

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-образовательный журнал

ФИНАНСОВЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



№ 3 (8)

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

**И. В. Беликов**, канд. истор. наук, директор Российского института директоров, член Экспертного совета по корпоративному управлению при ФСФР России, заместитель председателя Коллегии профессионального сообщества корпоративных директоров, член Международной сети корпоративного управления ICGN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**С. Н. Сильвестров**, д-р экон. наук, проф., проректор 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 университет 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

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

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

**А. Л. Денисова**, д-р экон. наук, проф., директор Института делового администрирования и бизнеса Финансового университета, Почетный работник высшего профессионального образования РФ, Почетный член Института финансовых аналитиков (IFA, Великобритания)

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

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

**Г. Б. Клейнер**, д-р экон. наук, проф., член-корреспондент РАН, зам. директора Центрального экономико-математического института РАН, зав. кафедрой «Системный анализ в экономике» Финансового университета

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

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

**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 25.09.2013. Формат 60 × 84 1/8.  
Объем 10,5 п. л. Тираж 160 экз. Заказ № 37

Адрес редакции: 125993, Москва, ГСП-3,  
Ленинградский пр-т, 51, стр. 3, к. 105  
Телефон: (499) 943-94-82. E-mail: science.manag@gmail.com

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий и массовых  
коммуникаций.

**Свидетельство о регистрации:** ПИ № ФС77-49400  
от 17 апреля 2012 г.

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

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

Рукописи принимаются редакцией в электронном виде (по  
электронной почте или на диске). При этом следует указать: ФИО,  
место работы, занимаемую должность, ученую степень, ученое  
звание, адрес, контактные телефоны, адрес электронной почты.  
Название статьи, сведения об авторе, краткая аннотация (600–  
800 зн.) и ключевые слова (5–10 сл.) представляются на русском  
и английском языках. Сноски в тексте оформляются постранично  
с обязательным указанием страницы, на которую ссылается  
автор. Список использованной литературы (без повторений)  
оформляется в конце текста под заголовком «Литература» и  
содержит библиографические данные обо всех упоминаемых  
в статье источниках (с указанием общего числа страниц).  
Работы, на которые в тексте нет ссылок, в списке литературы не  
приводятся. Объем статьи — до 1 п. л.

Редакция оставляет за собой право на стилистическое  
редактирование, а также (при необходимости) на сокращение  
материала, публикуемого в журнале.

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

---

---

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Бутова Т. В., Пухова М. М., Щукин И. А.*

**Проблемы и перспективы становления института  
межмуниципального сотрудничества в России** ..... 4

### КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Трачук А. В.*

**Формирование инновационной стратегии компании** ..... 16

*Антонов В. Г., Масленников В. В.*

**Навигатор собственника —  
владельца эффективного бизнеса** ..... 26

### КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

*Конарева Л. А.*

**От предприятия «безучастной экономики»  
к социальной корпорации** ..... 36

*Patricia E. Dowden (Патриция Доуэн)*

**Russia's Paralyzing Cycle of Distrust:  
Can the Banking Industry Be an Agent of Change?  
(Парализующее Россию недоверие: может ли банковское дело  
быть проводником перемен?)** ..... 53

### МЕНЕДЖМЕНТ

*Дрогобыцкий И. Н.*

**Ролевая модель менеджмента** ..... 60

### МАРКЕТИНГ

*Рожков И. В.*

**Маркетинговые информационные системы:  
современные подходы к определению и использованию** ..... 68

### РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

*Антонова Н. Е.*

**Политика федерального центра  
в освоении биоресурсного потенциала Дальнего Востока** ..... 76

*Реброва Н. П., Степанова А. М.*

**Электронное правительство: региональный аспект** ..... 83

---

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

---

УДК 352 (045) (470+571)

*Т. В. Бутова, М. М. Пухова, И. А. Щукин*

## Проблемы и перспективы становления института межмуниципального сотрудничества в России

*Один из инструментов решения муниципальным образованием вопросов местного значения — межмуниципальное сотрудничество. Потребность в таком сотрудничестве вызвана недостатком финансово-материальных ресурсов и объектов инфраструктуры для эффективного решения вопросов местного значения. В России подобные отношения еще только набирают силу. Анализ отечественной практики межмуниципального движения показал, что его цели остались неизменными с начала 90-х годов: передача опыта муниципального управления, отстаивание интересов местных сообществ на политическом уровне. К этим целям добавилась возможность оптимизации ресурсов местных сообществ для решения хозяйственных задач муниципалитетов. В данной статье помимо выявления общих болевых точек развития российской практики межмуниципального сотрудничества предпринята попытка определить направления деятельности экспертного сообщества и госорганов по стимулированию межмуниципальной кооперации с учетом складывающегося российского и имеющегося зарубежного опыта.*

**Ключевые слова:** ассоциации, взаимодействие и кооперация, межмуниципальное сотрудничество, местное самоуправление, муниципальные образования.

Главная цель кооперации и сотрудничества органов местного самоуправления — экономическое развитие и повышение конкурентоспособности территорий в условиях экономических и социальных угроз и проблем. К подобным проблемам можно отнести нехватку финансовых средств для реализации целевых комплексных программ; изменение конъюнктуры товарно-сырьевых рынков; неэффективность работы коммунального комплекса; низкий уровень заработной платы в социальной сфере; высокий уровень межотраслевой дифференциации среднемесячной номинальной заработной платы.

В зарубежной практике выработка единой политики для соседствующих агломераций идет достаточно давно. Наиболее эффективна, на наш взгляд, система межмуниципального взаимодействия Финляндии. Ее основные элементы: Национальная Ассоциация местных и региональных властей Финляндии, межмуниципальные Центры в области охраны здоровья и социального обеспечения, Окружной Совет по организации профессионального образования, система выравнивания бюджетов муниципалитетов<sup>1</sup>.

Интересен опыт Франции: межмуниципальное сотрудничество осуществляется в форме межкоммунальных синдикатов (ассоциативная форма межмуниципального сотрудничества), которые позволяют коммунальным членам ассоциации совместно управлять муниципальными бюджетами, услугами и проводить различные мероприятия. При этом коммуны могут свободно решать, объединяться ли им для работы в одной или нескольких сферах или решать поставленные задачи самостоятельно<sup>2</sup>.

В Испании, согласно Основному закону о местном самоуправлении от 1985 г., муниципалитеты имеют определенный минимальный объем задач и услуг<sup>3</sup>. Возможно простое сотрудничество между муниципальными образованиями (МО) одного уровня, сотрудничество муниципалитетов разных уровней (нескольких муниципалитетов с провинцией), а также нескольких МО с управленческими структурами других уровней. В последнем случае имеет место местный консорциум, который по закону не муниципальное образование, а юридическое лицо публичного права, созданное для определенных целей путем заключения соглашения между его учредителями. В деятельности и целях такого консорциума преобладают местные интересы.

Межмуниципальное сотрудничество также может иметь чисто договорный характер, без создания новых юридических лиц (административные договоры или соглашения), что служит основой для создания частно-правовых лиц, например хозяйственных обществ для предоставления услуг населению.

Многолетний опыт сотрудничества муниципальных образований накоплен в Германии. Выделяются два направления такого сотрудничества:

1) объединение различных типов муниципалитетов в союзы (ассоциации) для совместного отстаивания интересов муниципальных образований и ведения диалога с вышестоящими уровнями как местного самоуправления (районы, правительственные округа в Баварии), так и государственной власти (федеральные земли и Федерация в целом). Виды ассоциаций: союзы общин (сельских и городских поселений), союзы городов (городские округа), союзы районов;

2) кооперации для совместного решения вопросов местного значения в сферах управления и экономики.

В Германии заключаются публично-правовые и целевые соглашения<sup>4</sup>. Основная сфера их применения — эксплуатация публичных сооружений, например объектов культуры, спорта, коммунального хозяйства.

В Дании ряд небольших муниципалитетов заключает платежные соглашения с одним крупным, чтобы выгодно покупать у него услуги<sup>5</sup>. Заинтересованные муниципалитеты обговаривают стоимость услуг, которая должна быть одобрена местным советом каждого из муниципалитетов. Еще один вид межмуниципальной кооперации — в виде компаний (кооперативных обществ, товариществ, фирм с ограниченной ответственностью и пр.). Примерами могут служить

<sup>1</sup> Тимо Л. Система местного самоуправления в Финляндии: современные вызовы // Бюджет. 2010. № 1. С. 13.

<sup>2</sup> Гримо Ж. Организация административной власти во Франции. М. Интератэк-Р, 1993. 2-е изд. С. 127.

<sup>3</sup> Попов Д. А. Межмуниципальное сотрудничество: опыт зарубежных стран и перспективы развития в Российской Федерации // Спорт: экономика, право, управление. М.: Юрист, 2008, № 2. С. 21–24

<sup>4</sup> Маркварт Э., Исупова С. Межмуниципальное сотрудничество в Германии // Российская муниципальная практика. 2009. № 7. С. 12–16.

<sup>5</sup> Пиндт Х. Столетний опыт кооперации в Дании // Российская муниципальная практика. 2009. № 8. С. 17–21.

межмуниципальные отряды спасателей и пожарных бригад, местные электростанции, межмуниципальные очистные сооружения, свалки для отходов, межмуниципальный аэропорт, компании по снабжению населения природным газом, установке центрального отопления. Кооперация в виде компании особенно предпочтительна в технических областях, в сфере коммунальных услуг (водоснабжение, электроснабжение, газоснабжение, центральное отопление). Межмуниципальная кооперация в виде компаний обычно требует одобрения наблюдательным комитетом.

Таким образом, межмуниципальное сотрудничество — широко распространенный в Европе институт. Большинство стран применяет формы смешанного частно-публичного партнерства. Во Франции существуют смешанные формы межмуниципального сотрудничества в виде синдикатов. В Германии также присутствуют смешанные публично-частные объединения. В некоторых странах (Финляндия, Дания, Германия) смешанные формы сотрудничества действуют как постоянные организации, в которые входят представители муниципалитетов, общественности, правительства.

Наиболее институционализируемая форма сотрудничества в европейских странах — совместная администрация или постоянная организация, что подразумевает интеграцию действий отдельных муниципалитетов в новой организации, которой они совместно управляют. Это не заменяет существующих юридических лиц, но создает более или менее институционализируемую связь между ними.

## **СТАНОВЛЕНИЕ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В РОССИИ**

Для России подобная практика достаточно нова. Так, в настоящее время разрабатывается ряд концепций по межмуниципальному сотрудничеству. К наиболее конструктивным можно отнести концепции: Московской аг-

ломерации; перспективной планировочной структуры Центрального федерального округа Российской Федерации; развития городских систем; социально-экономического развития городов.

Межмуниципальное сотрудничество должно быть направлено на решение актуальных проблем муниципальных образований. К основным направлениям такого сотрудничества относятся:

- разработка совместных инвестиционных проектов;
- создание мест рекреации;
- развитие отдыха и туризма;
- утилизация и переработка отходов;
- совместная подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих.

Одна из основных проблем в этой сфере — организационное оформление агломерации как сложного и многокомпонентного явления. Известно несколько организационных моделей взаимодействия — от временного объединения в одно МО для решения ряда вопросов, входящих в интересы соседствующих муниципальных образований, до формирования советов агломерации, союзов и ассоциаций самостоятельных муниципальных образований, входящих в агломерацию. Наиболее рациональным и оптимальным вариантом может стать именно формирование союзов, установление совместных партнерских отношений и механизмов экономического, градостроительного и иного межмуниципального взаимодействия, способствующего формированию единого целостного агломерационного пространства. Это предусматривает координацию деятельности органов местного самоуправления МО, принятие взаимоувязанных и экономически обоснованных нормативных решений, обсуждение общих проблем, обмен мнениями.

Для регулирования экономической и градостроительной деятельности МО необходимо создать соответствующую нормативно-правовую базу. Система градостроительной документации — основа развития планировочной структуры и таких подсистем, как

транспорт, социальная инфраструктура, промышленный комплекс, рекреация и отдых, защита окружающей среды. В первую очередь следует установить территории совместных интересов, связанных сбалансированным развитием социальной, природоохранной, транспортной и информационной инфраструктур. Затем нужно подготовить организационные механизмы и нормативно-правовые акты, позволяющие эффективно использовать и регулировать природные, трудовые, финансовые и иные ресурсы и способствующие созданию единого пространственного комплекса.

Развитие межмуниципального сотрудничества дает возможность муниципальным образованиям улучшить социально-экономическую ситуацию за счет объединения потенциалов соседствующих агломераций и снизить давление внешних социально-экономических проблем.

## ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Понятие межмуниципального сотрудничества в отечественной научной литературе до сих пор не сформировалось, нет единого термина, который отражал бы такой тип отношений. В нормативных актах и в научных трудах встречаются следующие термины: «взаимодействие», «кооперация», «координация», «объединение», «сотрудничество».

Большинство авторов считает, что межмуниципальное сотрудничество — это система взаимодействия органов местного самоуправления, одно из важных направлений их функционирования. Вот несколько определений такого сотрудничества.

- ✓ «Это одно из направлений функционирования органов местного самоуправления смежных территорий, призванное способствовать выражению и защите общих интересов муниципальных образований, эффективному

решению задач местного значения и осуществлению прав граждан на местное самоуправление, обеспечению взаимодействия органов местного самоуправления и органов государственной власти субъекта РФ, в ближайшей перспективе императивного характера (в отношении советов муниципальных образований субъекта), требующее наличия собственной финансовой и организационной основ, проявляющееся в создании специальных структур публично- и частно-правового характера (союзы, ассоциации общероссийского, межрегионального и регионального уровней, коммерческие и некоммерческие организации, координационные органы) и использовании особых методов взаимодействия (например, заключение договоров о сотрудничестве, разработка и реализация совместных проектов социально-экономического, политического, правового, научного и кадрового характера, изучение, обобщение и распространение позитивного опыта других муниципальных и межмуниципальных единиц)»<sup>6</sup>.

- ✓ Под межмуниципальным экономическим сотрудничеством следует понимать «совместную деятельность муниципальных образований и их органов местного самоуправления, направленную на достижение общих для них целей социально-экономического развития, решение общих экономических задач, предполагающую наличие специфических организационно-правовых структур, особых форм и методов взаимодействия, финансового обеспечения, осуществляемую в целях координации социально-экономического развития территорий, обеспечения экономической интеграции и хозяйственной кооперации муниципальных образований с учетом интересов населения»<sup>7</sup>.
- ✓ Межмуниципальное сотрудничество — система «взаимодействия муниципальных образований, которое осуществляется с учетом социальных, политических, экономических

<sup>6</sup> Серебренникова А. С. Межмуниципальное сотрудничество: проблемы дефиниции и организационно-правовых форм // Сибирский юридический вестник. 2004. № 2. С. 15–18.

<sup>7</sup> Негодуйко А. В. Основные понятия и формы межмуниципального сотрудничества в России // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2007. № 6 (56). С. 107–110.

интересов, формируемую с целью эффективного управления развитием территории на основе межмуниципальных связей»<sup>8</sup>.

- ✓ Можно поставить определенный знак равенства между межмуниципальным сотрудничеством и проектным менеджментом, подчеркивая важность последнего при исполнении полномочий по обеспечению жизнедеятельности территорий в условиях, когда между ними существуют кардинальные различия в уровне развития и степени обеспеченности ресурсами<sup>9</sup>.

Исходя из этих определений, под межмуниципальным сотрудничеством следует понимать *совокупность мероприятий, направленных на эффективное и устойчивое развитие территорий, позволяющее снизить зависимость от внешних социально-экономических угроз и потрясений, а также решение проблем местного значения с целью формирования эффективного управления агломерациями на основе межмуниципальных связей.*

Российский законодатель в условиях федеративного устройства государства предусмотрел возможность правового закрепления общих вопросов местного самоуправления на региональном уровне, в том числе касающихся сотрудничества МО. Данная группа общественных отношений регулируется, как правило, не конституциями (уставами) субъектов, а законами о местном самоуправлении. Такое положение представляется оправданным, так как цель принятия и действия конституций (уставов) субъектов федерации состоит прежде всего в том, чтобы данные нормативные акты служили ориентиром для правотворческой деятельности регионального законодателя. Основные принципы межмуниципального взаимодействия изложены в Федеральном законе от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих

принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

На региональном уровне регламентируется также механизм участия МО в создании и деятельности межмуниципальных организаций. Правовые акты здесь носят уже подзаконный характер. Такая ситуация объясняется тем, что ассоциации и союзы муниципальных образований часто координируют деятельность муниципалитетов одного региона.

Одним из аспектов регионального правотворчества в области сотрудничества муниципалитетов можно признать согласование «общерегиональной стратегии развития со стратегией развития, реализуемой самостоятельно конкретным муниципальным образованием. Поэтому в задачи субъектов федерации входит поддержание сотрудничества муниципальных образований, оказание соответствующим объединениям правовой, организационной и материальной поддержки»<sup>10</sup>. Качественное правовое обеспечение местного самоуправления в целом будет способствовать более широкой реализации сотрудничества муниципальных образований.

## ФОРМЫ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В РОССИИ

Виды межмуниципального сотрудничества различаются в зависимости от целей, масштабов и типов задач, от приоритетов сотрудничества. Для решения общих вопросов необходимо создавать межмуниципальные союзы в виде как коммерческих, так и некоммерческих организаций. Межмуниципальное сотрудничество может строиться на договорах — краткосрочных (для решения разовых вопросов) и долгосрочных, которые

<sup>8</sup> Зинченко М. В. Межмуниципальная интеграция как фактор управления развитием экономической системы территории / Автореф. дисс. канд. экон. наук. Хабаровск, 2008. С. 31–44.

<sup>9</sup> Падилья-Сороса Л. Ю. Межмуниципальное сотрудничество — перспективы развития // Городской альманах. М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. Вып. 3. С. 125–131.

<sup>10</sup> Концепция совершенствования региональной политики в Российской Федерации. Проект Концепции разработан Минрегионом России в соответствии с пунктом 1.1 раздела I выписки из Протокола оперативного совещания Совета Безопасности Российской Федерации от 15 сентября 2008 года, утвержденной Президентом Российской Федерации Д.А. Медведевым 27 сентября 2008 года. Официальный сайт Министерства регионального развития [Электронный ресурс] URL: <http://archive.minregion.ru/WorkItems/ListNews.aspx?PageID=536> (дата обращения: 10.09.2013).



