференция впервые проходила на двух площадках: в первый день — на территории ТПП РФ, во второй — в Финансовом университете. Это мероприятие — результат многолетней работы научной школы кафедры «Корпоративное управление» университета. В конференции приняли участие представители органов государственной власти, финансовых учреждений, общественных организаций, консалтинговых фирм и научного сообщества, ведущие эксперты, руководители и менеджеры компаний и фондов, ведущие российские ученые в данной области, а также преподаватели, аспиранты и магистранты. Только первый день конференции собрал более 90 человек из 136 зарегистрированных ее участников и слушателей.

Открыла конференцию проректор по научным исследованиям и разработкам, Заслуженный экономист Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор Финансового университета *М. А. Федотова*, которая отметила, что корпоративная социальная ответственность — не просто модная тема, ее идеи уже воплощены в отечественной деловой практике. Тем не менее многие вопросы еще остаются дискуссионными, требуют анализа и совместного обсуждения представителями бизнеса, власти и академических кругов. Одной из площадок для общих дискуссий ежегодно становится конференция «КСО и этика бизнеса». Отметив вклад

в данную проблематику научной школы университета, г-жа Федотова пожелала собравшимся плодотворной работы.

Пленарное заседание вела председатель подкомитета по корпоративному управлению и менеджменту Комитета по промышленному развитию ТПП РФ профессор, доктор экономических наук, заведующая кафедрой «Корпоративное управление» Финансового университета *И. Ю. Беляева*. По ее мнению, настало время объединить усилия, создав, например, ассоциацию компаний, которые уделяют вопросам КСО много внимания и способствуют совершенствованию российской практики корпоративного управления, приближая его качество к мировому уровню. Говоря о целях и задачах конференции, г-жа Беляева пояснила, что в этом году она посвящена КСО как успешной бизнес-стратегии, а также затрагивает вопросы репутации и деловой этики. Кроме того предлагается рассмотреть трудности налаживания партнерских отношений между гражданским обществом, бизнесом и властью, прочие проблемы реализации КСО.

В ходе пленарного заседания выступил начальник отдела развития институтов корпоративного управления Минэкономразвития *С. И. Абрамов*, который ознакомил присутствующих с нововведениями и изменениями в корпоративном праве. Он отметил, в частности, что из-за задержки с принятием новых поправок в Гражданский кодекс (недавно они приняты в первом чтении) приостановилось и введение в корпоративное право других изменений, разработанных заинтересованными министерствами и ведомствами.

Заместитель руководителя департамента внешних коммуникаций ОАО «Уралсиб», председатель комитета по КСО Ассоциации менеджеров *И. С. Соболев* поделился с собравшимися своими наблюдениями в отношении качества нефинансовых отчетов российских компаний. Он отметил, что подобная отчетность нередко носит декларативный характер, не содержит конкретных и подробных данных. Кроме того, отсутствие методик, необходимых для составления такой отчетности, мешает российским экспертам прийти

к согласию при оценке уровня ответственности компаний. Он также отметил важную роль социального бизнеса, который позволяет социальным предприятиям заручиться поддержкой крупных корпораций и добиться хороших результатов в местных сообществах.

Продолжением поднятой темы стал доклад *И. В. Коротецкого*, руководителя группы по оказанию услуг в области корпоративного управления и устойчивого развития компании КПМГ (KPMG). Он рассказал о методах оценки взаимодействия компании с местными сообществами, о модели, которую использует для этой цели КПМГ, а также привел действующие в данной сфере международные стандарты. О важности такой работы, сказал докладчик, свидетельствуют недавние события в Казахстане и Кыргызстане, когда невнимание к интересам местных сообществ, отсутствие с ними диалога обернулись погромами со стороны населения, захватом местными жителями территорий компаний, столкновениями с полицией. В итоге вызванные этими событиями простои обернулись для компаний большими издержками, вынудили их значительно повысить уровень заработной платы, выполнить другие требования работников и населения.