становятся основой долговременного сотрудничества.

К позитивным тенденциям в этой сфере можно отнести то, что все больше субъектов федерации в правовом порядке закрепляют положения о взаимодействии МО. Межмуниципальное сотрудничество в нашей стране развивается преимущественно в форме союзов и ассоциаций, которые построены как на территориальной основе (ассоциации городов крупных регионов, например Ассоциация сибирских и дальневосточных городов, региональная ассоциация муниципальных образований), так и на функциональной (Союз развития наукоградов России) или видовой (Ассоциация малых и средних городов России).

В последнее время стали развиваться компактные формы сотрудничества, объединяющего малое число муниципальных образований для решения различных задач.

Среди форматов межмуниципального взаимодействия можно выделить следующие:

- межмуниципальные контракты на оказание услуг,
- совместные соглашения,
- советы местных органов власти и др.

Довольно специфичной формой такого сотрудничества может стать формирование городских агломераций на новых организационных принципах. Развитие агломераций с учетом общероссийских задач — один из ключевых элементов стратегии развития ряда субъектов РФ (Самарской, Ростовской, Челябинской, Иркутской областей). Развитие города в рамках агломерации стало частью стратегического плана развития Екатеринбург и ряда других крупных городов (Перми, Челябинска, Владивостока и др.).

Именно формирование *мощных урбанизированных территорий* как центров притяжения капиталов, предпринимательских проектов и людей должно стать приоритетом регионального развития.

Региональные ассоциации МО сегодня развиваются достаточно динамично. В сфере деятельности таких ассоциаций, как правило, входит юридическая помощь по вопросам муниципального права. Поскольку

данная правовая область имеет комплексный характер и охватывает вопросы финансов, бюджетных отношений, собственности, земли и т. п., региональные ассоциации занимаются разъяснением федерального законодательства, экспертизой и разработкой соответствующих региональных законов и нормативных актов органов местного самоуправления. Кроме того, они занимаются судебной защитой органов местного самоуправления, подготовкой и распространением по муниципальным образованиям методических материалов, включая модельные акты. Следовательно, функционально региональные ассоциации достаточно близки межрегиональным и всероссийским, их отличает в основном территориальный характер деятельности.

*Приоритетом регионального развития должно стать формирование мощных урбанизированных территорий как центров притяжения капиталов, предпринимательских проектов и людей*

Вопросы местного значения, решаемые муниципальными образованиями, часто требуют координации действий. Для этого МО могут создавать организации межмуниципального сотрудничества либо заключать между собой соглашения (договоры), имеющие публично-правовой характер. Это так называемые правовые акты о сотрудничестве. Законодательно муниципальным образованиям предоставлено право на создание ассоциаций или союзов муниципальных образований в каждом субъекте Российской Федерации.

Межмуниципальное сотрудничество осуществляется исходя из его масштабов, целей и задач. Например, в Московской области наибольшее развитие получили договоры и соглашения о межмуниципальном партнерстве.

Еще один вид взаимодействия — создание с участием всех муниципалитетов общего руководства, отвечающего за бюджет. Такое

партнерство может быть нацелено, скажем, на организацию рабочих мест для молодежи, строительство отстойников для сбора отходов нефтепродуктов и химических отходов, организацию свалок, организацию работы общественного транспорта.

С точки зрения экономической теории, подобные механизмы позволяют получать больший эффект за счет экономии на масштабе, которая может достигаться в том числе и в результате формирования совокупного спроса от нескольких поселений.

Следует отметить, что договорная форма межмуниципального сотрудничества может рассматриваться в узком и широком смыслах. В самом широком понимании она включает, например, учреждение межмуниципальных организаций. Образуя ассоциацию муниципальных образований, межмуниципальные хозяйственные общества (ЗАО, ООО), некоммерческие организации, органы местного самоуправления заключают учредительный договор. Сегодня в договорном порядке учреждаются и советы муниципальных образований.

Так, в Московской области договорные формы межмуниципального сотрудничества применяются в разных сферах:

- культурный обмен,
- обмен опытом,
- информационный обмен,
- создание коллегиальных органов без образования юридического лица.

При этом в основном используются формы необязательственных договоров (соглашения о намерениях). Также имеется потенциальная возможность объединения ресурсов для решения вопросов местного значения через обязательственные договоры (с ресурсным обеспечением). Одной из наиболее удачных форм взаимодействия муниципальных образований в Московской области стало заключение межмуниципальных соглашений, которые можно успешно использовать для разделения с соседними муниципальными образованиями бремени оказания услуг, а также для предоставления тех услуг, которые переданы на муниципальный уровень и которые нужно

предоставлять на большей территории, чем территория одного муниципалитета.

## ПРОБЛЕМЫ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И СПОСОБЫ ЕГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

Неразвитость форм межмуниципальной кооперации не позволяет защитить наши муниципалитеты от новой волны централизации полномочий или вообще от укрупнения муниципалитетов. Однако, на наш взгляд, кроме внешних, есть и внутренние факторы, мешающие развитию межмуниципального сотрудничества.

Развитие межмуниципального сотрудничества осложняют следующие *внешние факторы*.

1. Процедурные сложности, возникающие при попытке реализации норм Федерального закона № 131-ФЗ о межмуниципальном сотрудничестве и гражданского законодательства, регламентирующего хозяйственную деятельность органов публичной власти в рамках межмуниципального сотрудничества (о чем говорилось выше).

2. Отсутствие стимулов к повышению эффективности хозяйствования вследствие сохранения и укрепления модели превалирования бюджетного выравнивания муниципалитетов перед бюджетной автономией. Такая модель стимулирует муниципалитеты сохранять принципы формирования бюджетов, ориентированные на увеличение (или, по крайней мере, сохранение) существующей системы расходов, а не на результат.

3. Отсутствие четкого методического сопровождения межмуниципального сотрудничества как со стороны государства, так и со стороны экспертного сообщества.

4. Недостаточное стимулирование данного процесса государством.

5. Советы и ассоциации муниципальных образований пока не стали в полной мере:

- площадкой обмена опытом между муниципальными образованиями и каналом поставки услуг по муниципальному развитию;

- каналом внешних связей и привлечения ресурсов негосударственного сектора (НКО, донорских, научных организаций и др.);
- центром по организации консультационной, методической и внедренческой помощи муниципалитетам, объединившимся в совет для решения своих общих проблем.

К *внутренним* можно отнести следующие факторы.

1. Отсутствие у муниципалитетов острой потребности в объединении ресурсов. Не потому, что у них хватает средств на исполнение полномочий, а потому что законодательство дает другие возможности, например передачу полномочий от менее обеспеченных к более обеспеченным муниципальным образованиям (от поселений — муниципальным районам). Эту возможность поселения часто используют, причем передают фактически без средств возмещения расходов. Данная модель для межмуниципального сотрудничества не годится, так как нужно все же иметь какие-то ресурсы (денежные, материальные, кадровые), которые пойдут в оборот.

2. Отсутствие навыков эффективного хозяйствования из-за низкой квалификации муниципальных служащих.

Устранение этих двух блоков проблем вполне под силу государству.

Таким образом, стимулировать развитие межмуниципального сотрудничества, на наш взгляд, следует по следующим направлениям:

- наделение межмуниципальных ассоциаций правом *законодательной инициативы*;
- *устранение правовых барьеров*, препятствующих развитию межмуниципальных хозяйственных обществ (решение проблемы правосубъектности муниципальных образований и их органов в вопросах учредительства хозяйствующих объектов; гармонизация допустимых форм межмуниципальной кооперации,

определяемых общим, специальным гражданским и муниципальным законодательствами);

- *обеспечение методической поддержки* со стороны государства и экспертного сообщества, разработка и внедрение технологий межмуниципального сотрудничества (с учетом зарубежного опыта);
- *создание стимулов для МО* по использованию форм межмуниципальной кооперации для целей повышения эффективности управления муниципальным имуществом и расходования бюджетных средств.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Развитию межмуниципального сотрудничества дал толчок Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 1Э1-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», в котором впервые была четко обозначена экономическая составляющая межмуниципального сотрудничества. Но несмотря на внесенные в него в апреле 2010 г. дополнения, касающиеся регулирования межмуниципального сотрудничества, правовая база пока недостаточно развита.

Предложения по применению зарубежного опыта межмуниципального сотрудничества в Российской Федерации<sup>11</sup>:

I. Конгрессу муниципальных образований отказаться от двухуровневого подхода (регионы — центр) к межмуниципальному сотрудничеству и совместно внести поправки к ст. 8, 66, 67 проекта Закона РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ». Эти поправки будут учитывать сложившееся многообразие межмуниципального сотрудничества и направлены на предотвращение чрезмерной централизации. Нужно чтобы полномочия

<sup>11</sup> Попов Д. А. Межмуниципальное сотрудничество: опыт зарубежных стран и перспективы развития в Российской Федерации // Спорт: экономика, право, управление. М.: Юрист, 2008. № 2. С. 21–24.

межмуниципальному округу передавали прежде всего снизу (реализация принципа субсидиарности)<sup>12</sup>.

II. С целью защиты интересов муниципальных образований решение различных вопросов целесообразно передать на уровень субъектов РФ. Однако Закон об общих принципах организации местного самоуправления достаточно жестко ограничивает компетенцию субъектов РФ в данной сфере. На наш взгляд, необходимо внести изменения в Закон об общих принципах организации местного самоуправления. Возможно принятие в субъектах РФ закона о создании совета муниципальных образований, который будет регулировать структуру и полномочия данного совета, а также обеспечивать гарантии его деятельности.

III. Возможно предоставление права законодательной инициативы Конгрессу муниципальных образований (исключительно по вопросам местного самоуправления).

IV. Если исходить из положений ч. 4 ст. 9 *Европейской Хартии местного самоуправления*<sup>13</sup>, подчеркивающей, что финансовые системы, на которых основываются ресурсы местных органов самоуправления, должны быть достаточно разнообразными и гибкими, чтобы следовать за реальным изменением издержек, возникающих при осуществлении местными органами своих полномочий, то создание своих бюджетов в межмуниципальных объединениях — оправданная мера, отвечающая реальным потребностям большинства муниципальных образований РФ. В связи с этим предлагается на законодательном уровне предусмотреть особенности распоряжения прибылью межмуниципальных хозяйственных обществ, в том числе закрепив механизмы ее распределения между самим обществом

и учредившими его муниципальными образованиями.

По мере роста числа МО увеличиваются бюджетные расходы на содержание аппарата управления. Формирование муниципальными образованиями совместной структуры управления для решения задач, представляющих общий интерес, позволит оптимизировать численность аппарата и, соответственно, расходы на его содержание. Размещение муниципального заказа от лица нескольких муниципальных образований консолидирует спрос на однородные товары (услуги, работы) и позволит снизить их стоимость.

## СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОЙ КООПЕРАЦИИ

Анализ муниципальных нормативных правовых актов, регулирующих межмуниципальное сотрудничество в России (уставы муниципальных образований, положения о межмуниципальном сотрудничестве, отдельные нормы положений органов местного самоуправления, на которые возложены те или иные полномочия по организации межмуниципального сотрудничества) показывает, что тем для него на муниципальном уровне уже сегодня достаточно много.

В политической сфере:

- создание / участие в работе ассоциаций (советов),
- коллективное обращение в надзорные органы для защиты своих интересов,
- участие в законодательной деятельности<sup>14</sup>.

В управленческой сфере:

- обмен правовой, статистической информацией (совместный мониторинг

<sup>12</sup> Барабаш Е. С. Зарубежный опыт организации межмуниципального взаимодействия // Известия ИГЭА. 2012. № 3. С. 69–73.

<sup>13</sup> Европейская хартия о местном самоуправлении была принята Конгрессом местных и региональных властей Совета Европы (Страсбург, 15 октября 1985 г.). Этот многосторонний документ определяет фундаментальные принципы функционирования органов местного самоуправления. Хартия является международным договором, следовательно, имеет декларативный характер по отношению к национальному законодательству каждого из государств, ее подписавших и ратифицировавших. См.: Гарант. Информационно-правовой портал [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/2540485/> (дата обращения: 09.09.2013).

<sup>14</sup> Рагозина Л. Г. Правовое обеспечение и практика осуществления различных форм межмуниципальной кооперации в России и за рубежом // Муниципальная власть. 2009. Июль-август. С. 76–85.

- социально-экономического развития муниципальных образований);
- создание координационно-консультативных органов без образования юридического лица для координации деятельности муниципалитетов по вопросам стратегического и территориального развития, ценовой и налоговой политики (в объемах имеющихся полномочий), реализации отдельных программ и проектов;
- совместная разработка типовых форм нормативных правовых актов муниципалитетов;
- определение общей концепции социально-экономического развития района и входящих в него поселений;
- проведение совместных мероприятий;
- обмен опытом;
- подготовка и переподготовка кадров<sup>15</sup>.

В хозяйственной сфере:

- заключение соглашений о реализации совместных программ и привлечении инвестиций для решения вопросов транспортного сообщения, газификации, ремонта дорог, благоустройства городов, охраны лесов, содержания зон отдыха (пока реализовано только в области транспортного обслуживания Твери и прилегающих районов);
- совместная работа аварийных служб, служб «скорой помощи», пожарных команд для тушения лесных пожаров;
- совместные действия по обеспечению населения продовольственными и промышленными товарами<sup>16</sup>.

Анализ отечественной муниципальной практики показал, что сегодня в стране развиваются преимущественно ассоциативные формы межмуниципального сотрудничества. Форм хозяйственно-экономической кооперации, даже на уровне деклараций, существенно меньше.

В сентябре 2012 г. правительство Москвы совместно с правительством Московской

области начали проект межмуниципального сотрудничества между Москвой и Московской областью, направленный на соблюдение высоких стандартов качества жизни и городской среды, креативность подходов к использованию территорий промышленных зон и пространств железнодорожных путей, создание нового имиджа Москвы и Московской области. Об успешности проекта может свидетельствовать заключение соглашений между муниципальными образованиями Москвы и Московской области. Так, 18 апреля 2013 г. областной Совет муниципальных образований заключил соглашение о сотрудничестве с Советом муниципальных образований Москвы. В рамках соглашения советы муниципальных образований займутся разработкой типовых муниципальных правовых актов, модельных уставов, методических рекомендаций по реализации Федерального закона № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», других федеральных законов в сфере местного самоуправления.

Проектом выявлены новые приоритеты Московской агломерации:

- развитие муниципалитетов;
- формирование новых городских центров, обеспечивающих полицентрическое развитие.

Устойчивое развитие территории должна обеспечивать система управления Московской агломерации: для взаимодействия двух субъектов Федерации — Москвы и Московской области предлагается создать Совет агломерации, а на уровне муниципальных образований — координирующий Совет межмуниципального сотрудничества. Механизмами реализации проектов в рамках развития территории Большой Москвы могут быть государственно-частное партнерство, особая экономическая зона и госкорпорации.

<sup>15</sup> Беляева И. Ю., Бутова Т. В. Кухтин П. В., Левов А. А. и др. Организация территории муниципальных образований. Коллективная монография. М.: Издатель Степаненко, 2012. С. 25.

<sup>16</sup> Барабаи Е. С. Формы межмуниципального взаимодействия и его роль в координации действий местных органов власти // Известия ИГЭА. 2011. № 5. С.104–107.

## С ПОПРАВКОЙ НА РОССИЙСКУЮ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ

Международный опыт межмуниципальной кооперации сформировал его базовые принципы, применимые и в России:

- сохранение самостоятельности органов местного самоуправления в рамках межмуниципальной кооперации,
- недопустимость принуждения к объединению,
- наличие экономической и политической целесообразности объединения.

Нарушение этих принципов делает межмуниципальное сотрудничество неперспективным.

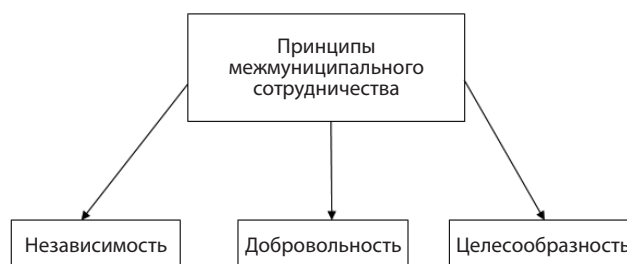
Правовой анализ допустимых в российском законодательстве форм межмуниципального сотрудничества показал, что данные принципы все же были учтены при подготовке российского законодательства, хотя и с определенными оговорками. В целом права и возможности организации межмуниципального сотрудничества в России определены на самом

*Права и возможности организации межмуниципального сотрудничества в России определены на самом высоком уровне: Конституцией России, ратифицированной Европейской Хартией местного самоуправления, федеральным законодательством о местном самоуправлении*

высоком уровне: Конституцией России, ратифицированной Европейской Хартией местного самоуправления, федеральным законодательством о местном самоуправлении.

В конечном итоге, сегодня можно говорить о трех сложившихся формах межмуниципального сотрудничества, допускаемых российским законодательством:

- ассоциативные (ассоциации, союзы, советы);
- договорные (соглашение о намерениях, договор о совместных действиях,



### Базовые принципы межмуниципального сотрудничества

согласование планов социально-экономического и стратегического развития, осуществление совместных консультаций, передача права временного или постоянного пользования муниципальным имуществом иным муниципальным образованиям и др.);

- организационно-хозяйственные (создание координационных, консультативных и совещательных органов, рабочих групп без наделения их статусом юридического лица, создание автономных некоммерческих организаций, фондов, учреждение хозяйственных обществ (ООО, ЗАО).