С обзором корпоративной социальной деятельности российских компаний выступил известный российский эксперт в области КСО *Ю. Е. Благов*, директор центра корпоративной социальной ответственности им. ПрайсвогтерхаусКуперс. Он представил концепцию «разделяемой ценности», предполагающей такое ведение бизнеса, которое повышает конкурентоспособность компании, одновременно улучшая экономические и социальные условия местных сообществ.

Партнер-руководитель отдела услуг в области устойчивого развития компании «Эрнст энд Янг» *К. Л. Лещинская* выступила с докладом на тему «Публичная нефинансовая отчетность в России: система регулирования и перспективы развития», рассказав о текущем состоянии дел в сфере публичной нефинансовой отчетности в России. По ее словам, публикация такой отчетности, оставаясь «добровольной инициативой» бизнеса, тем не



менее набирает обороты. Докладчик привела результаты недавнего исследования компании «Эрнст энд Янг» и Бостонского колледжа корпоративной ответственности (Boston college for Corporate Citizenship), которое дает представление о ценности публичной нефинансовой отчетности для компаний.

Тему «Корпоративная социальная ответственность как основа устойчивого развития экономики» раскрыла *Н. Ю. Псарева*, доктор экономических наук, профессор Академии труда и социальных отношений, представив модель и параметры оценки влияния корпоративной социальной ответственности на устойчивое развитие.

В докладе «Вызовы и перспективы построения эффективных КСО-стратегий и программ» *Р. Н. Куринько*, президента Центра взаимодействия бизнеса и общества (Украина), директора компании «Премьер бизнес групп» и основателя интернет-ресурса CSRjournal, речь шла об украинском пилотном проекте, связанном с разработкой плана действий по повышению инвестиционной привлекательности компании на основе «интегрированного подхода».

Руководитель проектов группы компаний «ДаСтратегия» *В. С. Яхнина* поделилась впечатлениями от недавно прошедшей в Амстердаме конференции GRI (Global Reporting Initiative) — Глобальной конференции по устойчивому развитию и отчетности, одного из важнейших в этой области экспертных мероприятий. Она рассказала о проблемах, с которыми сталкиваются российские компании при составлении нефинансовой отчетности, а также, основываясь на результатах исследования, проведенного ГК «ДаСтратегия» в 2012 г. в области нефинансовой отчетности, дала оценку качества раскрытия информации об устойчивом развитии.

Стоит отметить, что факт участия в конференции экспертов западных консалтинговых

компаний и российской компании, предоставляющей консультационные услуги в области корпоративной отчетности и повышения информационной прозрачности компаний, свидетельствует о переходе КСО на более высокий, профессиональный уровень.

Особый интерес вызвал рассказ вице-президента, руководителя департамента пиар, корпоративных отношений и маркетинга Дойче Банка в России *Д. Л. Агишева* об экологической составляющей корпоративной социальной ответственности этого банка. Перечислив пять сфер КСО, на которых фокусируется Дойче банк, докладчик рассказал о деятельности, направленной на повышение экологической и энергоэффективности, финансовом вкладе банка в дело охраны климата, о поддержке инновационных проектов в области зеленых технологий. В частности, банк решил к 2013 г. стать организацией, «не оказывающей влияние на климат». С этой целью его офисы располагаются в эко-зданиях, имеющих экологический сертификат LEED<sup>1</sup>. Дойче банк — одна из первых действующих в России компаний, чей офис получил золотой сертификат LEED.

Вице-президент и руководитель департамента внешних коммуникаций банка «Уралсиб» *А. А. Бархатов* выступил с интересной темой «Практики корпоративной социальной ответственности как стимул для устойчивого развития бизнеса». Он описал приоритетные направления КСО своей компании, перечислил совместные проекты в области государственно-частного партнерства, спонсорские и благотворительные проекты, продемонстрировал динамику затрат компании на внешние социальные программы за несколько лет. Участникам конференции стало ясно, почему среди российских финансовых компаний «Уралсиб» является лидером в сфере КСО.

С большим вниманием собравшиеся выслушали доклад *Я. И. Котуховой*, руководителя

<sup>1</sup> Система сертификации LEED (The Leadership in Energy & Environmental Design — Лидерство в энергетическом и экологическом проектировании) была разработана United States Green Building Council (USGBC) как стандарт измерения проектов энергоэффективных, экологически чистых и устойчивых (sustainable) зданий. LEED является одной из наиболее широко признанных в мире системой сертификации «зеленых» зданий.

отдела по работе с государственными и общественными структурами и корпоративными коммуникациями в странах СНГ компании Novo Nordisk (Дания), многолетнего партнера по организации работы данной конференции. Этот недавно отметивший 90-летний юбилей производитель фармацевтических продуктов по результатам 2012 г. стал самой устойчивой международной компанией. В своем докладе г-жа Котухова говорила о роли КСО в формировании репутации компании, о необходимости повышать степень доверия к ней со стороны внешнего окружения. Ведь именно «кризис доверия» стал одной из причин сложной ситуации, сложившейся сегодня на международных рынках.

Пример эффективного взаимодействия компании с местными сообществами на территориях присутствия был представлен в выступлении *Г. В. Дубиной*, старшего советника по связям с общественностью «Сахалин Энерджи». Эта компания участвует в работе партнерского совета по устойчивому развитию в Корсаковском городском округе (о. Сахалин). Докладчик рассказала о приоритетных направлениях социальных инвестиций в рамках работы этого совета, о формах его взаимодействия со стейкхолдерами и о реализуемых программах.

Директор агентства «Социальные инвестиции» *С. В. Туркин* предложил собравшимся взглянуть на социальные инвестиции как на элемент управления нематериальными активами, а также рассказал о том, как получить практическую выгоду от социально-ответственного поведения, включая снижение нефинансовых рисков.

Многим запомнилось выступление *Е. В. Смирновой*, директора по развитию относительно молодой компании «Экобюро Greens». Участники конференции с интересом выслушали ее рассказ о том, что такое «ответственные закупки», экомаркировка, в чем заключается технология «зеленый кабинет», о критериях «greens», экоиздательствах и многом другом, что призвано помочь компаниям и каждому человеку сохранить нашу планету, ее природные ресурсы.

Помимо перечисленных выше докладчиков в работе секций конференции участвовали: *В. В. Пузиков* (Государственный институт управления и социальных технологий Белорусского государственного университета), *Л. А. Конарева* (Институт США и Канады РАН); *О. С. Субанова* (консультант-эксперт Общественной палаты РФ, зам. заведующего кафедрой «Системный анализ в экономике», Финансовый университет); *Л. Е. Мошкова* (декан факультета управления и социологии, Тверской государственной университет) и другие.

В рамках конференции 28 мая работали три секции:

- «КСО как успешная бизнес-стратегия»,
- «Партнерство гражданского общества, бизнеса и власти в развитии территорий присутствия компаний»,
- «Проблемы КСО».

В их работе участвовало около 40 ученых и экспертов из Белоруссии, России и Украины. По окончании мероприятия прошли обсуждения затронутых тем, обмен мнениями и подведение итогов конференции.

Во второй день работы конференции, 29 мая, в Финансовом университете состоялось 4-е заседание — Молодежная секция. Выступали аспиранты Финансового университета, Высшей школы экономики и других вузов, темы диссертационных исследований которых в той или иной степени связаны с проблемами КСО. Заседание секции вели *Б. С. Батаева*, доктор экономических наук, профессор кафедры корпоративного управления Финансового университета, и *П. С. Щербаченко*, кандидат экономических наук, старший преподаватель этой же кафедры.

Итогом двухдневной конференции станет выпуск ежегодного сборника «Современные корпоративные стратегии и корпоративные технологии в России».