Опыт межмуниципального сотрудничества в России подтвердил востребованность ассоциативных форм объединений муниципалитетов для защиты интересов муниципальных образований при взаимодействии с государственной властью, а также для развития местного самоуправления через обмен опытом. Однако, на наш взгляд, реальной консолидации муниципалитетов в интересах решения политических задач местного самоуправления ни на региональном уровне, ни, тем более, на федеральном не произошло. Не создана и сколько-либо значимая система обмена опытом, лучшими практиками муниципального управления. Межмуниципальное сотрудничество периода последней муниципальной реформы обусловлено императивными требованиями законодательства по выстраиванию вертикали региональных и общероссийского советов (без учета сформировавшейся у муниципалитетов реальной потребности). Причем этот процесс везде

шел при активном патронаже со стороны региональных администраций, допускаемом федеральным законодательством. Это сделало процесс формальным, а новые ассоциации, региональные советы муниципальных образований в большинстве случаев – неспособными защищать интересы муниципалитетов. Нередко они становятся прямыми каналами трансляции воли губернатора в муниципальную среду.

Реальной консолидации муниципалитетов в интересах решения политических задач местного самоуправления ни на региональном

уровне, ни, тем более, на федеральном не произошло.

\* \* \*

Анализ практики межмуниципального движения в России показал, что его декларируемые цели остались неизменными с начала 90-х годов: передача опыта муниципального управления, отстаивание интересов местных сообществ на политическом уровне. К этим целям добавилась возможность оптимизации ресурсов местных сообществ для решения хозяйственных задач муниципалитетов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Барабаш Е. С.* Зарубежный опыт организации межмуниципального взаимодействия // Известия иркутской экономической академии. 2012. № 3. С. 69–73.
2. *Барабаш Е. С.* Формы межмуниципального взаимодействия и его роль в координации действий местных органов власти // Известия ИГЭА. 2011. № 5. С. 104–107.
3. *Беляева И. Ю., Бутова Т. В. Кухтин П. В., Левов А. А. и др.* Организация территории муниципальных образований. Коллективная монография. М.: Издатель Степаненко, 2012 г. 557 с.
4. *Гримо Ж.* Организация административной власти во Франции. М. Интератэк-Р, 1993. 2-е изд. 261 с.
5. *Зинченко М. В.* Межмуниципальная интеграция как фактор управления развитием экономической системы территории / Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Хабаровск, 2008. 203 с.
6. *Маркварт Э., Исупова С.* Межмуниципальное сотрудничество в Германии // Российская муниципальная практика. 2009. № 7. С. 12–16.
7. *Негодуйко А. В.* Основные понятия и формы межмуниципального сотрудничества в России // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2007. № 6 (56). С. 107–110.
8. *Падилья-Сороса Л. Ю.* Межмуниципальное сотрудничество — перспективы развития // Городской альманах. М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. Вып. 3. С. 272.
9. *Пиндт Х.* Столетний опыт кооперации в Дании // Российская муниципальная практика. 2009. № 8. С. 17–21.
10. *Попов Д. А.* Межмуниципальное сотрудничество: опыт зарубежных стран и перспективы развития в Российской Федерации // Спорт: экономика, право, управление. М.: Юрист, 2008. № 2. С. 21–24.
11. *Рагозина Л. Г.* Правовое обеспечение и практика осуществления различных форм межмуниципальной кооперации в России и за рубежом // Муниципальная власть. 2009. Июль-август. С. 76–85.
12. *Серебренникова А. С.* Межмуниципальное сотрудничество: проблемы дефиниции и организационно-правовых форм // Сибирский юридический вестник. 2004. № 2. С. 15–18.
13. *Тимо Л.* Система местного самоуправления в Финляндии: современные вызовы // Бюджет. 2010. № 1. С. 13.

---

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

---

УДК 338.242.2

А. В. Трачук

## Формирование инновационной стратегии компании

*В статье раскрывается понятие «инновационная стратегия», приводится классификация такой стратегии. Анализируется соотношение корпоративной и инновационной стратегий компании. По мнению автора, ключевая задача разработки и реализации инновационной стратегии состоит в организации потока новшеств и идей. Предложены подходы к формированию инновационной стратегии компании. В первую очередь необходимо разработать инструменты для формирования этого потока, то есть методы поиска и адаптации новшеств, обеспечивающие устойчивый поток нововведений (инноваций) для достижения стратегических целей компании, а также источники, системы сбора и обработки информации, организации работы с носителями знаний.*

**Ключевые слова:** инновации, инновационная стратегия, интеллектуальный капитал, корпоративная стратегия.

### СТРАТЕГИИ: КОРПОРАТИВНАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ

.....

В современной научной и популярной литературе часто можно встретить термин «инновационная стратегия». При этом разброс его определений как в российской, так и в зарубежной литературе необычайно широк, поэтому вряд ли можно говорить об устоявшемся представлении о том, что же такое инновационная стратегия.

Для того чтобы понять, каково соотношение корпоративной и инновационной стратегий компании, обратимся к определению

понятия «стратегия». Это «форма организации человеческих взаимодействий, максимально учитывающая возможности, перспективы, средства деятельности субъектов, проблемы, трудности, конфликты, которые препятствуют осуществлению взаимодействий»<sup>1</sup>.

Учитывая, что в последние десятилетия стратегический менеджмент уже сформировался как самостоятельная область исследований, полезно рассмотреть и несколько определений из наиболее популярных учебников.

Так, одни авторы определяют стратегию как *направление и границы деятельности*

---

<sup>1</sup> Современный философский словарь / Под. ред. В. Е. Кемерова. М.: Академический проект, 2004. С. 721.



организации на долгосрочный период, в которых она достигает преимущества через конфигурацию ее ресурсов в условиях существующих и возможных вызовов внешней среды, обеспечивая соответствие потребностям рынков и реализацию ожиданий стейкхолдеров<sup>2</sup>. Другие понимают под стратегией модель, интегрирующую главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое, позволяющую упорядочивать и распределять в той или иной мере ограниченные ресурсы организации предельно эффективным и единственно верным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов<sup>3</sup>. Стратегию можно определить и как обобщающую модель действий, необходимых для достижения целей путем координации и распределения ресурсов компании<sup>4</sup>.

Опираясь на эти определения, можно сделать вывод, что корпоративная стратегия должна отвечать на следующие вопросы:

- в каком направлении должен развиваться бизнес, каких результатов он должен достичь?
- на каких рынках и как будет представлена компания?
- в чем может состоять преимущество, позволяющее добиться лучших результатов, чем у других участников рынка, и как фирма может его использовать?
- какие ресурсы (навыки, активы, финансы, технические компетенции, производственные и иные площадки и т. п.) нужны для успешной конкуренции?
- какие факторы внешней среды влияют на условия конкуренции?
- какие бизнес-модели и схемы поведения

обеспечат компании успех?

- каковы ценности и ожидания стейкхолдеров?

В значительной мере эти вопросы соответствуют определениям стратегии, предложенным профессором менеджмента Макгилльского университета в Монреале Г. Минцбергом (стратегия как план; стратегия как позиция; стратегия как прием; стратегия как паттерн действий; стратегия как перспектива)<sup>5</sup>.

Важно определить место инновационной стратегии в деятельности компании. С точки зрения иерархического подхода к формированию корпоративной стратегии можно предположить, что инновационная стратегия является составной частью общей корпоративной стратегии (включая уровень SBU<sup>6</sup>) и ориентирована на достижение общих целей; при этом она имеет собственный инструментарий, который позволяет достигать цели, используя особые приемы и методы.

Такой подход относит инновационную стратегию компании к числу функциональных стратегий. Под функциональной стратегией мы будем понимать систему правил для конкретной функциональной области деятельности компании. Определяя способы и необходимые ресурсы для достижения корпоративных целей, функциональные стратегии обеспечивают реализацию корпоративной стратегии. В рамках концепции, основанной на иерархии стратегий<sup>7</sup>, функциональные стратегии не формулируют собственные цели, а вытекают из более широкой корпоративной стратегии.

Таким образом, инновационная стратегия должна позволять специфицировать конкретные корпоративные цели, для достижения которых необходим инструментарий работы

<sup>2</sup> Johnson G., Whittington R., Scholes K. Exploring Corporate Strategy, Pearson Education Limited, 2008. P. 3.

<sup>3</sup> Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. СПб: Питер, 2001. С. 32.

<sup>4</sup> Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2007.

<sup>5</sup> См.: Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. СПб: Питер, 2001.

<sup>6</sup> SBU (англ. strategic business unit) — стратегическая бизнес-единица. В случае многопрофильной компании корпоративная стратегия является высшей по отношению к стратегиям бизнес-единиц. В рамках данной статьи примем допущение, что компания имеет только одну SBU и, следовательно, корпоративный уровень и уровень бизнес-единицы совпадают в целях стратегического управления.

<sup>7</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. С. 165.

с новшествами, а также выявлять ресурсы, необходимые для достижения этих целей, и создавать (поддерживать существующие) паттерны работы с новшествами.

Классификация инновационных стратегий

Предлагаемые в научной и учебной литературе подходы и определения чаще всего не позволяют получить ответы на сформулированные выше вопросы.

Проанализируем распространенные в литературе определения инновационной стратегии.

Прежде всего отметим распространенность взгляда на инновационную стратегию, который фактически смешивает понятия инновационной и корпоративной стратегий, например: «Необходимость в стратегии инноваций возникает в основном при внезапных изменениях во внешней среде предприятия (организации, объединения). К таким изменениям относятся:

- насыщение рынка и снижение спроса;
- радикальные изменения в технике и технологии производства;
- диверсификация производства и как следствие — расширение рыночного ассортимента нововведений;
- появление на рынке принципиальных новшеств;
- угроза новых конкурентов.»<sup>8</sup>.

Аналогичных взглядов придерживаются и многие зарубежные авторы<sup>9</sup>. Основываясь, очевидно, на тезисе о взаимосвязи корпоративной и инновационной стратегий, в некоторых случаях авторы вольно или невольно объединяют эти понятия. Такой подход явно

противоречит полученным выше выводам, и согласиться с ним довольно сложно.

Другая крайность в определении инновационной стратегии состоит в использовании различных крайне расплывчатых дефиниций. Например: «модель поведения компании в рыночных условиях»<sup>10</sup> или «это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей»<sup>11</sup>. Есть и такие определения инновационной стратегии: «стратегия использования нововведений, основанная на интеллектуальных ресурсах, наукоемких и информационных технологиях, эффективном совершенствовании всех факторов производства»<sup>12</sup>, «совокупность действий и методов ведения инновационной деятельности, обеспечивающей конкурентные преимущества за счет внедрения инноваций»<sup>13</sup>.

Некоторые из этих определений, безусловно, содержат рациональные идеи, но, к сожалению, не позволяют понять, как с помощью инструментария инновационной деятельности можно получить ответы на вопросы, возникающие при формировании стратегии. Кроме того, несмотря на различия определений, модели действий и пути достижения целей чаще всего сводятся к типам инновационного поведения и классификации одномерных моделей, по сложности не соответствующих инновационным процессам в современной компании<sup>14</sup>.

Рассмотрим наиболее часто используемые типологии и классификации инновационных стратегий.

<sup>8</sup> Мухамедьяров А. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2008. С. 25.

<sup>9</sup> См., например: Tushman M. L., Anderson P. Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings. Oxford: Oxford University Press, 1997.

<sup>10</sup> Инновационные стратегии: понятие, виды /Деньги. Кредит. Банк. Финансы предприятия. Экономика инноваций [Электронный ресурс] URL: [http://dkb-fin.ru/innovacionnaya\\_strategiya.html](http://dkb-fin.ru/innovacionnaya_strategiya.html) (дата обращения: 22.07.2013).

<sup>11</sup> Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. Пенза: Изд-во «Академия Естествознания», 2011. С. 75.

<sup>12</sup> Карпова С. В. Инновационная стратегия и ее роль в формировании маркетинговой политики ТНК // Вестник финансового университета, 2009. № 5. С.23–27.

<sup>13</sup> Семенова Н. Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. Лобачевского, 2008. № 1. С.160–162.

<sup>14</sup> Чулок А. И. Предпринимательство и инновации: стратегия инновационной деятельности // Российское предпринимательство, 2000. № 4 (4). С. 56–63.

Наиболее часто авторы классифицируют инновационные стратегии следующим образом<sup>15</sup>:

- наступательная,
- защитная (оборонительная),
- промежуточная,
- поглощающая,
- имитационная,
- разбойничья и др.

Под *наступательной* понимается инновационная стратегия с высоким уровнем риска и эффективностью, которая ориентируется на передовые исследования и разработки. *Защитная (оборонительная) стратегия* характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических (проектно-конструкторских и технологических) разработок и определенной завоеванной долей рынка. *Промежуточная стратегия* ориентирована на специализацию в наименее конкурентных сегментах на существующих рынках. *Поглощающая стратегия* (лицензирование) предполагает использование разработок, выполненных другими организациями. При *имитационной стратегии* предприятия используют выпущенные на рынок чужие новшества (продуктовые, технологические, управленческие), несколько усовершенствованные и модернизированные. *Разбойничья стратегия* строится на создании продуктов, существенно улучшающих технико-эксплуатационные параметры изделий. Распространение принципиальных новшеств способствует уменьшению долей рынка уже действующих игроков.

Очевидно, что на практике редко можно встретить реализацию этих моделей в «чистом» виде, скорее, это будет комбинация таких или иных моделей. Кроме того

необходимо отметить, что в такой интерпретации инновационные стратегии не соответствуют понятию стратегии как таковой. Поэтому представленные выше «инновационные стратегии» на самом деле таковыми не являются.

Также в литературе утверждается, что инновационные стратегии зависят от типа стратегического конкурентного инновационного поведения компаний<sup>16</sup>. При этом чаще всего используется конкретная классификация конкурентных стратегий без каких-либо объяснений, как на ее основе разработать инновационную стратегию.

Особенно широкое распространение получил «биологический» подход к классификации конкурентного поведения и конкурентных стратегий, в основе которого лежат работы биологов Л. Г. Раменского<sup>17</sup> и Дж. Грайма<sup>18</sup>. Согласно этому подходу, стратегическое поведение биологических видов можно подразделить на три типа: 1) *виоленты* (от латинского *violentia* — склонность к насилию), или силовики — это виды, нередко определяющие облик сообщества, способные к подавлению конкурентов за счет более интенсивного роста и более полного использования территории; 2) *патиенты* (от латинского *patientia* — терпеливость, выносливость), или «выносливцы» — виды, способные выживать в неблагоприятной среде, там, где многие другие виды существовать не могут, например, в условиях слабой освещенности, недостаточной влажности; 3) *эксплеренты* (от латинского *explere* — наполнять, заполнить), или «выполняющие» — быстро размножающиеся и быстро расселяющиеся виды, которые появляются там, где нарушены коренные сообщества.

<sup>15</sup> См.: Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. Пенза: Изд-во «Академия Естествознания», 2011; Мухамедьяров А. М. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2008.

<sup>16</sup> См.: Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. Пенза: Изд-во «Академия Естествознания», 2011; Инновационный менеджмент: Учеб. — метод. пособие / Сост. С. В. Васильев. Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2006.; Новиков В. С. Инновации в туризме. М.: Академия, 2007.

<sup>17</sup> Раменский Л. Г. Введение в комплексное почвенно-геоботаническое исследование земель. М.: Издательство Всесоюзной академии сельскохозяйственных наук. 1938.

<sup>18</sup> Grime J. P. Plant strategies and vegetation processes. Chichester etc., Wiley, 1979.

Таблица 1

Характерные признаки конкурентных стратегий (по А. Ю. Юданову)<sup>19</sup>

Признак	Коммутанты («мыши»)	Пациенты («лисы»)	Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты»)	Эксплеренты («ласточки»)
Тип бизнеса	Стандартный	Специализирован.	Стандартный	Специализирован.
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализирован.	Массовое	Экспериментал.
Размер компании	Мелкие	Крупные, средние, мелкие	Крупные	Средние, мелкие
Устойчивость компании	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Низкие	Средние	Высокие	Высокие
Факторы силы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

В соответствии с этой «биологической» классификацией, а также с учетом типов поведения компаний на основе ассоциаций с поведением животных («лисы», «мышей», «львов» и т. д.) швейцарский специалист Х. Фризевинкель<sup>20</sup> и российский автор А. Ю. Юданов<sup>21</sup> предложили оригинальную классификацию типов конкурентного поведения (дополненная понятиями «коммутант» и «первые ласточки»).

Согласно этой классификации, можно выделить следующие типы конкурентного поведения:

- *виолентное*, характерное для крупных компаний, осуществляющих массовое производство;
- *пациентное*, заключающееся в приспособлении к узким сегментам широкого рынка (нишам) путем специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками;
- *эксплерентное*, означающее выход на рынки с новым продуктом и захватом части рынка;

- *коммутантное*, состоящее в приспособлении к условиям спроса местного рынка, заполнении ниш, по тем или иным причинам не занятых «виолентами» и «пациентами».

Характерные признаки конкурентных стратегий по А. Ю. Юданову приведены в табл. 1.

Выводы Юданова представляют безусловный интерес с точки зрения анализа конкурентных стратегий, они в какой-то мере шире и разнообразнее, чем получившая всеобщее распространение и признание классификация конкурентных стратегий М. Портера<sup>22</sup>.

Все эти классификации полезны для выработки корпоративных стратегий, однако не являются и не могут являться (риску предположить, что и по замыслу авторов тоже) единственной основой для выработки инновационной стратегии фирмы.

Более того, согласно современным взглядам на предпринимательство и теорию инноваций, реальный источник долгосрочного конкурентного преимущества — создание

<sup>19</sup> Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. М.: Гном и Д, 1998. С. 55.

<sup>20</sup> Friesewinkel H. Das pharmazeutische Marketing, 2 / Kulmbach: Pharma-Team-Verlag, 1982. P. 535.

<sup>21</sup> Юданов А. Ю. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний // Мировая экономика и международные отношения, 1990. № 10. С. 51–65; Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. М., Гном и Д, 1998.

<sup>22</sup> См.: М. Портер Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблшер, 2011.

продуктов (услуг) и бизнес-моделей, превосходящих как потребности рынков, так и деятельность конкурентов<sup>23</sup> и такое поведение может быть присуще в равной степени как малым, так и крупным компаниям, таким как Apple, IBM и др.

Исходя и вышесказанного, можно сделать следующий вывод. В практическом смысле ни типология инновационного поведения, ни классификация конкурентных стратегий не могут ответить на вопрос, каким образом компании сформировать свою инновационную стратегию.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

.....

Опираясь на полученные выводы, можно предложить следующее определение. *Инновационная стратегия — функциональная стратегия, увязывающая цели фирмы, пути их достижения и инструменты создания конкурентного преимущества за счет (на основе) поиска, разработки, внедрения и коммерциализации новшеств: новых продуктов и услуг, организационных и процессных нововведений (бизнес-моделей).*

Основой для выработки инновационной стратегии служат теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция компании и проводимая ею научно-техническая политика. Безусловно, в рамках инновационной стратегии должен рассматриваться и вопрос взаимодействия фирмы с национальной инновационной системой.

Как уже говорилось, функциональная стратегия должна обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, поэтому важно понять, какие необходимые для этого решения и результаты могут быть получены в ходе разработки инновационной стратегии. По мнению автора, сформулированная инновационная стратегия должна предложить ответы (варианты ответов) на следующие вопросы:

1. Какие из целей бизнеса могут быть достигнуты при внедрении новшеств?

2. На каких рынках из числа тех, где представлена компания, наиболее велик потенциал изменений и каковы основные драйверы таких изменений?

3. Как фирма может получить информацию о новшествах, составляющих основу для потенциального конкурентного преимущества, и как превратить его в реальное преимущество?

4. Какие ресурсы требуются для создания конкурентного преимущества (информация, знания, исследования и разработки, технологические и коммерческие компетенции и т. п.)?

5. Какие факторы внешней среды больше всего влияют на условия конкуренции?

6. Какие бизнес-модели и внутрикорпоративные схемы поведения будут успешными для освоения новшеств и создания конкурентных преимуществ?

Ответы на эти вопросы нужны как для уточнения корпоративной стратегии, так и для практических действий по поиску и внедрению новшеств.

Таким образом, ключевой задачей инновационной стратегии фирмы должна стать разработка модели поиска, адаптации и внедрения новшеств, создающих устойчивый поток инноваций, которые обеспечивают получение конкурентных преимуществ и достижение стратегических целей фирмы. Поэтому в инновационной стратегии должны быть сформулированы подходы к созданию и развитию следующих ее компонентов:

- источников инновационных идей,
- инструментов накопления информации и управления знаниями,
- принципов построения механизмов оценки новшеств,
- концепций организации исследований и разработок,

<sup>23</sup> См.: Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Паблишер, 2012; Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. М.: Гиппо, 2005.



Элементы модели инновационной деятельности фирмы<sup>24</sup>

- интеллектуального потенциала организации.

Формирование инновационной стратегии

Инновационная деятельность компании представляет собой некий набор формализованных и неформальных процедур и практик, охватывающих все аспекты инновационного процесса. Совокупность этих практик образует *паттерн* (или модель), который обеспечивает ту или иную эффективность инновационной деятельности по поиску и внедрению новшеств, а также созданию конкурентных

преимуществ. Оставляя за пределами статьи вопрос об оценке эффективности той или иной модели, определим ее составные части (элементы). Для этого установим, что является критическим для обеспечения работоспособности модели, следовательно, и инновационной деятельности на фирме. На *рис. 1* представлены элементы модели инновационной деятельности компании.

В первую очередь необходимо разработать инструменты системы, которые позволят сформировать поток новшеств и идей, то есть

<sup>24</sup> Схема составлена автором.

методы поиска и адаптации новшеств, обеспечивающие устойчивый поток нововведений (инноваций) для достижения стратегических целей компании, а также источники, системы сбора и обработки информации, организации работы с носителями знаний. Кстати, в венчурном бизнесе широко распространена концепция «трубопровода»<sup>25</sup>, в целом совпадающая с концепцией потока новшеств и идей<sup>26</sup>.

Вторым важным элементом системы должны стать инструменты экспертизы.

Третьим элементом, по мнению автора, должны быть инструменты преобразования новшеств (изобретений) в инновации: система создания продуктов (услуг), система их освоения в производстве и совершенствования технологии, а также системы коммерциализации продукта (услуги).

Важно подчеркнуть, что каждый из этих элементов может иметь много вариантов организационного дизайна и выбор конкретного (-ных) из них будет определяться как общими стратегическими целями компании, так и частными применительно к инновационной стратегии. Например, если компания планирует разрабатывать новые технологии, то кроме разработчиков ей, как минимум, понадобится опытное производство, обеспеченное высококвалифицированным персоналом, а в случае если компания планирует использовать только отработанные, доступные для трансфера технологии, то будет достаточно собственного квалифицированного персонала, способного изучить и обеспечить максимально быстрое внедрение таких технологий.

Попробуем кратко охарактеризовать эти инструменты:

I. Инструменты формирования потока новшеств и идей:

a. Источники инновационных идей:

- предпринимательские идеи, основанные на скрытых (неявных) потребностях, как

путь к подрывным инновациям (руководители, сотрудники и т. п.);

- запрос рынка (потребителя) как источник улучшающих инноваций (потребители, конкуренты, сотрудники);
- технологические драйверы как источник радикальных инноваций (поставщики, конкуренты).

b. Источники знаний:

- формирование знаний внутри компании (исследовательские центры, сотрудники компании и т. д.);
- формирование знаний вовне компании (кооперация, трансфер, обучение и т. д.).

II. Система оценки и экспертизы:

- a. Оценка соответствия стратегическим целям.
- b. Оценка реализуемости заявленных параметров.
- c. Оценка технологической пригодности.
- d. Оценка коммерческих перспектив.

III. Инструменты преобразования новшеств (изобретений) в инновации:

a. Система создания (улучшения) продуктов и процессов:

- собственные разработки (концепция закрытых инноваций);
- совместные разработки (концепция открытых инноваций);
- покупка лицензий;
- непрерывное улучшение (продукта, процессов, технологий).

b. Система постановки и запуска производства (технологические компетенции):

- трансфер технологий;
- разработка технологических решений.

c. Коммерциализация (рыночная стратегия, маркетинг):

- спин-офф (от англ. *spin-off* — раскручиваться; процесс создания новой компании, предназначенной для передачи пригодных к коммерциализации научных и технологических знаний);

<sup>25</sup> Концепция «трубопровода» («pipeline») основана на идее о том, что постоянный поток инноваций является необходимым условием для создания и результативного функционирования локальной инновационной системы за счет регулярного и систематического проведения поиска, отбора и развития предложений, связанных с улучшением продуктов и процессов.

<sup>26</sup> Turrell M., Lindow Y. The Innovation Pipeline, Imaginatik Research. 2003. P. 1–14.

- вывод продукта (услуги) на рынок;
- продажа интеллектуальной собственности;
- улучшение процессов (снижение издержек, повышение производительности, улучшение качества и т. д.).

Следует отметить, что из сферы нашего внимания выпал весьма важный аспект — обеспечение соответствующего уровня человеческого и интеллектуального капитала компании. Никакая инновационная стратегия не будет реализована (даже при использовании имитационного подхода к освоению новшеств), если у компании нет минимально необходимого числа специалистов, способных воспринимать нужную информацию. Тем более невозможна реализация подходов, основанных на собственных и передовых внешних исследованиях и разработках, если нет подготовленных должным образом специалистов, обладающих опытом самостоятельной работы и опирающихся на накопленный компанией опыт (данные, информацию и знания). Важным показателем качества человеческого капитала являются также условия (морально-психологический климат, условия взаимодействия с партнерами компании и т. п.), в которых работник может проявить свои знания и навыки.

Конечно, вопрос наличия и развития человеческого и интеллектуального капиталов, необходимых для решения задач инновационного развития, выходит за пределы только инновационной стратегии и затрагивает одновременно целый ряд других функциональных стратегий. Однако для целей инновационной стратегии принципиально важно понимать, что является ключевым ресурсом для формирования человеческого и интеллектуального капиталов фирмы, а именно:

- собственные исследователи и разработчики;
- коммерческие подрядчики по исследованиям и разработкам;
- привлекаемые фрилансеры;
- кооперация по совместным разработкам или стратегические альянсы.

Необходимо подчеркнуть, что любой из этих вариантов обладает разными рисками (в области обеспечения деятельности, сохранения интеллектуальной собственности).

Также отдельного внимания заслуживает вопрос о вовлечении сотрудников, чья трудовая деятельность не связана с инновационным развитием, в обсуждение новых идей, предложений по улучшению технологических и иных процессов.

\* \* \*

В рамках этой статьи автор предпринял попытку уточнить понятие инновационной стратегии компании и предложить подход к ее формированию.

Очевидно, что у каждой компании свой подход. И определяющими факторами при выборе варианта служат видение, корпоративная стратегия и стратегические цели компании. Именно они определяют, какие инновации отвечают корпоративной стратегии, что является приоритетом для фирмы — пионерные решения и продукты или оперативная имитация наиболее удачных решений, — а также какую модель исследований и инноваций (открытую или закрытую) компания предпочитает.

При наличии в корпоративной стратегии ответов на эти вопросы, по мнению автора, у компании будут все основания и возможности для формирования работоспособной инновационной стратегии.



**ЛИТЕРАТУРА**  
.....

1. *Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О.* Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. Пенза: Академия Естествознания, 2011. 143 с.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. 416 с.
3. Инновационные стратегии: понятие, виды /Деньги. Кредит. Банк. Финансы предприятия. Экономика инноваций [Электронный ресурс] URL: [http://dkb-fin.ru/innovacionnaya\\_strategiya.html](http://dkb-fin.ru/innovacionnaya_strategiya.html) (дата обращения: 22.07.2013).
4. *Инновационный менеджмент: Учеб. — метод. пособие / Сост. Васильев С. В.В.* Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2006. 181 с.
5. *Карнова С. В.* Инновационная стратегия и ее роль в формировании маркетинговой политики ТНК// Вестник финансового университета. 2009. № 5. С. 23–27.
6. *Кристенсен К.* Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Паблишер, 2012. 240 с.
7. *Миницберг Г., Куинн Дж., Гошал С.* Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. СПб: Питер, 2001. 543 с.
8. *Мухамедьяров А. М.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. 2-е изд. М.: Инфра-М, 2008. 137 с.
9. *Новиков В. С.* Инновации в туризме. М.: Академия, 2007. 208 с.
10. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. 454 с.
11. *Раменский Л. Г.* Введение в комплексное почвенно-геоботаническое исследование земель. М.: Сельхозгиз, 1938. 620 с.
12. *Современный философский словарь / Под ред. В. Е. Кемерова.* М.: Академический проект, 2004. 1280 с.
13. *Семенова Н.* Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. Лобачевского. 2008. № 1. С.160–162.
14. *Томпсон А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2007. 928 с.
15. *Чан Ким У., Моборн Р.,* Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. М.: Гиппо, 2005. 272 с.
16. *Чулук А. И.* Предпринимательство и инновации: стратегия инновационной деятельности // Российское предпринимательство, 2000. № 4 (4). С. 56–63.
17. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. М.: Гном и Д, 1998. 384 с.
18. *Юданов А. Ю.* Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний // Мировая экономика и международные отношения. 1990. № 10. С. 51–65.
19. *Grime J. P.* Plant strategies and vegetation processes. Chichester: John Wiley & Sons, 1979. 222 p.
20. *Friesewinkel H.* Das pharmazeutische Marketing, 2. Kulmbach: Pharma-Team-Verlag, 1982. P. 535.
21. *Johnson G., Whittington R., Scholes K.* Exploring Corporate Strategy. London: Pearson Education Limited, 2008. С. 878.
22. *Turrell M., Lindow Y.* The Innovation Pipeline, Imaginatik Research. 2003. P. 1–14.  
*Tushman M. L., Anderson P.* Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings. Oxford: Oxford University Press, 1997. P. 635.

УДК 65.012

В. Г. Антонов, В. В. Масленников

# Навигатор собственника эффективного бизнеса

*Большинство успешных бизнесов в России выстроены под специфику конкретной личности, собственника, что налагает на него ответственность за результаты развития компании. Собственник играет ключевую роль в создании, развитии, реорганизации и ликвидации своей компании. В статье рассмотрена специфика владельца бизнеса, определено понятие эффективного собственника, сформулированы модели взаимоотношений собственников и топ-менеджеров. Выявлены основные проблемы собственника, предложен инструмент для их решения — навигатор управления компанией.*

**Ключевые слова:** эффективный собственник, владелец бизнеса, модель управления, бизнес-модель, бизнес-процессы, навигатор бизнеса, панель управления.

## ВЛАДЕЛЕЦ И СОБСТВЕННИК: В ЧЕМ ОТЛИЧИЯ?

Роль и место собственника в управлении бизнесом определяются его правомочиями: правом владения (возможность иметь имущество в своем хозяйстве), правом пользования (возможность получать от этого пользу) и правом распоряжения (возможность определять судьбу вещи: продать, сдать в аренду и т. д.). Собственник имеет абсолютное право на вещь (имущество), он вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону.

В отличие от собственника, владелец бизнеса — физическое или юридическое лицо,

владеющее правом на имущество, ценности, вещи. Право владения означает, что права владельца ограничены лишь правом владения: он не может отчуждать вещь, которой владеет, но которая при этом является собственностью другого лица.

Собственник может передавать принадлежащее ему имущество в собственность, а владелец имеет возможность только пользоваться им, и за любой причиненный чужому имуществу вред он отвечает перед собственником.

Выделение функции владения означает фактическое обладание вещью, создающее для обладателя возможность непосредственно воздействовать на эту вещь. Это дает возможность стать законным владельцем

не только собственнику имущества, но и арендатору, залогодержателю, перевозчику (в отношении вещей, переданных ему по договору для транспортировки), хранителю имущества и др.

Кроме права владения собственник имеет права пользования и распоряжения. Это значит, что *собственник имеет больше прав в отношении имущества, чем владелец*, и поэтому может определять судьбу вещи вплоть до уничтожения (чего не может владелец, например арендатор). Следовательно, владелец обладает «урезанным» набором прав в отношении преданной ему вещи, он может пользоваться, но не имеет права распоряжаться ею (дарить, продать, заложить и т. д.).

Большинство успешных бизнесов в России выстроены под специфику конкретной личности, собственника. Это налагает на него основную ответственность за результаты развития компании. Вместе с тем российские компании обладают особенностями, отличающими их деятельность от зарубежных компаний: неформальная с юридической точки зрения структура собственности, вовлеченность владельцев в операционную деятельность. Как следствие, собственники часто испытывают потребность в реорганизациях своего бизнеса и привлечении профессионального менеджмента.

Вместе с тем собственники на себе ощущают основную проблему современного бизнеса: снижение возможностей владельцев контролировать деятельность компании из-за плохо выстроенного владельческого управления и отсутствия стандартов эффективной деятельности владельцев компаний. Поэтому бизнес-модели владельцев компаний оказываются несовершенными и ограниченными спецификой конкретной личности.

В России бизнес сильно персонализирован, поэтому собственник играет ключевую роль в создании, развитии, реорганизации и ликвидации своей компании. Именно собственник порождает новый бизнес, закрывает и продает принадлежащие ему активы, выстраивает модель формирования доходов.

Публичные компании, которых в России немного, передали эти основные функции наемным менеджерам, поскольку в таких компаниях, как правило, нет одного акционера, владеющего контрольным пакетом акций, либо группы тесно связанных между собой акционеров.

В любой сфере хозяйственной деятельности собственник играет основные роли в организации бизнеса:

1) инвестора — вкладывая в активы определенный объем средств, он надеется ежемесячно получать прибыль;

2) стратега — концептуально формирует бизнес, используя принадлежащие ему и/или доступные ресурсы (потенциал партнеров, знание региональных рынков, квалифицированная команда топ-менеджеров и др.);

3) инноватора — занимается разработкой уникальных технологий и продуктов, обеспечивающих получение дополнительной прибыли.

Совмещение всех трех ролей собственника обычно характерно для малого бизнеса, поскольку его основателем является собственник. В крупных компаниях это приводит к чрезмерному расширению круга задач и, как следствие, снижению эффективности бизнеса, а потому вынуждает собственника передать функции управления наемным менеджерам, оставив за собой право принимать ключевые решения.

Для этого используется институт независимых директоров, представляющих интересы собственников (акционеров), которые не имеют возможности либо интереса активно участвовать в управлении компанией.

Теория менеджмента и практика управления до сих пор были сфокусированы на решение задач, связанных с разделением функций собственников и наемного менеджмента. Собственник должен одновременно решать две противоположные задачи:

- контролировать процесс достижения стратегических целей;
- предоставлять топ-менеджерам достаточную степень свободы, чтобы текущее рутинное управление было эффективнее.

В современных кризисных условиях в этой сфере обострились старые и появились новые проблемы. Анализ показывает, что собственники вернулись к «ручному» управлению компаниями. Если в 2000–2008 гг. они стремились ограничить свое участие в этом процессе, то сейчас не только контролируют бизнес, но и реально выполняют функции топ-менеджеров.

Для стабильного бизнеса, действующего в условиях прогнозируемого внешнего окружения, подход к разделению зон ответственности был достаточно хорошо теоретически обоснован. Сегодня длительный глобальный кризис привел к тому, что собственникам приходится вникать в детали операционной деятельности и подменять собой менеджмент компании. Управление становится неэффективным, зависящим от степени «погруженности» собственника в решение тактических и текущих задач, много времени он тратит на решение локальных проблем вместо того чтобы ставить перед менеджерами стратегические цели.

Такой вариант участия собственника в управлении бизнесом необходим и возможен лишь на короткое время вывода компании из кризиса, это не может продолжаться долго, поскольку снижает эффективность развития бизнеса. Топ-менеджеры получают не цельное представление о перспективах компании, а фрагментарную информацию о стратегических намерениях собственника, поэтому перестают ориентироваться на необходимый собственнику результат, их мотивация снижается.

Другой вариант состоит в том, что собственник, действуя в рамках своих компетенций, передает менеджменту право решения конкретных задач по ключевым направлениям развития. Для этого собственник должен знать и использовать определенные правила решения задач стратегического развития.

Практика показывает, что изменение инструментов контроля и управления бизнесом приводит к расширению владельческих функций собственника, поскольку он не может просто передать бразды правления топ-менеджерам и оставаться в стороне, лишь время от времени контролируя результаты.

Компетенции собственника реализуются посредством специфических инструментов управления, позволяющих собственнику реализовать свои полномочия владельца бизнеса, которые не могут быть делегированы топ-менеджерам. У собственника бизнеса всегда остаются обширные зоны риска, где решения может принять только он. И в условиях глобального кризиса таких зон становится все больше.