**Б. С. Батаева**,  
проф. кафедры корпоративного  
управления Финансового университета

**П. С. Щербаченко**,  
ст. преподаватель кафедры  
корпоративного управления  
Финансового университета

## Молодая поросль науки



**Завершился XIII открытый конкурс научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых «Зеленый росток», который ежегодно при активном участии кафедры «Корпоративное управление» Финансового университета проводит кафедра экономики и управления Волгоградского государственного технического университета (ВолгГТУ), одного из крупнейших вузов Поволжья.**

**Е**жегодно весной из технических и экономических вузов страны идут заявки на участие в конкурсе «Зеленый росток», название которого стало, по сути, кафедральным брендом. Число желающих побороться за звание лауреата конкурса и одновременно поделиться идеями, новыми разработками в области экономики и управления со своими коллегами из других учебных заведений растет по мере «взросления» самого «Зеленого ростка».

С каждым годом конкурс привлекает все больше студенческой молодежи из всех городов России. Его лауреатами неоднократно становились студенты и аспиранты Финансового университета (А. Большаков, О. Смирнов, О. Винжегин и др.). В этом году на конкурс, посвященный 70-летию победы в Сталинградской битве, было подано более 150 заявок от студентов Волгограда, Москвы, Кемерово, Волжского, Шахты, Астрахани, Элисты, Смоленска, Воронежа, Ростова-на-Дону, Камышина и других городов. К участию в конкурсе были допущены авторы лишь 30 самых лучших работ, по 10 работ в каждой номинации.

Как и в предыдущие годы, конкурс проходил по трем номинациям:

- «Зеленый листок» (для студентов 1–3 курсов),
- «Зеленая ветка» (для студентов 4–6 курсов),
- «Зеленое дерево» (для аспирантов и молодых ученых).

Оценивало научные изыскания молодых экономистов и присуждало премии строгое



Победители и жюри конкурса «Зеленый росток»

жюри во главе с *И. Ю. Беляевой*, доктором экономических наук, профессором Финансового университета.

Лауреатами конкурса-2013 стали:

- **в номинации «Зеленый листок»:** Яна Карибова (Астраханский государственный технический университет), Наталия Барташук и Екатерина Муравчук (Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса, Ростов-на Дону), Анастасия Даниленкова и Наталья Сойкина (Смоленский национальный исследовательский университет). Поощрительные премии в этой номинации получили Анна Бугаева (Смоленск), Ольга Ермакова и Анастасия Епифанцева (Астрахань);
- **в номинации «Зеленая ветка»:** Анжелика Петрова (магистрант кафедры экономики нашего ВолгГТУ), Михаил Исаенко (Воронежский государственный университет инженерных технологий) и Ольга Мищенко (Астраханский государственный технический университет). Поощрительные премии получили Анастасия Горбунова (Астраханский государственный технический университет), Константин Летуновский (Камышинский технологический институт) и Диёр Хакимов (Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса);
- **в номинации «Зеленое дерево»:** Эльвира Эрберт (старший преподаватель кафедры экономики и управления ВолгГТУ), Сергей Васенев (доцент Южно-Российского государственного университета экономики и сервиса) и Оксана Игольникова (аспирант Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета). Поощрительные премии в достались аспирантам кафедры экономики и управления ВолгГТУ Татьяне Грибцовой и Ивану Сидунову, аспирантке Волжского политехнического института Татьяне Мироседи и Герензел Эрдниева из Калмыцкого государственного университета.

*Г. С. Мерзликina,*

*д.э.н., профессор, зав. кафедрой*

*«Экономика и управление» ВолгГТУ*

---

# SUMMARY

---

## STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

Page 4

**Viktor V. Bukreev**

*Ph.D. (Econ.), prof., Enterprise Management Mineral Complex Department, Russian State Geological Prospecting University of S. Ordzhonikidze.*  
E-mail: [viven@mail.ru](mailto:viven@mail.ru)

**Emil N. Rudyk**

*Ph.D. (Econ.), prof., Management Department, International University of nature, society and human «Dubna».*  
E-mail: [emileroudyk@list.ru](mailto:emileroudyk@list.ru)

### **Nationalization in Russia: Relevance and Risks**

The article proves the need for nationalization in Russia. The attendant risks are revealed, draft laws on nationalization are analyzed. The democratic ways of solving this problem taking into account the specifics of the Russian and international experiences are offered.