Современная тенденция активного выделения прав владения из состава прав собственности означает, что собственник не может просто принять на себя функции, свойственные топ-менеджерам, которые нанимаются для профессионального решения задач операционной деятельности. Отличие собственника от владельца в управлении компанией состоит в том, что первый в большей мере занят выстраиванием качественного внешнего контроля, а роль владельца дополняет непосредственное участие в управлении в соответствии с его полномочиями.

«Идеальная» модель деятельности владельца бизнеса — это сознательное ограничение участия в «текучке», концентрация на решении стратегических вопросов и управлении развитием. Владелец участвует в формулировании целей и планов развития с учетом имеющихся ресурсов.

Роль владельца требует использования инструментов системного проектирования (инжиниринга) бизнеса, таких как выстраивание стратегии развития компании на основе бизнес-модели, организация регулярного контроля по ключевым показателям, мотивация топ-менеджеров.

*Эффективный собственник* — это владелец бизнеса, который обеспечивает устойчивое функционирование своего бизнеса путем использования его потенциала в течение *продолжительного интервала времени* и при этом:

- единолично управляет компанией, которой владеет;
- участвует в управлении бизнесом (в роли топ-менеджера);
- контролирует бизнес, управление которым доверено наемному менеджеру либо

лицу, осуществляющему функции владельца бизнеса.

Продолжительность интервала времени — величина субъективная, связанная с характером бизнеса, целями владельца и другими факторами.

Эффективный собственник обладает соответствующими знаниями, умениями и навыками, позволяющими ему управлять хозяйственным объектом, не входя в иерархию властных отношений.

Эффективность деятельности собственника будет определяться совокупностью субъективных и объективных факторов. К первым относятся, например, место, которое собственник занимает в системе управления, уровень его профессиональной подготовки и компетенций, лидерские качества; ко вторым — степень диверсификации бизнеса, территориальное расположение, организационно-правовая форма и т. п.

Задачи, которые решает эффективный собственник:

1. Как определить, что может получить собственник в результате деятельности компании, что целесообразно требовать от менеджеров, которым передано оперативное управление бизнесом?

2. Как оценить работу менеджеров? Все ли они сделали, что можно и нужно было бы сделать? Как отделить случайность и результат рыночных рисков от неэффективных действий топ-менеджеров?

3. Как не потерять контроль над бизнесом, когда в процессе развития компании значимость собственника постоянно снижается? (Увеличивается число участников корпоративных отношений, значимость их ресурсов, соответственно, возможность собственника непосредственно влиять на бизнес, снижаются.)

4. Как организовать систему управления, чтобы не стать заложником своего бизнеса?

5. Как определить, какие параметры системы нужно реально контролировать (отслеживать)?

6. Как рассчитать управленческие воздействия топ-менеджеров на бизнес-процессы компании?

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С СОБСТВЕННИКОМ

К таким проблемам можно отнести следующие.

1. *Передавая компанию в управление, собственник не ставит топ-менеджеров в известность по поводу целей бизнеса.* Менеджменту потребуются усилия, чтобы понять притязания собственников в отношении бизнеса. Задача усложняется, если собственников несколько и каждый из них по-своему видит цели бизнеса. Скорее всего, нанятому руководителю не удастся доподлинно выяснить, чего же хотят владельцы.

2. *У собственника (ов) нет каких-либо конкретных целей либо они носят неопределенный характер,* то есть собственник сам не знает, чего хочет. Нередко это становится основной причиной отказа предприятий от стратегического планирования. Как правило, истинные цели собственника — не только получить прибыль, заработать деньги, но прославиться, достичь определенного положения в обществе, удовлетворить свои амбиции, например профессиональные.

3. *Собственники не могут выбрать стратегические показатели оценки деятельности* (например, выручка или прибыль, количественные или качественные показатели). Это порождает разногласия и споры, особенно если оценку не ведет независимая третья сторона.

4. *Собственник не отпускает бизнес в «самостоятельное плавание», боится доверить управление собственностью.* Часто собственники не отходят от дел, боясь доверить человеку со стороны руководство бизнесом, который выстроен многолетним трудом. Собственник систематически или бессистемно вмешивается в оперативное управление. Кроме того, у владельца возникает некорректное отношение к компании, отсюда — завышенные ожидания относительно ее будущей стратегической позиции, не подкрепленные реальным потенциалом компании.

5. *Интересы собственников компании и менеджмента вступают в противоречие.* Речь идет о столкновении интересов сторон:

собственников, менеджмента и внешних инвесторов, если таковые имеются. Все они по-разному оценивают направление деятельности, перспективы проектов, риски.

Основная цель собственника — получить прибыль (как минимум — сохранить ее на прежнем уровне, как максимум — увеличить). Нередко владельцы ставят перед генеральным директором и другие задачи, например, вывести компанию на первое место в отрасли. В то время как топ-менеджеры чаще всего хотят улучшить свое материальное положение и повысить собственный социальный статус.

Собственник и топ-менеджеры по-разному видят перспективы развития компании. Например, предприятию нужно приобрести оборудование, чтобы обновить основные фонды. Но собственники выступают против, предпочитая направить средства на выплату дивидендов акционерам, поскольку для владельцев компании это важнее. Иногда мотивы компании и менеджмента вступают в противоречие с интересами параллельных бизнесов собственника.

Особая группа проблем — когда собственников несколько и возникают проблемы их взаимоотношений. У каждого собственника может быть свое видение развития бизнеса. Каждый может преследовать свои цели в отношении бизнеса, по-разному реализовывать свои профессиональные возможности в сфере управления бизнесом. Особенно непросто топ-менеджерам взаимодействовать с собственниками, имеющими равные пакеты акций, поскольку в этом случае сложно понять, кто перед кем отчитывается, чьи указания важны и что делать, если у каждого собственника свои требования.

6. *Роли владельца бизнеса до конца не определены, нет механизмов эффективного взаимодействия с топ-менеджерами.* Единолично управляя бизнесом, собственник выступает в четырех ипостасях (функциональных позициях): предприниматель–организатор–управленец–руководитель. То есть в данном случае

он полностью реализует функции собственника: владение, распоряжение, пользование<sup>1</sup>. Но поскольку собственник разделяет функции *организатора и управленца* с наемными менеджерами, реализовать эти функции становится все труднее из-за усложнения процедур контроля, вопросов, связанных с лидерством и вознаграждением менеджеров. Все это усугубляет проблемы делегирования полномочий и ответственности, а также формирования управленческой команды.

Передавая управление доверенному менеджеру, собственник выступает только в роли предпринимателя-антрепренера и реализует функции владения и, частично, пользования. При этом наряду с вышеизложенными проблемами возникает сложность обеспечения стратегического контроля: «что» и главное «как» контролировать в процессе стратегического управления? как выявить отклонения и как их интерпретировать? И самое главное — как обеспечить соответствие текущей деятельности стратегическим планам?

## МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОБСТВЕННИКА

Такая модель определяет, каким образом взаимодействуют владелец бизнеса и топ-менеджеры, и зависит от того, как компания создает стоимость (за счет сильного бренда, низкой стоимости капитала, синергии бизнес-единиц, масштаба операций, привилегированных отношений, доступа к уникальным ресурсам и т. д.).

Модель охватывает два аспекта:

- *предпринимательский*, который направлен на создание стоимости и предусматривает разработку стратегии, обеспечение бизнеса необходимыми ресурсами и т. п.;
- *административный*, который направлен на предотвращение убытков и предусматривает мониторинг результатов

<sup>1</sup> Как правило, так происходит в малом бизнесе либо на начальном этапе развития бизнеса (хотя возможны исключения)..

Таблица

**Достоинства и недостатки разных способов управления бизнесом**

Достоинства	Недостатки
<i>Собственник управляет бизнесом единолично</i>	
Решения принимаются быстро и носят однозначный характер	Собственнику приходится принимать решения по разным вопросам, хотя нельзя быть хорошим специалистом во всех сферах (бухгалтерии, финансах, маркетинге, производстве и пр.). Решения однообразны и могут быть недостаточно взвешенными
Личные качества предпринимателя-собственника могут обеспечить компании важные конкурентные преимущества	Если собственник не является лидером коллектива, то возникают неформальные лидеры, которые могут препятствовать достижению целей собственника
Готовность рисковать	Иногда риск приводит к столкновению с законом. Наибольший риск может нанести бизнесу наибольший урон
Единовластие снижает риск потерять собственность	Не имея возможности хотя бы на время «отойти от дел», владелец бизнеса становится его заложником
Единовластие ослабляет центробежные процессы в коллективе, обеспечивает полноту контроля над всеми аспектами деятельности	Оперативная работа, рутинные операции затрудняют для собственника возможность повысить свою управленческую и профессиональную квалификацию, тщательно проработать стратегию развития компании. Доминирующий стиль управления может иметь недостатки, способные разрушить бизнес. По мере роста компании контроль становится все более трудоемким
Перспективы развития компании рождаются в одной голове, поэтому выглядят вполне определенными. Оперативная деятельность адекватна целям	Возможность достижения какой-либо новой цели, обеспечивающей рост бизнеса, ограничена. Все новое — это изменения, которыми надо управлять, постоянно преодолевая возникающее в коллективе сопротивление
<i>Собственник управляет бизнесом совместно с наемным менеджментом</i>	
Плюрализм мнений обеспечивает многостороннюю проработку решений и разнообразие их вариантов	Процесс принятия решений растянут во времени из-за необходимости согласования их с собственником
Личные качества наемного менеджера могут обеспечить компании важные конкурентные преимущества	Личные качества наемного менеджера могут привести к разрушению сформированной ранее корпоративной культуры, свести к нулю предыдущие усилия собственника по ее становлению
Разделение функций, ответственности и полномочий позволяет собственнику сосредоточиться на стратегическом планировании, переговорных и представительских функциях	Опасность искажения целей в случаях их неправильной постановки собственником либо неверного понимания менеджером. Оперативное управление может быть неэффективным
Собственник может разрабатывать и воплощать в жизнь свои новые предпринимательские идеи	Недостаток контроля со стороны собственника. Возрастает риск мошеннических действий наемного менеджера, в результате чего собственник может утратить свой бизнес. При чрезмерном разделении функций и ответственности в случае возникновения нестандартной ситуации собственнику и менеджеру будет сложно найти из нее выход. Излишний контроль со стороны собственника превращает менеджера в простого исполнителя
Наем менеджера может как снижать доход компании, так и повышать стабильность и прозрачность бизнеса	Готовность наемного менеджера к риску невысока — как правило, он предпочтет не потерять то, что есть. Доходы от менее рискованных операций и сделок обычно ниже
Наемный менеджер может более рационально расходовать ресурсы	Управление затратами приводит к чрезмерной экономии, что нередко оборачивается сокращением персонала, в том числе квалифицированного, уменьшению затрат на маркетинг, обновление производства. Перспективы развития компании сужаются
Управленческие стили собственника и наемного менеджера, взаимно дополняя друг друга, могут обогащать корпоративную культуру, способствовать укреплению имиджа компании	Собственник и менеджер могут конкурировать друг с другом в стремлении завоевать авторитет (во внешней и внутренней средах), влиять на подчиненных. Это может негативно отразиться на бизнесе

## КОМПЕТЕНЦИИ СОБСТВЕННИКА И ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Практика показывает необходимость профессионализации управляющих собственников, получения ими знаний по системам проектирования и построения деятельности компании на основе правил моделирования владельческого управления, соответствующих специфике бизнеса, хорошо понимаемых управляющими собственниками и использующих объективные параметры расчетов для принятия решений.

Для обеспечения эффективности бизнеса собственнику необходимы знания в таких областях:

- конструирование системы управления компанией, способной стабильно работать (генерировать денежный поток);
- определение ресурсной базы бизнеса;
- формирование среды для взаимодействия потенциальных участников бизнеса, обладающих нужными ресурсами.

Для *управления компанией* собственнику требуются знания и навыки в следующих сферах:

- выработка бизнес-модели, которую можно использовать для согласования действий топ-менеджеров;
- методы управления поведением человека и системы;
- методы и инструменты корпоративного управления;
- выявление и анализ узких мест в работе организации, причин получения тех или иных результатов, обеспечение эффективного контроля бизнеса;
- формулирование требований и ограничений для менеджеров, умение отсеять неэффективные методы и модели управления (деятельности), которые используют или могут использовать менеджеры (устранение методологических рисков);
- формирование управленческой команды и мотивации ее членов;
- разработка и реализация стратегических решений;
- трансформация стратегического менеджмента в операционный менеджмент, обеспечение соответствия текущей деятельности выработанной стратегии.

Какие инструменты управления бизнесом необходимы собственнику.

1. *Стоимостно-ориентированное стратегическое управление*, когда стратегия рассматривается как способ создания стоимости, которая, в свою очередь, используется в качестве критерия эффективности и аргумента для принятия решений. Основой стоимостно-ориентированного стратегического управления служит *стратегическое видение*, которым должен обладать собственник.

2. *Диагностика бизнеса* как с помощью экспресс-методов, так и методов стратегической диагностики на основе *системного видения бизнеса*.

3. *Согласованное управление* бизнесом (выявление, распознавание и разрешение проблемных ситуаций) с использованием технологий делегирования полномочий и ответственности.



деятельности, проверку эффективности использования выделенных ресурсов и т. п., а также взаимодействие с регулирующими органами.

**Централизованная модель** основана на *стратегии самостоятельного лидерства и управления*. Собственник сам управляет организацией, делегирование полномочий менеджменту минимальное.

За исполнителями (или дочерними компаниями) остается только небольшой набор функций по оперативному управлению, которые реализуются путем использования установленных собственником внутренних регламентов, нормативов, лимитов. Сфера применения такой модели ограничена обычно одной отраслью. Собственник занимается всем, остальные участники процесса управления ему только помогают.

**Модель финансового контроля** основана на *стратегии внутреннего инвестора*. Собственник контролирует деятельность компании исключительно по инвестиционным показателям. Зачастую это сопровождается выводом средств из компании, продажей собственником своих акций и полным его отказом от участия в развитии предприятия.

В данной модели базовой является административная функция, или функция предотвращения убытков. Собственник делегирует вниз оперативное управление и ведет контроль через систему финансовых показателей, выступая в роли инвестора и принимая решения о сохранении в портфеле или продаже тех или иных активов. Эта модель ориентирована прежде всего на диверсифицированный бизнес, когда в рамках одной владельческой структуры действуют разные компании. Основной источник информации для собственника — результаты аналитической обработки показателей операционной деятельности (возврат на капитал, прибыль на акцию и т. п.) Управленческие меры собственника представляют собой реакцию на уже свершившиеся события и в лучшем случае могут предотвратить ущерб в будущем, но не в настоящем.

**Стратегическая модель** основана на *стратегии внешнего инвестора*. Собственник

устанавливает количественные и качественные показатели для оценки деятельности предприятия. Делегировав менеджменту максимальный объем полномочий, собственник контролирует выполнение планов развития бизнеса. Как и модель финансового контроля, эта модель не предполагает вмешательства собственника в оперативную деятельность, однако мониторинг результатов деятельности не ограничивается лишь контролем финансовых показателей, но включает также проверку показателей, характеризующих степень достижения стратегических целей (завоевание определенной доли рынка, выпуск новых товаров и т. п.). То есть собственник определяет стратегию развития бизнеса, ставит перед менеджерами стратегические цели и контролирует процесс их достижения.

**Пассивная модель** не имеет какой-то определенной стратегии: границы полномочий менеджмента размыты, хотя собственник бизнеса, отдав его целиком в доверительное управление (например, в аренду), получает оговоренный объем прибыли за определенные интервалы времени.

Плюсы и минусы разных способов управления компанией приведены в таблице на с. 30.

## НАВИГАТОР БИЗНЕСА ДЛЯ СОБСТВЕННИКА

Управляющему собственнику необходим своего рода бизнес-навигатор, помогающий построению эффективного бизнеса. Рассмотрим элементы навигатора более подробно.

*Первый круг вопросов*, которые охватывает бизнес-навигатор собственника: как создать доходное собственное дело, что для этого нужно делать?

Управляющий собственник напрямую заинтересован в построении бизнеса как системы — инвестиционно привлекательной, защищенной, отвечающей целям, задачам и стратегии собственника бизнес-модели, которая отражает стратегию собственника, показывает генерацию финансовых потоков и их распределение по направлениям использования.

Эта модель определяет участие собственника в бизнесе, выполнение им той или иной роли. В значительной степени все зависит от масштаба компании, а также желания собственника быть вовлеченным в операционную деятельность. В малом бизнесе степень участия собственника в управлении выше, чем в средней и крупной компании, поскольку он не готов делегировать полномочия наемным менеджерам. Хорошие профессионалы стоят дорого, и у основателя компании чаще всего нет ресурсов для найма высококлассных специалистов. До определенного масштаба бизнеса это может играть позитивную роль, позволяя собственнику вникнуть в специфику управления. Однако со временем сложность бизнеса возрастет, и собственник уже не способен охватить все, выстроенная система управления начинает сбоить. Собственник тратит все больше сил и времени на управление компанией, а контролировать бизнес-процессы ему становится все труднее. Необходимо менять свою модель управления и постепенно выходить из операционной деятельности, сохраняя контроль над процессом развития компании.

Ключевой вопрос: в какой степени основатель компании должен быть включен в управление бизнесом? Для ответа на этот вопрос нужно построить модель управления, в которой операционная деятельность делегирована наемному менеджменту, а стратегия развития, построение бизнес-модели и контроль отклонений от нее оставлены за собственником.

Другими словами, собственник должен сформулировать смысл деятельности для генерального директора и других топ-менеджеров, опираясь на их личные представления о значимости того, что они делают. Только тогда они будут способны построить систему смыслов для руководителей среднего уровня и исполнителей, что позволит сделать модель управления устойчивой, адаптивной и саморазвивающейся.

*Второй круг вопросов* бизнес-навигатора: с помощью чего добиваться эффективного управления? какие использовать для этого инструменты?

Особое место в деятельности владельца компании занимает система стратегического управления, которая обеспечивает решение следующих принципиальных вопросов:

- что и каким образом будет производиться/продаваться;
- какие для этого потребуются ресурсы;
- стоимость этих ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и пр.).

Основа такой системы стратегического управления собственника — бизнес-модель, позволяющая прогнозировать финансовое будущее компании и рассчитать финансовый результат принимаемых стратегических решений. Такая модель строится по определенным правилам, но имеет индивидуальный характер для каждого владельца компании.

Отклонения ожиданий владельца от заданных стратегических показателей неизбежны, важен масштаб отклонений от параметров плановой бизнес-модели. Выяснив причины этих отклонений, владелец компании проводит корректировку бизнес-модели либо полностью пересматривает свои ожидания. Чем полнее, достовернее информация об отклонениях и чем быстрее она поступит к владельцу, тем вернее будут решения по их устранению.

*Третий круг вопросов* бизнес-навигатора собственника: каким образом сделать бизнес-процессы своей деятельности результативными? Для их решения используются современные и эффективные инструменты владельческого управления в соответствии с проектом бизнеса, обеспечивающим заданную доходность объекта инвестиций.

Модель управления, соответствующая видению владельца бизнеса, должна визуализировать процесс деятельности компании в виде панели управления. Образно говоря, исполнитель видит деятельность компании в двухмерном измерении — 2D, руководители среднего уровня и топ-менеджеры — в 3D, а основатель компании — в 4D.

Наемные менеджеры регистрируют корпоративные события в системе управленческого учета. При этом информация обрабатывается по алгоритмам, определенным менеджерами, и предоставляется владельцу по его запросу.

Запросы владельца бизнеса должны быть представлены в удобном (наглядном) виде, иметь свои алгоритмы обработки и соответствовать определенным индикаторам, чтобы их можно было использовать для принятия собственником решения в каждом конкретном случае.

Часто управляющие собственники не имеют информации, необходимой для принятия стратегических решений, а также специального инструментария для повышения эффективности управления. В основном они пользуются возможностями, по умолчанию заложенными в учетную систему менеджерами компании. Эти возможности хорошо отработаны для наемных руководителей и исполнителей низового уровня. К владельцам же компании попадает, как правило, разрозненная несистемная информация, не отражающая их видение бизнеса и индивидуальные стратегии. Поэтому в компании должна появиться единая система управления, объединяющая управленческий учет и владельческий контроль и аудит. В идеальном случае эту систему проектирует сам собственник под потребности основателей бизнеса и владельцев компании с последующей декомпозицией системы на другие уровни управления.

Отчетность, предоставляемая владельцу компании, позволяет оценить реализацию стратегии в отношении текущей (операционной) деятельности. Для этого под принятую бизнес-модель разрабатываются нужные владельцу компании параметры-индикаторы, назначение которых можно разбить на следующие группы:

- диагностика состояния бизнеса и выявление ресурсов, используемых компанией слабо или неэффективно;
- анализ рыночной составляющей бизнеса, включая ценовую и ассортиментную политику;
- оценка эффективности системы мотивации топ-менеджеров, направленной на достижение ключевых стратегических показателей.

Параметры-индикаторы владельца компании показывают, насколько текущая деятельность соответствует ключевым стратегическим показателям.

Далее начинает действовать фактор времени, необходимого владельцу компании для принятия и реализации решений относительно установленной им бизнес-модели. Это время должно быть минимально, иначе уменьшится отдача средств, вложенных основателями компании в материальные и нематериальные активы.

---

# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

---

УДК 338.242

Л. А. Конарева

## От предприятия «безучастной экономики» к социальной корпорации

*В статье говорится о необходимости смены модели экономического развития в XXI веке. Подробно анализируются вопросы распределения собственности и противодействия концентрации капитала, характерной для экономической демократии, или экономики участия. Рассматриваются идеологические основы такой экономики, сформулированные в трудах американских специалистов Дж. Дьюи, Л. Келсо, Э. Остром. Отмечается, что в условиях господствующей в мире, включая Россию, неолиберальной модели развития капиталистической экономики наблюдается кризис подобных идей, анализируются его причины и последствия. Приводятся показатели измерения эффективности управления. Описывается организация общества, основанная, по определению академика В. Л. Макарова, на «социальном кластеризме». Приводятся данные по «индексу лучшей жизни», разработанному Организацией экономического сотрудничества и развития. Делается вывод о необходимости перехода на социально ориентированную рыночную экономику при регулирующей роли государства.*

**Ключевые слова:** демократия, индекс лучшей жизни, модель экономического развития, партисипативное управление, показатели эффективности, самоуправление, смешанная экономика, социальная корпорация, социальная справедливость, социальный кластеризм, экономика участия, экономическая власть.

В условиях рынка под эффективностью бизнеса зачастую неправомерно понимается выгода производителя. Выгодно то, что можно сделать дешевле, а продать дороже, получив таким образом большую прибыль. При этом прибыль достигается в основном за счет цены, то есть при наличии обширного рынка сбыта издержки перекладываются, в конечном счете, на потребителя. Как следствие, считается, что эффективность управления в бизнесе определяется выгодой производителя товаров и услуг. Подобная практика уже привела к негативным последствиям в социальной сфере. Безусловно, такой подход имеет право на существование применительно к созданию частных благ

для индивидуального потребителя, но при условии, что во главу угла ставится не выгода производителя, а полезность его товаров и услуг. В любом государстве есть коллективные общественные блага, и эффективность управления их производством и распределением зависит от общей модели экономического развития конкретного государства.

Современные ведущие ученые-экономисты, а также многие крупные бизнесмены и политики признают, что господствующая на протяжении последних 50 лет неолиберальная экономическая модель оказалась неэффективной и испытывает глубочайший кризис, ярким проявлением которого стала социальная дифференциация граждан. Корень проблемы лежит как в неэффективном менеджменте крупных бизнес-структур, так и в неэффективном государственном управлении.

## ЖИЗНЬ ПОСЛЕ КРИЗИСА

В результате всемирного финансово-экономического кризиса совокупный показатель благосостояния населения мира сократился с середины 2011 г. по середину 2012 г. на 5,2%, и его последствия еще далеко не исчерпаны, о чем свидетельствует положение ряда стран Европейского Союза<sup>1</sup>. В опубликованном в январе 2013 г. ежегодном обзоре ЕС тенденций общественного развития отмечается, что после пяти лет экономического кризиса безработица в Евросоюзе достигла рекордного уровня, доходы семей упали, ослабла социальная защита, многим государствам угрожает многолетняя рецессия, увеличивается разрыв между богатыми и бедными.

За четыре года кризиса ВВП Греции сократился на 20%, это самый глубокий спад в послевоенной истории страны<sup>2</sup>. Эксперты Организации экономического сотрудничества

и развития (ОЭСР) пришли к выводу, что безработица в развитых странах Европы остается на высоком уровне и на начало 2013 г. достигает 11%. По уровню безработицы наблюдается существенное неравенство между благополучными и бедными странами ЕС: в западных и центральных странах он составляет 7%, а южных и восточных — вдвое больше. Без работы остался каждый четвертый-пятый житель Южной Европы. Так, в современной Испании безработица составляет 25% от трудоспособного населения, а среди молодежи — 57%; аналогичные цифры характерны и для Греции<sup>3</sup>.

Аналитики обращают внимание на изменение природы безработицы. В частности, растет разрыв между рынком квалифицированной рабочей силы и ситуацией с занятостью молодежи; постоянные трудовые договоры постепенно вытесняются временными краткосрочными контрактами. Выступая в начале 2013 г. на Гайдаровском форуме в России, генеральный секретарь ОЭСР *Анхель Гуррия* заявил, что мировую экономику снова ждут ухудшение и неуверенное восстановление. «Безработица сегодня имеет совсем иные характеристики, нежели ранее. Она становится все более продолжительной, — сказал он. — Люди не могут найти работу по полгода, иногда даже больше года. С такой спецификой мы раньше не сталкивались. И существует риск, что некоторые работники могут вообще оказаться вне рынка труда»<sup>4</sup>.

Растет расслоение стран по показателю уровня доходов населения, увеличивается разрыв между бедными и богатыми. В список тех, кому угрожает бедность, попали как большие страны Евросоюза, такие как Испания и Италия, так и малые — Эстония, Ирландия, Греция, Кипр. Невозможность найти работу и бедность становятся причиной самоубийств

<sup>1</sup> Неравная и богатая / Газета.ru [Электронный ресурс] URL: [http://www.gazeta.ru/financial/2012/10/10/4807489.shtml?google\\_editors\\_picks=true](http://www.gazeta.ru/financial/2012/10/10/4807489.shtml?google_editors_picks=true) (дата обращения: 17.07.2013).

<sup>2</sup> Более половины молодых греков сидят без работы / Финанс. 10.05.2012 [Электронный ресурс] URL: <http://finam.info/news/boleee-50-grechskoy-molodegi-sidyat-bez-raboti/> (дата обращения: 17.07.2013).

<sup>3</sup> ОЭСР: безработица приобретает системный характер // Euronews, 10.07.2012 [Электронный ресурс] URL: <http://ru.euronews.com/2012/07/10/oecd-sees-growing-eurozone-jobs-crisis/> (дата обращения: 17.07.2013).

<sup>4</sup> Там же.

## Глобальные проблемы, о которых говорят больше всего

Произвольно названные проблемы в среднем по 26 странам\*, 2010 г.



\*Список стран: Канада, США, Франция, Германия, Италия, Россия, Испания, Великобритания, Турция, Египет, Гана, Кения, Нигерия, Австралия, КНР, Индия, Индонезия, Япония, Пакистан, Филиппины, Мексика, Бразилия, Чили, Колумбия, Эквадор и Перу.

Источник: BBC/Globescan

в современной Европе. Так, в Греции число самоубийств в первую половину 2011 г. подскочило на 40% по сравнению с предыдущим годом<sup>5</sup>. В Италии из-за финансовых проблем ежедневно сводят счеты с жизнью как минимум два человека<sup>6</sup>. По данным исследовательской организации GlobeScan, которая по заказу Би-би-си регулярно проводит опросы

общественного мнения, одной из самых серьезных проблем человечества люди называют нищету<sup>7</sup>.

Европейская сеть по борьбе с бедностью (European Anti Poverty Network, EAPN), в которую входят сотни неправительственных организаций, выступает за всеевропейское страхование на случай потери рабочего места.

<sup>5</sup> Уровень суицидов в Европе подскочил из-за кризиса // MSN Деньги [Электронный ресурс] URL: <http://money.ru.msn.com/news/234345/> (дата обращения: 30.07.2013).

<sup>6</sup> Италия: проблемы с деньгами «решила» веревка // Euronews [Электронный ресурс] URL: <http://ru.euronews.com/2013/04/05/elderly-italian-couple-commit-suicide-over-economic-plight/> (дата обращения: 30.07.2013).

<sup>7</sup> Мир волнует коррупция, а россияне — нищета / Русская служба BBC, 09.12.2010 [Электронный ресурс] URL: [http://www.bbc.co.uk/russian/international/2010/12/101207\\_corruption\\_poll.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/international/2010/12/101207_corruption_poll.shtml) (дата обращения: 18.07.2013).

«Мы призываем создать в ЕС адекватную систему минимальных доходов, ЕС обещает это сделать еще с 1992 года, — сказала сотрудница этой сети Шон Джонс. — Это был бы хороший способ показать, что ЕС заботится о своем народе»<sup>8</sup>.

Будущее капитализма обсуждалось на 42-м Всемирном экономическом форуме в Давосе. Его важной темой стало экономическое неравенство, названное в числе главных рисков в ближайшее десятилетие. Швейцарский экономист, основатель и президент Всемирного экономического форума в Давосе профессор в области делового администрирования Женевского университета *Клаус Шваб* (Klaus Schwab) признал, что капитализм в его нынешней форме перестал отвечать потребностям окружающего мира. «Нам нужны глобальные перемены, и начаться они должны с чувства социальной ответственности», — заявил он накануне открытия форума<sup>9</sup>. Подводя итоги форума 29 января 2012 г., он призвал: «Мы должны сделать так, чтобы капитализм и свободная рыночная экономика в гораздо большей степени реагировали на социальные нужды. Если бизнес не служит обществу, он не будет устойчивым»<sup>10</sup>.

Таким образом, остро стоит вопрос о *поиске новой более эффективной модели дальнейшего экономического развития, адекватно отражающей глобальные изменения экономики, основанной на социальной ответственности как бизнеса, так и государства, и ориентированной на создание устойчивых социальных систем*. В построении такой модели центральным является вопрос о принадлежности собственности и перераспределении доходов.

## ЭКОНОМИКА УЧАСТИЯ, ИЛИ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕМОКРАТИЯ

В противовес неолиберальной модели в мире существует модель так называемой *партисипативной экономики*<sup>11</sup>. Ряд экономистов пользуется термином «экономика участия», что представляет собой дословный перевод с английского. В известном смысле это синоним таких понятий, как *экономическая*, или *производственная демократия*.

Экономика участия направлена на противодействие концентрации капитала за счет вовлечения граждан в решение экономических проблем развития государства и своих предприятий путем участия в собственности и управлении. Экономическая демократия утверждает, что для участия широких масс в принятии экономических и политических решений необходимо распределить частную и государственную собственность среди общественных пайщиков. Широкое распределение собственности способствует устойчивому развитию демократического социально ориентированного государства.

Истоки экономической демократии зародились давно. Так, в США ее представляли производственные кооперативы, которые стали создавать в конце 80-х годов XIX века. В условиях конкурентной экономики в разных частях мира десятилетиями успешно работают предприятия с участием рядовых работников в собственности. Можно много говорить о современном этапе распространения различных форм участия работников в собственности, в управлении, в распределении доходов в США и в Европе.

Рассмотрим, как развивалась идеология экономики участия. Одним из первых теоретиков

<sup>8</sup> Странам ЕС угрожает бедность, хотя и по-разному / Euronews 08.01.2013 [Электронный ресурс] URL: <http://ru.euronews.com/2013/01/08/eu-warns-of-growing-poverty-gap/> (дата обращения: 18.07.2013).

<sup>9</sup> Под знаком кризиса / Lenta.ru. 30.01.2012. [Электронный ресурс] URL: <http://lenta.ru/articles/2012/01/30/davos/> (дата обращения: 18.07.2013).

<sup>10</sup> *Monck Adrian*. Jobs are Top Priority, Business Leaders Say as World Economic Forum Annual Meeting 2012 Closes. World Economic Forum News Release / World Economic Forum [Электронный ресурс] URL: <http://www.weforum.org/> (дата обращения: 18.07.2013).

<sup>11</sup> Партисипативная экономика (от английского слова *participation*, что означает участие) — экономическая модель, предложенная редактором антиглобалистского портала ZMag Майклом Альбертом в подтверждение главного антиглобалистского лозунга: «Другой мир возможен». Основу такой экономики составляют четыре качества: солидарность, разнообразие, справедливость и самоуправление.

экономической демократии в США был известный американский философ и педагог Джон Дьюи (John Dewey, 1859–1952). Он считал демократию наиболее желанной формой правления, потому что она обеспечивает права, необходимые для развития личности, в том числе свободный обмен мнениями, свободу организации для достижения общих целей, свободу иметь собственное представление о хорошей жизни и стремиться к ней. Дьюи подчеркивал, что в демократическом обществе граждане сотрудничают друг с другом в атмосфере взаимоуважения и доброжелательности для рационального поиска решений общих проблем. В работе «Общество и его проблемы» (*The Public and its Problems*, 1927 г.)<sup>12</sup> он признал, что достичь полного развития личность может только в условиях демократического социального государства. Он настаивал, что рабочие вправе напрямую участвовать в управлении фирмами, где они работают, и был противником взгляда, что народ некомпетентен в вопросах управления. По его мнению, только общество может решать, что представляют собой общественные интересы. Для принятия грамотных решений людям следует активнее вступать в диалог с другими членами местных сообществ.

Особого внимания заслуживают принципы морали и социальной философии Дьюи:

1. Существует плюрализм целей и благ.
2. Цели и блага не абстрактны, но конкретны.
3. Соответствие целей средствам их достижения. Применение неблагоприятных средств приведет к качественному изменению целей (цели придут в соответствие со средствами).
4. Основные блага — здоровье, богатство, честь, доброе имя, дружба, высокая общественная оценка, образованность, умеренность, справедливость, доброжелательность.
5. Достижение блага является главной моральной целью.

6. Демократия — наиболее оптимальная форма человеческого общежития.

7. Граждане не безучастны к вопросам морали и поэтому способны совершать поступки во имя общего блага и справедливости

Дьюи считал, что основной рычаг социальной реконструкции — применение научных методов и высоких технологий в образовании, а также следование морали.

Главным теоретиком движения за демократизацию обладания собственностью считается доктор права Луис Келсо (Louis Kelso, 1913–1991). Окончив Университет штата Колорадо, он работал в качестве юрисконсульта по финансам и праву, всю жизнь интересовался политэкономией. Его жена и соратница экономист Патриция Келсо (Patricia H. Kelso) считает, что эти интересы сформировала Великая депрессия 30-х годов. Эта катастрофа разразилась в октябре 1929 г., когда Келсо было 16 лет, и продолжалась десятилетие. Пострадали миллионы людей. И хотя семья Келсо избежала нищеты, молодой человек был потрясен окружающим несчастьем<sup>13</sup>.

Келсо начал раздумывать над природой господствовавшего в то время в США капитализма и модели общественного устройства, при котором за демократию выдавалась только ее политическая составляющая. Ему принадлежит известное высказывание: «Представление, что капитализм в нынешнем виде — это площадка, на которой каждый человек имеет равные экономические права, абсолютно ложное. Римская арена с технической точки зрения была равной игровой площадкой. Однако с одной ее стороны были львы с клыками, а с другой — безоружные христиане. Это не равная площадка. Это бойня. Противостояние массы людей без капитала маленькой горстке богачей, наделенной колоссальными финансовыми ресурсами, это то же самое»<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Dewey J. *The Public and its Problems*. Ohio University, Swallow Press, 1954 (first published 1927).

<sup>13</sup> Белоцерковский В. Для всех и для себя. Программа ИСОП — попытка создать «синтезный капитализм». Репортаж из будущего. Часть III // CIVITAS. Вестник гражданского общества [Электронный ресурс] URL: <http://vestnikcivitas.ru/docs/746> (дата обращения: 18.07.2013).