**Keywords:** corruption, democratization of management, de-privatization, nationalization, privatization, «splitting» of the property rights, public ownership, social responsibility of business.

## CORPORATE MANAGEMENT

Page 18

**Irina N. Dolmatova,**

*Ph.D. (Econ.), Versivo Association, a member of the Board of Directors, Personnel and Incentive Payments Committee*  
E-mail: [i.dolmatova2010@yandex.ru](mailto:i.dolmatova2010@yandex.ru)

### **Corporate Management Based on Stakeholder Approach The Experience of the Non-public Companies**

Organization of the corporate governance system through the balancing of the interests of the most significant parties (strategic stakeholders) of a company is the way to ensure its effective and sustainable development. The article considers the methods of use of Stakeholder Value — Based Management in the practice of Russian non-public companies and effectiveness of this model for the companies of the closed type, small and medium size (SMEs) on the basis of the author's empirical research.

**Keywords:** stakeholder approach in management, strategic stakeholders, value factors.

Page 27

**Nadezhda Y. Psareva,**

*Ph.D. (Econ.), prof., head of the Economy and Management Department, Academy for Labor and Social Relations*  
E-mail: [kaf-em@yandex.ru](mailto:kaf-em@yandex.ru)

### **Organizational and Managerial Aspects of Holding Company Creation**

Theoretical problems are discussed regarding creation of holding company as the central link of management inside of holding group. Holding groups are main type of enterprisers unions within market economy. Motivational factors promoting association processes are analyzed. Conditions are determined for establishing managerial relations between holding company and its daughters companies. Main types of holding companies are introduced. Main factors are demonstrated causing type selection of holding company as well as the level of centralization for managerial functions within the frame of holding company.

**Keywords:** daughters companies, decentralization, holding company, management centralization, types of holding companies.

**Victor G. Antonov**  
Ph.D (Econ.),  
associate prof. of the  
of Corporate Management Department,  
State University of management (Moscow).  
E-mail: mikhail@samosudov.ru

**Mikhail V. Samosudov,**  
Ph.D (Econ.), prof.,  
head of the Corporate Management Department,  
State University of management (Moscow).  
E-mail: antonovcg@yandex.ru

### Problems and Prospects of the Management Education in Russia

This article discusses the issues of modern status and prospects of development of management education in Russia. Special attention is given to aspects of education in corporate management.

**Keywords:** corporate management, education, management, management education, training.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Viktor A. Aksenov**  
Ph.D. (History), associated prof.,  
Management of Service and Tourism Department,  
Lobachevsky State University (Nizhny Novgorod),  
National research university  
E-mail: aks5v@rambler.ru

**Julia N. Bogatitsheva**  
main inspector of Work With Partners  
Department, Volga-Vyatka Bank Sberbank of Russia  
E-mail: ulnik@bk.ru

**Marianna V. Lybimova**  
Ph.D. (Econ.), associated prof.,  
Economic and Tourism Department,  
Lobachevsky State University (Nizhny Novgorod),  
National research university  
E-mail: lmv73@gmail.com

### Regional Aspect of the Corporate Social Responsibility

The development of corporate social responsibility is not easy in the Nizhny Novgorod region. Business assumes social responsibility mainly influenced by the state. Companies demonstrate different approaches to CSR and the model of relations with stakeholders.

**Keywords:** charity activities, public relation effect, social partnership, voluntary-forced.

**Anastasiia S. Nikitina,  
Anastasiya P. Berkalieva**  
Students of 5 year course in Samara  
State University of Economics,  
Management Systems Institute, Organization  
Management, Innovation Management.  
E-mail: anastasiasn@gmail.com

### The Role of Business in Addressing Global Problems

The article focuses on relevant issue of business responsibility in solving global problems. Here are described three main ways of solving worldwide problems that modern companies use on practice: ecological responsibility, corporate social responsibility, philanthropy. The special attention is paid on ecological responsibility and its forms. Moreover, there are key advantages of corporate social responsibility for the staff and some successful examples of philanthropy in business.

**Keywords:** corporate philanthropy, corporate social responsibility, ecofriendly business pattern, ecofriendly products, ecofriendly techniques, ecological responsibility, global problems.

## MANAGEMENT

**Olga N. Chemodanova**  
Ph.D. (Econ.), associate prof., General Management  
and Project Management Department,  
Financial University  
E-mail: olganikol-ch@yandex.ru

### Communication Management as the Increasing Factor of the Modern Organization Efficiency

The article deals with the essence of communication management as a component of social life, one of the areas of research which are means of organizational

communication (internal and external). The article also explores the role of micro and macro environment in the management of business processes of modern organizations. Particular attention is paid to the use of modern innovative technologies in organizational communication processes that enhance the efficiency and quality of management.

**Key words:** communication management, innovative means of communication, micro- and macro-environment, modern information technology, organizational communication processes.

**Victor I. Zvonnikov,**

*Ph.D. (Educat.), prof., pro-rector of the State University of Management (Moscow).  
E-mail: zvonnikov@mail.ru*

**Marina B. Chelyshkova**

*Ph.D. (Educat.), prof., director of the Center for activity maintenance of the management education, State University of Management.  
E-mail: mchelyshkova@mail.ru*

### **Demand and Competitiveness of Managers in Labour Market**

Some problems of managers training quality in high schools of Russia are discussed in this article. The problems of manager's training quality improvement are connected with introduction of orientation to professional standards. The authors offer the technique and models for assessment of competencies development level.

**Keyword:** cluster, competence, educational quality of specialist's training, educational standards, measurement models, professional standards, threshold level.

## **MARKETING**

**Svetlana V. Karpova**

*Ph.D. (Econ.), associate prof., head of the Marketing and Logistics Department, Financial University.  
E-mail: svetik160966@rambler.ru*

### **Development of Innovative Directions Marketing**

The article proves the success of marketing activity of the companies, which use the innovation. The principles that characterize the national innovation system are presented. Here was made the estimation of the innovation component of marketing through the formation of competitive advantages of the companies connected with working out new marketing approaches and development of the «experience economy»

**Keywords:** competitive advantage, innovation strategy, innovation, innovative marketing, marketing, national innovation system, synergetic effect, the «experience economy».

**Tatiana A. Iskyanderova**

*Ph.D. (Econ), assistant prof., head of the Management and Marketing Department, Vladimir branch of Financial University.  
E-mail: iskt1960@mail.ru*

### **Transformation of marketing in the innovation management system of companies**

The article proves the necessities of mechanisms and instruments of traditional marketing. It considers a business-model management system of innovative organizations activity with using the system integrating marketing.

**Key words:** innovative activity, integration, management system of organization, transformation of marketing.

## **REGIONAL ECONOMY AND MANAGEMENT**

**Sergei M. Vasin**

*Ph.D. (Econ), prof., head of the Business Management Department, Penza State University  
E-mail: pspu-met@mail.ru*

### **Problems of the Strategic Planning Territorial Development**

Regions often develop formally to strategic planning of their development. This is evidenced by a marked deviation of the actual dynamics of the indicator parameters from their target value, the author revealed this, when comparing the strategies and strategic plans for the development of the Penza region, and a number of other territorial entities. When the territorial strategy development must take into account the possibility of a crisis and provide a ways out of them.