<sup>14</sup> Белоцерковский В. Для всех и для себя. Будущее в настоящем. Экономический аспект. Репортаж из будущего. Часть II // CIVITAS. Вестник гражданского общества [Электронный ресурс] URL: <http://vestnikcivitas.ru/docs/684> (дата обращения: 18.07.2013).



По мнению Л. Келсо, угроза капитализма заключается в концентрации капитала в руках все меньшего числа людей. «Современный капитализм плох тем, что капиталистов становится все меньше!», — писал он в книге с характерным названием «Капиталистический манифест» (1958 г.). В противовес олигархическому капитализму он выдвинул концепцию «народного капитализма», при котором трудящиеся являются акционерами собственных предприятий. Идея Келсо была воплощена в предложенном им плане ИСОП — наделения работников акциями (ESOP — Employee Stock Ownership Plan)<sup>15</sup>. Внедрить программу, разработать ее законодательное оформление помог сенатор-демократ консервативного уклона *Рассел Лонг* (от штата Луизиана), бывший в 70-е годы прошлого века председателем финансовой комиссии Сената США. Он выступал за государственную политику поддержки коллективного владения предприятиями, считая это способом распространения капитализма и свободного предпринимательства.

Планы ИСОП представляют собой разработанный Конгрессом США механизм децентрализации собственности на производственные фонды. На них распространяются налоговые льготы, что и побуждает компании к выделению своим работникам доли накопленного акционерного капитала. Движущей силой принятия серии законов об ИСОП стала реформа системы пенсионного обеспечения (1974 г.), действующей в рамках компании в дополнение к государственной системе пенсионного обеспечения граждан США.

По данным на начало 2000-х годов, в США около 15% рабочих и служащих трудилось в 11 тыс. частных компаний (в том числе в очень крупных), и им принадлежала значительная часть акций этих компаний.

О механизме реализации планов ИСОП Луис и Патриция Келсо написали в книге «Демократия и экономическая власть», вышедшей в США в 1986 г. и неоднократно переиздававшейся в России в разных переводах<sup>16</sup>.

Луис Келсо был противником сталинского госсocialизма. Скончавшийся в сентябре 1991 г., он успел застать перестроечные процессы в СССР и одобрял создание народных предприятий, но одновременно его беспокоила тенденция развития капитализма в США, усиливавшаяся концентрация капитала. В 1987 г. он писал: «*Теперь, когда способ, которым наша экономика производит товары и услуги, изменился (и продолжает меняться) — от интенсификации труда к интенсификации капитала, — ошибочная экономическая политика привела к тому, что весь капитал (за исключением владения недвижимостью) оказался в руках пяти процентов наиболее богатых людей. Это атрофирует изначально демократическое распределение экономической власти и толкает нас с угрожающей скоростью к государственному социализму*»<sup>17</sup>.

Нельзя обойти вниманием труды первой и единственной женщины — лауреата Нобелевской премии 2009 г. в области экономики *Элинор Остром* (Elinor Ostrom, 1933–2012). Эту премию ей вручили за «анализ методик управления в экономике». Степень доктора философии в области политологии она получила в Калифорнийском университете. Работая в должности профессора в университете штата Индиана в городе Блумингтон, она в 1973 г. совместно с мужем *Винсентом Остромом* (Vincent Ostrom), профессором политологии, организовала постоянно действующий семинар по политэкономии и политическому анализу. Участники семинара, студенты и профессора, занимались теорией

<sup>15</sup> Преобразование предприятий. Американский опыт и российская действительность / Под общей редакцией *Лоуга Д., Плеханова С., Симмонса Д.* Пер. с англ. М.: Вече, Персей, 1997. С. 337–339.

<sup>16</sup> См. например, *Келсо Л., Келсо П.* Демократия и экономическая власть. Сан-Франциско. Институт Келсо по изучению экономических систем, 2007.

<sup>17</sup> *Белоцерковский В.* Для всех и для себя. Будущее в настоящем. Экономический аспект. Репортаж из будущего. Часть II // CIVITAS. Вестник гражданского общества [Электронный ресурс] URL: <http://vestnikcivitas.ru/docs/684> (дата обращения: 18.07.2013).

распределения благ, проводили эмпирические исследования в области коллективной собственности и решений, принимаемых на коллективной основе.

Остром изучала многочисленные примеры совместного использования людьми природных ресурсов, таких как запасы рыбы в водоемах и реках, пастбища, леса, почвенные воды, и пришла к выводу, что результаты такого использования, как правило, оказываются лучше, чем это предсказывают стандартные экономические теории. Используя междисциплинарный подход (то есть теорию и ме-

*Экономика, безразличная к благополучию большинства граждан, может быть охарактеризована как «безучастная» экономика.*

тоды экономического анализа, политологии как науки о принятии общественных решений, экологии, теории поведения, психологии, социологии, групповой динамики и др.), она опровергла общепринятую теорию о том, что общины и другие коллективные объединения людей плохо управляют общей собственностью. Считалось, что хорошо это делают либо государство, либо частные компании.

В своих работах<sup>18</sup> и на практике Остром доказала, что в коллективных объединениях вырабатываются такие правила совладения и хозяйственного распоряжения ресурсами, которые обеспечивают сохранение и воспроизводство данного ресурса, сдерживают конфликт интересов и вырабатывают весьма тонкие механизмы принятия решений и принуждения членов сообщества к выполнению установленных правил.

Нобелевский лауреат считала, что спасение мировой экономики заключается в развитии разных модификаций коллективных сообществ — от коммун и деревень до маленьких городков и кооперативов. Именно эти наиболее эффективные и бесконфликтные

субъекты хозяйствования могут стать основой *социально-экологических систем*.

Диверсификация системы управления разными субъектами хозяйствования на различных уровнях — крупномасштабном, региональном, на уровне мелкого сельского хозяйства и т. д. — обеспечивает решение вопросов быстрее, чем система управления крупномасштабного уровня. По мнению Э. Остром, нужна альтернативная теория для анализа и практической разработки разнообразных институциональных структур, соответствующих всему разнообразию общих благ.

Разумеется, есть объективные пределы рациональности использования институциональных общественных структур, описываемых Э. Остром. В первую очередь это касается их размера (не более 1500 человек). Однако и в современной экономике при реальном наделении пользователей общественной собственностью вполне возможно существование подобных форм в сельском хозяйстве, в местах обитания людей, занимающихся охотой, рыболовством и т. д. Работает эта модель и в торговле, промышленном производстве, сфере услуг, то есть применительно к рукотворным ресурсам в малом и среднем бизнесе.

Итак, анализ основных идеологических постулатов и их практической реализации позволяет сформулировать следующие *принципы экономики участия*. Совершенствование отношений собственности, наделение собственностью как можно большего числа людей, в том числе через передачу акций.

Приближение человека к итогам своего труда, сокращение паразитирующей прослойки, присваивающей результаты труда (крупные собственники, монополисты).

Более справедливое распределение материальных благ.

Борьба с бедностью, постоянная забота государства об улучшении благосостояния граждан.

Обеспечение прав человека, совершенствование демократического государства.

<sup>18</sup> См., например: Остром Э. Управляя общим. Эволюция институтов коллективной деятельности. М.: Мысль, ИРИСЭН, 2010.

Готовность граждан нести ответственность за последствия своих решений.

Сравнение этих замечательных принципов экономики участия с реалиями XXI века позволяет утверждать, что сегодня они не соблюдаются.

## БЕЗУЧАСТНАЯ ЭКОНОМИКА

В противовес экономике участия можно говорить и об *экономике без участия граждан и рядовых работников, или «безучастной» экономике*. Есть такое понятие — «безучастный» человек, то есть безразличный, равнодушный, холодный, ни о чем не заботящийся, аполитичный, ничем не интересующийся, не принимающий ни в чем участия. Экономика, безразличная к благополучию большинства граждан, может быть охарактеризована как «безучастная» экономика.

Именно такая экономика превалирует сегодня не только в развивающихся, но и в экономически развитых странах, а также в странах с развивающейся экономикой, включая Россию.

Что происходит при усилении концентрации капитала?

Те, кто имеет доступ к ресурсам, получают преимущества для защиты своих интересов, что ведет к экономическому и политическому неравенству.

Частные коммерческие организации зачастую преувеличивают определенные, отнюдь не моральные ценности, чем вносят искажения в гражданское сознание своих членов.

Организации сосредотачивают внимание в основном на решениях, обеспечивающих лишь кратковременную выгоду небольшой группе лиц.

В угоду ограниченному числу лиц организации могут брать на себя функции государства, выводя эти функции из-под контроля народа и его представителей.

Рост влияния крупных корпораций приводит к тому, что политические решения принимаются не на основе демократического процесса, а по результатам переговоров между этими корпорациями и властью.

Растет социальное расслоение общества.

Усиливается концентрация капитала в руках относительно небольшого круга лиц и в рамках крупнейших международных корпораций.

Увеличивается возможность разного рода мошенничеств и коррупции.

Все эти явления характерны для России, где усиливаются концентрация капитала и социальное расслоение. Из года в год растет число долларовых миллиардеров, за годы кризиса оно увеличилось на одну треть. В 2012 г. число тех, кто обладает состоянием свыше \$ 1 млрд достигло своего исторического максимума — 131, их суммарный капитал, согласно рейтингу миллиардеров журнала СЕО, составляет около \$ 450 млрд. На лидирующую десятку из этой суммы приходится \$ 147 млрд что на 12% больше показателя 2011 г.<sup>19</sup>

Если сложить состояние российских «членов клуба» *Forbes*, то полученная сумма более чем на 20% превысит стоимость всех производимых в стране товаров и услуг, т. е. 20% ВВП. Россия уверенно лидирует по этому показателю, оставив далеко позади даже США. По словам главного экономиста банка Credit Swiss по России и странам СНГ *Сергея Волобоева*, это обусловлено в первую очередь общей моделью экономического развития страны в последние два десятилетия, а также «плоской» шкалой налогообложения, в результате чего большая часть заработанных денег не уходит в бюджет, а остается в распоряжении бизнесменов<sup>20</sup>.

Концентрация капитала сопровождается его бегством из страны. Его ежегодный отток с помощью хорошо налаженных схем, в частности путем создания фирм-однодневок, составляет \$ 49 млрд или 2,5% ВВП страны<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> *Кривошапко Ю.* Долларовых миллиардеров в России стало еще больше // Российская газета, 18.02.2013.

<sup>20</sup> *Воронин Н.* Почему в России относительно легко стать миллиардером / Русская служба ВВС [Электронный ресурс] URL: [http://www.bbc.co.uk/russian/business/2012/03/120308\\_forbes\\_russian\\_billionaires.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/business/2012/03/120308_forbes_russian_billionaires.shtml) (дата обращения: 18.07.2013).

<sup>21</sup> *Clover Charles.* Russia's missing billions revealed // The Financial Times, 21.02.2013.

В России самая сильная дифференциация в распределении доходов. По всему миру миллиардеры контролируют менее 2% совокупного объема мирового богатства, тогда как в нашей стране на людей с миллиардными состояниями

приходится 30% национального богатства. Это отмечено в обзоре Global Wealth Report, подготовленном банком Credit Suisse<sup>22</sup>. За 20 лет либеральных экономических реформ (с 1992 по 2012 г.) расслоение по доходам увеличилось в два раза. За 10 лет в два раза вырос коэффициент, который показывает отношение среднего уровня доходов 10% самых богатых граждан к среднему уровню доходов 10% самых бедных. Разница составляет 16,2 раза. В 1992 г. этот показатель был на уровне 8 раз<sup>23</sup>. В реальности же, по неофициальным данным, этот коэффициент достигает 30, а в Москве зашкаливает за 100. По оценкам ОЭСР, 20% самых богатых людей в России (с годовым доходом почти в \$ 34 000) зарабатывают в 9 раз больше, чем 20% самых бедных (с годовым доходом в \$ 3780)<sup>24</sup>. К тому же у нас наблюдается сильная дифференциация в заработной плате по отраслевому признаку (в топливно-энергетическом комплексе зарплата несравненно выше, чем в других отраслях) и сферам деятельности людей (например, труд работников финансового сектора оплачивается гораздо выше). Высока степень дифференциации заработка в зависимости от занимаемой должности. Высший руководящий состав и чиновники получают неизмеримо больше рядовых сотрудников, причем, в отличие от последних, их зарплаты регулярно растут. Так, по данным Росстата, среднемесячная зарплата федеральных чиновников за I

квартал 2013 г. выросла по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 23,5% и составила 63 800 руб.<sup>25</sup>

И хотя, как утверждает глава Росстата Александр Суринов, уровень жизни россиян за прошедшие десять лет заметно вырос, за чертой бедности по-прежнему живет недопустимо много людей — 18,5 млн человек, или 13,2% населения. При этом официальный уровень бедности рассчитывается на основе прожиточного минимума — 5707 руб. (данные на начало 2011 г.)<sup>26</sup>.

К этому следует добавить, что официально установленный минимальный размер оплаты труда на начало 2013 г. составил 5205 руб. Трудно представить, что при существующем уровне инфляции на эти деньги можно прожить в большинстве регионов страны. Даже по официальным, явно заниженным данным, инфляция не опускается ниже 6%, а в 2013 г. по заявлению президента, этот показатель будет еще выше<sup>27</sup>. С опережением темпов роста инфляции растет стоимость минимального набора продуктов питания. По сравнению с 2012 г. темпы роста стоимости «продуктовой корзины» к середине 2013 г. выросли почти в три раза, к началу июня 2013 г. ее стоимость в среднем по стране составила 2878 руб.<sup>28</sup>

Ухудшение социального положения касается и средних слоев населения, поскольку все больше услуг здравоохранения и образования становятся платными в результате проводимых в этих сферах реформ.

Ухудшает ситуацию и низкое качество многих продуктов. Так, по словам председателя правления Международной конфедерации обществ потребителей, некачественная

<sup>22</sup> Неравная и богатая. Благосостояние населения мира снизилось за последний год, в России самое неравномерное распределение доходов // Газета.Ru 10.10.2012 [Электронный ресурс] URL: [http://www.gazeta.ru/financial/2012/10/10/4807489.shtml?google\\_editors\\_picks=true](http://www.gazeta.ru/financial/2012/10/10/4807489.shtml?google_editors_picks=true) (дата обращения: 18.07.2013).

<sup>23</sup> Замахина Т. За двадцать лет расслоение по доходам увеличилось в два раза // Московский комсомолец, 22.02.2012, № 25875.

<sup>24</sup> «Индекс лучшей жизни»: у россиян мало друзей / Русская служба BBC [Электронный ресурс] URL: [http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2012/05/120523\\_oecd\\_better\\_life\\_report.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2012/05/120523_oecd_better_life_report.shtml) (дата обращения: 19.07.2013).

<sup>25</sup> Зарплата чиновника в стране составила 63 тыс. рублей // Новые известия, 27.05. 2013.

<sup>26</sup> Зюзев А. Бедных в России стало меньше, а доход у населения вырос // Комсомольская правда, 27.12.2010.

<sup>27</sup> Инфляция в России в 2013 году превысит 6% / Утро.ru, 8.04.2013 [Электронный ресурс] URL: <http://www.utro.ru/news/2013/04/08/1111798.shtml> (дата обращения: 18.07.2013).

<sup>28</sup> Путилов С. Не засуха, так морозы // Новые известия, 06.06.13.

пища становится причиной трети смертей россиян<sup>29</sup>.

Все вышесказанное представляет собой примеры ошибочной государственной политики и неэффективного управления бизнесом как в мире, так и в России.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

В теории и на практике известны две противоположные модели управления:

- *тоталитарная*, основанная на государственном планировании и регулировании

В английском языке есть несколько терминов, которые переводятся как эффективность, однако все они имеют разный смысл. *Productivity* обычно переводится как «производительность», что в надлежащем контексте вполне оправданно. Однако зачастую этот термин представляет собой скрытую редукцию от словосочетания *Total Factor Productivity (TFP)*, что, согласно экономической концепции учета всех факторов производства, означает «совокупная факторная производительность» (СФП). Именно этот термин наиболее адекватен понятию эффективности.

### СОВОКУПНАЯ ФАКТОРНАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ (СФП)

$$\text{СФП} = \text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ} = \frac{\text{СОВОКУПНЫЕ ВЫХОДЫ}}{\text{СОВОКУПНЫЕ ВХОДЫ}}$$

**ВЫХОДЫ** — РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

(объем выпущенной продукции или оказанных услуг + результаты от других видов деятельности)

**ВХОДЫ** — ВСЕ ИСХОДНЫЕ РЕСУРСЫ

$$\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ} = \frac{\text{Результаты деятельности организации}}{\text{Капитал + материалы + оборудование + труд + энергия + пр.}}$$

Таким образом, *эффективность* — это отношение «выходов» ко «входам», где входы — все ресурсы, потребленные в процессе производства продукции или оказания услуг. Для оценки эффективности использования ресурсов есть другой термин — *Efficiency*, что означает «экономичность». С его помощью оценивается реальное потребление ресурсов в сравнении с ожидаемым (в соответствии с планом или бюджетом). Понятно, что чем меньше израсходовано ресурсов для достижения результата, тем лучше. Однако есть естественные ограничения: нельзя экономить на ресурсах, приводящих к нарушению или искажению качества результатов. Нетрудно подсчитать «входы», как правило, они измеряются в показателях, приведенных к деньгам или трудозатратам, потраченным на то, чтобы сделать работу *правильно*, что очень важно, хотя, в принципе, правильно сделанная работа может в конечном итоге оказаться ненужной, бесполезной.

Для оценки «выходов» используется другой термин — *Effectiveness*, который правильно переводить как «результативность». Это отношение фактического «выхода» к ожидаемому. С его помощью определяется, правильная (нужная) ли работа делается. Если «входы» легко подсчитать с помощью количественных показателей, то в отношении «выходов» — результата деятельности — сделать это весьма трудно, а зачастую невозможно.

<sup>29</sup> Одна треть смертей в России происходит из-за потребления некачественной пищи / Информационное агентство REGNUM, 20.07.2011. [Электронный ресурс] URL: <http://www.regnum.ru/news/medicine/1427089.html#ixzz1Sb3utukb> (дата обращения: 18.07.2013).