**Keywords:** economic crisis, region, social and economic development, strategic plan, strategy, territorial planning.

**Sergey N. Soldatkin**

*Ph.D. (Econ.), dean of the Financier Faculty, Khabarovsk State Academy of Economics and Law  
E-mail: s\_soldatkin@mail.ru*

### **Specifics of the Regional Debt Policy**

It is proposed to give the debt policy an autonomous legal status. Lists the hard and soft budget constraints of debt activity of subjects of the Russian Federation. There are some elements of the mechanism responsible regional debt policy.

**Keywords:** policy of budgetary, debt policy, regional debt policy, state debt of subjects of the Russian Federation, debt financing of economics, loans, budgetary credits, cost of the debt.

## НАШИ АВТОРЫ

<b>Аксенов Виктор Алексеевич</b>	Кандидат исторических наук, доцент кафедры менеджмента в сервисе и туризме, факультет управления и предпринимательства Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, Национальный исследовательский университет. E-mail: Aks5v@rambler.ru
<b>Антонов Виктор Глебович</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой корпоративного управления Государственного университета управления. E-mail: antonovcg@yandex.ru
<b>Беркалиева Анастасия Павловна</b>	Студентка 5 курса (специальность «Менеджмент организации») Института систем управления Самарского государственного экономического университета. E-mail: novemberkash@gmail.com
<b>Богатищева Юлия Николаевна</b>	Ведущий инспектор управления по работе с партнерами Волго-Вятского Банка ОАО «Сбербанк РФ». E-mail: ulnik@bk.ru
<b>Букреев Виктор Вениаминович</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры «Управление предприятиями минерально-сырьевого комплекса» Российского государственного геологоразведочного университета им. С. Орджоникидзе. E-mail: viven@mail.ru
<b>Васин Сергей Михайлович</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Управление бизнесом» Пензенского государственного университета. E-mail: pspu-met@mail.ru
<b>Долматова Ирина Николаевна</b>	Кандидат экономических наук, член совета директоров ассоциации «Версиво», комитет по кадрам и вознаграждениям (Самара). E-mail: dolmatova@versivo.ru
<b>Звонников Виктор Иванович</b>	Доктор педагогических наук, проректор по информационному и техническому обеспечению учебного процесса Государственного университета управления, заместитель председателя Совета УМО по образованию в области менеджмента. E-mail: zvonnikov@mail.ru
<b>Искандерова Татьяна Андреевна</b>	Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг» Владимирского филиала Финансового университета при Правительстве РФ. E-mail: iskt1960@mail.ru
<b>Карпова Светлана Васильевна</b>	Доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. E-mail: svetik160966@rambler.ru
<b>Любимова Марианна Викторовна</b>	Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательской деятельности факультета управления и предпринимательства Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, Национального исследовательского университета. E-mail: lbmv73@gmail.com
<b>Никитина Анастасия Сергеевна</b>	Студентка 5 курса (специальность «Менеджмент организации») Института систем управления Самарского государственного экономического университета. E-mail: anastasiiasn@gmail.com
<b>Псарёва Надежда Юрьевна</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и менеджмента Академии труда и социальных отношений. E-mail: kaf-em@yandex.ru
<b>Рудык Эмиль Николаевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Международного университета природы, общества и человека «Дубна» (Московская область). E-mail: emileroudyk@list.ru
<b>Самосудов Михаил Владимирович</b>	Доктор экономических наук, доцент кафедры корпоративного управления Государственного университета управления. E-mail: mikhail@samosudov.ru
<b>Солдаткин Сергей Николаевич</b>	Кандидат экономических наук, декан факультета «Финансист» Хабаровской государственной академии экономики и права. E-mail: s_soldatkin@mail.ru
<b>Чельшкова Марина Борисовна</b>	Доктор педагогических наук, профессор, директор Центра по обеспечению деятельности УМО и качества управленческого образования Государственного университета управления, ученый секретарь Совета УМО. E-mail: mchelyshkova@mail.ru
<b>Чемоданова Ольга Николаевна</b>	Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Общий менеджмент и управление проектами» Финансового университета при Правительстве РФ. E-mail: olganikol-ch@yandex.ru