всех сфер производства и социальной жизни общества;

- *либеральная*, основанная на стихии рынка, предусматривающая свободу частного предпринимательства и крайнее ограничение воздействия государства на деятельность бизнеса и жизнь граждан.

Обе модели представляют собой крайности, в разные периоды доказавшие свою неэффективность.

Все явления в развитии мировой экономики последней трети XX — начала XXI века (глобализация, укрепление позиций международных корпораций, передел рынков) не только ослабили государственное регулирование, но и породили чудовищную бюрократию, произвол чиновников, разрабатывающих во имя собственного выживания и обогащения огромное множество зачастую ненужных правил, регламентаций и ограничений. Одновременно с этим в бизнесе укрепились «ошибочные», по определению одного из ведущих мировых экспертов в области менеджмента *Ицхака Адизеса* (Ichak Adizes), стили управления.

Успех той или иной компании (как и личный успех менеджеров) все больше стал зависеть от агрессивных и оперативных действий по вытеснению конкурентов с рынка. Стремление к личному обогащению высших менеджеров и собственников корпораций зачастую становится основной целью деятельности. В компаниях возникают конфликты между владельцами и наемными менеджерами, членами совета директоров и высшими управляющими, мажоритарными и миноритарными акционерами и т. д. И хотя согласно современным теориям менеджмента управляющие должны отчитываться не только перед акционерами компании, но и перед потребителями и другими заинтересованными сторонами, а также перед рядовыми сотрудниками, на деле члены этой элитарной группы редко представляют интересы акционеров, чаще всего они представляют самих себя и действуют в своих интересах. Их неумные аппетиты

и алчность придали современному капитализму криминальный характер. Управление, считает И. Адизес, превратилось в «элитарный, недемократический, связанный с эксплуатацией процесс»<sup>30</sup>.

Для достижения устойчивого и социально ориентированного развития общества необходимо внести кардинальные изменения в систему управления как на макроуровне (на уровне государства), так и на микроуровне (на уровне управления отдельными хозяйствующими субъектами). В этой связи важно найти ответ на два вопроса:

1. Каков лучший способ удовлетворения благ?

2. Как оценить эффективность предоставления благ населению?

Теория распределения благ рассматривается во многих областях социальных наук. Существуют индивидуальные потребности разного характера, которые каждый человек рассматривает для себя как благо, однако в любом обществе есть также жизненно важные коллективные (общие, публичные, общественные) блага, их по определению невозможно получить для одного индивидуума. К ним относятся: пища, вода, электроэнергия, тепло, базовое жилье, основные услуги здравоохранения, образования, связи, общественный транспорт, информация, доступность культурно-духовных ценностей.

На протяжении многих лет среди ученых и практиков не утихают дискуссии о том, как общество должно обеспечивать своих граждан коллективными благами, необходимыми для жизни. На практике их предоставляют и государство, и так называемые естественные монополии, и смешанные организации, и унитарные государственные компании, и, наконец, частный сектор. Соответственно возникают вопросы: как граждане должны получать эти блага? Бесплатно? По тарифам, регулируемым государственными органами? По рыночным ценам? В разных странах этот вопрос решен по-разному.

<sup>30</sup> Адизес Ицхак. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. С. 285.

Стандартные учебники по экономике активно продвигают идею о том, что по сравнению с государством рыночный сектор предоставляет жизненно важные коллективные блага более эффективно, с меньшими затратами и более высокого качества. Отсюда призывы к приватизации естественных монополий, ЖКХ, военно-промышленного комплекса, транспортных, финансовых организаций и пр.

Но тут возникает проблема оценки эффективности деятельности по предоставлению благ. Даже применительно к индивидуальным благам (товарам и услугам) для такой оценки используется множество показателей, при этом в отношении самого понятия нередко возникает путаница, особенно в головах студентов и менеджеров, изучающих переводную профессиональную литературу.

Есть разные методики оценки эффективности организационной системы. Сошлемся на одну из них, которую предложил Д. С. Синк, американский специалист в области оценки совокупной факторной производительности. С его точки зрения результат деятельности — это функция семи взаимосвязанных критериев.

Для иллюстрации выделим из них четыре:

- качество трудовой жизни,
- внедрение новшеств,
- прибыльность, или согласованность с бюджетом,
- качество результата деятельности.

Два из них легко поддаются количественной оценке.

*Прибыльность* — это отношение доходов к затратам, тогда как *согласованность с бюджетом* — это отношение фактических затрат к ожидаемым. Но как можно количественно определить другие два критерия, предлагаемые Синком? С его точки зрения критерий *внедрение новшеств* — это созидательные усилия по постоянному совершенствованию операций, а *качество трудовой жизни* — это эмоциональный отклик работников на окружающую их трудовую среду. Особо стоит вопрос о качестве

результата деятельности. Синк предлагает его измерять в пяти контрольных точках системы<sup>31</sup>.

Приведенные соображения относительно измерения эффективности помогают понять, почему передача частному сектору функций по обеспечению населения коллективными благами оказывается зачастую не только неэффективной, но и приводит к негативным последствиям. Озабоченные лишь извлечением максимальной прибыли (а прибыльность, как мы помним, лишь один из критериев эффективности) некоторые собственники и уп-

*Передача частному сектору функций по обеспечению населения коллективными благами оказывается зачастую не только неэффективной, но и приводит к негативным последствиям*

равляющие отдельных хозяйствующих субъектов идут на грубейшие нарушения во имя собственного обогащения и наносят непоправимый ущерб обществу. На этой почве процветает коррупция.

В России передача собственности в частные руки в большинстве случаев не привела к повышению эффективности ее использования, а способствовала дальнейшему ускоренному износу основных фондов, хищению и разворовыванию материально-финансовых средств. Яркий тому пример — ситуация в жилищно-коммунальной сфере. По итогам 2011 г. износ основных фондов предприятий ЖКХ составил 60%, а в отдельных регионах — 80%. Каждый год этот показатель увеличивается на 1–3%. По данным Росстата, жилье около 45 млн россиян имеет износ от 30 до 65%. В капитальном ремонте нуждается более 40% жилья. На приведение изношенных фондов ЖКХ в более или менее приемлемое состояние требуется более 6 трлн руб., то есть больше половины федерального бюджета<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Конарева Л. А. Анализ эффективности организационной системы // США и Канада: экономика, политика, культура, 2007. № 4. С. 109–116.

<sup>32</sup> Инфраструктура: ЖКХ // Комплексная безопасность отечества», 2012. № 1. С. 52–57.

Передав в частные руки такие изношенные фонды, государство надеялось привлечь инвесторов, которые на паях с жителями, приватизировавшими свое жилье, приведут его в порядок. Но на деле в этой сфере происходит чудовищное хищение. По данным Главного контрольного управления президента по Центральному административному округу, только в 2009–2010 гг. по «серым схемам» за рубеж было вывезено порядка 25 млрд руб. — почти 40% всех капиталовложений в ЖКХ округа. И все это происходит на фоне роста тарифов, есть примеры, когда они за четыре года выросли на 300%. При этом созданные на месте бывших государственных структур частные управляющие компании, обворовывая жителей, утаивают информацию о том, из чего складывается окончательная сумма в платежке. Ни о каком эффективном управлении нет и речи.

Приведем далеко не полный список негативных последствий коммерциализации, проводимой во имя якобы повышения эффективности в таких сферах жизни общества, как образование, наука, здравоохранение, культура:

- покупка «символов» (дипломов, сертификатов и пр.), а не получение знаний;
- в науке стал важен не результат, а отчет по сомнительным критериям, не отражающим суть научного достижения;
- диктат профессий, приносящих большие деньги;
- примитивизация сознания, формирование искаженного и узкого представления о мире;
- расширение сфер сбыта алкоголя и наркотиков, поддельных лекарств, ненужных процедур и операций;
- игра на низменных чувствах, формирование «клипового сознания», навязывание сомнительных идеалов, прославление личностей, того не заслуживающих.

Экономическая свобода — необходимое условие для развития предпринимательства, однако при отсутствии ограничений,

поставленных государством на манипуляцию с капиталами и собственностью, она насаждает бездуховность в обществе, ведет к падению нравственности

## СМЕШАННАЯ ЭКОНОМИКА

Многие экономисты пришли к выводу, что в современном мире нет «чисто плановой», то есть целиком управляемой государством экономики, как нет и «чисто рыночной», отрицающей или максимально ограничивающей государственное воздействие на развитие экономики. Во всех странах, за редким исключением, экономика носит смешанный характер. В трудах экономистов такая экономика получила разное название: двухступенчатая, двухслойная, двухпутная (*double trac economy*), двойная или дуальная (*dual economy*). Она предусматривает сочетание рыночного механизма с ведущим плановым началом со стороны государства. Подобная экономика характерна для Китая, который на протяжении многих лет демонстрирует устойчивое развитие.

Директор Центрального экономико-математического института (ЦЭМИ РАН) академик В. Л. Макаров выделил пять факторов, обеспечивающих устойчивость социальных систем, которые следует рассматривать в комплексе<sup>33</sup>.

1. *Правильный баланс между жесткостью и гибкостью, который обеспечивает устойчивость системы.* Для жесткости необходим каркас (как позвоночник в теле или различные институты и нормы в обществе). Но слишком жесткая структура ломается от внешних воздействий. Поэтому в ней должны присутствовать «мягкие» компоненты, обеспечивающие гибкость, приспособляемость системы (в человеческом теле это мышцы, а в обществе — свобода). Однако при излишней мягкости каркас не сохранит форму и утратит свое назначение.

2. *Оптимальное сочетание открытости и изолированности экономики.* При

<sup>33</sup> См. Макаров В. Л. Социальный кластеризм. Российский вызов / М.: Бизнес Атлас, 2010.



современном уровне глобализации экономика той или иной страны или отдельного экономического агента не может быть закрытой. Однако нельзя допускать ее поглощения глобализацией, так как относительная изолированность обеспечивает диверсификацию, сохранение идентичности, самобытности, своеобразия тех или иных сообществ. Такая система способна сопротивляться внешним воздействиям, она вариативна и более устойчива.

3. *Оптимальное соотношение централизации и децентрализации в управлении.* Наиболее устойчивая конструкция — пирамида, однако если полномочия и ответственность не распределены в ней должным образом или же присутствует излишняя регламентация, то способность управления в такой конструкции утрачивается. Современный кризис это четко выявил, особенно в России, где решение жизненно важных вопросов требует «ручного» управления сверху. При ликвидации центра (верхушки пирамиды) все рушится, поэтому чисто иерархическая система управления неустойчива. Для любого общества характерен феномен многослойности, при этом в одном слое может доминировать один тип управления, в другом — иной. Подобная многослойность необходима для представления интересов разных слоев в структуре управления. Устойчивость пирамиды определяется ее основанием. Основание пирамиды управления обществом — местное самоуправление, но если каждая ячейка общества полностью самоуправляема, то мы имеем дело с максимально мягкой системой, что чревато возникновением хаоса. Поэтому пирамидальная система распределения прав и полномочий должна быть встроена в сетевые структуры управления обществом.

4. *Стратификация, социальные кластеры.*

5. *Духовная, идеологическая составляющие жизни общества.*

Стратификация (буквально «расслаивание») характерно для любого общества. Социальная стратификация — естественное явление. Это деление общества на специальные

слои (страты) путем создания различными группами граждан своих объединений. Классификаций для социальных групп довольно много, все зависит от ведущего признака классификации (по профессии, по национальному, религиозному признаку, по уровню доходов, полу, возрасту и пр.). На протяжении веков для этих групп использовались разные термины: «сословие», «класс», «каста» и др. Каждый человек одновременно состоит во многих таких группах (круг знакомых, единомышленников, представителей профессии, ассоциация, клуб, сословие, банда, род, национальность). Каждое объединение отличается своими традициями, кодексом чести, учитывающим специфику профессии, образа жизни и, что особенно важно, своими институтами.

Академик Макаров ввел термин «*социальный кластер*», или «*соцкластер*». По его мнению, слово «кластер» лучше подходит для обозначения той стратификации общества, о которой идет речь: ««Кластер» обозначает множество объектов, которые по тем или иным причинам притянуты друг к другу, их что-то существенное связывает, причем не временно, а на долгий период. Поэтому я беру на себя инициативу называть будущее общество, которое будет конкурировать с капитализмом, *обществом социальных кластеров*, или *социальным кластеризмом*»<sup>34</sup>. В современном обществе ученый выделил следующие социальные кластеры:

- предпринимателей;
- военных;
- госслужащих;
- ученых, учителей, врачей;
- представителей культуры и искусства;
- священнослужителей.

В любом обществе соцкластеры борются друг с другом за лидерство. Сегодня в мире, включая Россию, лидерство захватил соцкластер предпринимателей, который стремится подчинить себе другие соцкластеры.

В стандартных учебниках по экономике как непреложная истина преподносится более высокая эффективность деятельности

<sup>34</sup> Макаров В. Л. Социальный кластеризм. Российский вызов / М.: Бизнес Атлас, 2010. С. 139–140.

соцкластера предпринимателей по сравнению с другими соцкластерами. Рекомендуется везде, где только возможно, передавать обязанности других соцкластеров предпринимательскому. На примере России мы знаем, какой чудовищной коррупцией обернулась передача частному сектору функций государства, например, в министерстве обороны. При господстве предпринимательского соцкластера госслужащие торгуют услугами, а такие общие блага, как образование и здравоохранение, для большинства граждан становятся труднодоступными. К крайне негативным результатам приводит измерение успеха чисто коммерческими показателями в таких сферах, как искусство и культура.

В обществе социального кластеризма должен соблюдаться принцип тотального равенства соцкластеров. Это означает, что «уровень и качество жизни в разных соцкластерах должны быть примерно одинаковыми. Не может быть того потрясающего неравенства, которое мы наблюдаем сейчас практически во всех странах мира <...> Социальный кластеризм — более устойчивое и более справедливое общество»<sup>35</sup>.

В смешанной экономике рынок сочетается с разумным рაციонированием. Теория рაციонирования включает в себя планирование как социальный механизм — выполнение и обеспечение норм, положенных всем рангам соцкластеров.

В такой экономике появляется новый тип структуры — «социальная корпорация». Это негосударственная корпорация, действующая на бюджетные средства. В роли такой корпорации нельзя рассматривать некоммерческую организацию, которая, выполняя полезные для общества функции, финансируется из разных источников, а потому им подотчетна. *Социальная корпорация — структура особого рода, миссией и целью которой является обслуживание населения наилучшим образом. Для зарабатывания денег она ведет бизнес, но*

его задача — производить социальные и прочие блага, повышающие благосостояние населения.

Может сложиться впечатление, что это всего лишь мечта, однако в мире есть структуры подобного рода со своими механизмами и институтами.

Примером такой структуры может служить *Мондрагонская кооперативная корпорация*. Созданная в 1956 г. в Испании, в баскском городе Мондрагон, она представляет собой федерацию рабочих кооперативов, находящихся в собственности работающих в них людей. Мондрагонские кооперативы действуют в соответствии с бизнес-моделью, основанной на примате интересов народа и суверенитета труда, что сделало возможным создание очень сплоченных компаний, базирующихся на солидарности с сильным социальным аспектом. В настоящее время эта корпорация стала седьмой испанской компанией по величине выручки и ведущей бизнес-группой в стране басков.

В конце 2012 г. она обеспечивала занятость 83321 чел. в 256 компаниях, работающих по четырем направлениям: финансы, промышленность, розничная торговля и знания<sup>36</sup>.

Управление в экономике может считаться эффективным, если ее граждане обеспечены определенным набором необходимых жизненно важных благ, но к коллективным благам прямой рыночный механизм неприменим. «Люди всех социальных кластеров хотят жить достойно. Поэтому общество должно создать для них условия, при которых выполнение своей миссии, своих целей приводит к этой самой достойной жизни»<sup>37</sup>.

В мире разработано много классификаций качества жизни. *Организация экономического сотрудничества и развития*, объединяющая 34 страны и являющаяся органом координации социально-экономической политики ведущих индустриальных стран, разработала «индекс лучшей жизни» (*Better Life Index*). Это

<sup>35</sup> Там же, с. 10, 157.

<sup>36</sup> Mondragon Corporation / Wikipedia [Электронный ресурс] URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Corporation) (дата обращения: 30.07.2013).

<sup>37</sup> Макаров В. Л. Социальный кластеризм. Российский вызов / М.: Бизнес Атлас, 2010. С. 160–161.

глобальный показатель, позволяющий сравнивать благосостояние в разных странах по критериям, определяющим качество жизни. При формировании списка самых «счастливых» стран эксперты ориентировались на 11 критериев: уровень дохода жителей, возможность получения ими образования, их жилищные условия, состояние их личной безопасности, здравоохранения, оценка уровня жизни самими гражданами страны, баланс между рабочим и свободным временем и др. В первую десятку лидеров по этому показателю входят государства с социально ориентированной экономикой. По результатам опросов в 2013 г. страной с самыми высокими показателями индекса лучшей жизни стала Австралия, причем первое место она занимает уже третий

раз подряд<sup>38</sup>. Оценка России практически по всем критериям ниже средней. Например, по уровню средней заработной платы мы занимаем 4-е место «с конца»; в категории «здоровье» — последнее место (в нашей стране одна из самых коротких продолжительность жизни — 69 лет)<sup>39</sup>.

Во всех классификациях качества жизни присутствуют количественно не определимые, но необходимые человеку ценности, чтобы ощущать себя счастливым. Это та самая *духовная, идеологическая составляющая жизни общества*, которую академик В. Л. Макаров считает одним из факторов устойчивости социальных систем: «Духовная сфера — это не что-то побочное, это главное, что делает человеческое общество человеческим»<sup>40</sup>.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Clover C.* Russia's missing billions revealed // The Financial Times, 21.02.2013.
2. *Dewey J.* The Public and its Problems. Swallow Press, 1954 (first published 1927). 242 p.
3. *Монск А.* Jobs are Top Priority, Business Leaders Say as World Economic Forum Annual Meeting 2012 Closes. World Economic Forum News Release / World Economic Forum [Электронный ресурс] URL: <http://www.weforum.org/> (дата обращения: 18.07.2013).
4. Mondragon Corporation / Wikipedia [Электронный ресурс] URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Corporation) (дата обращения: 30.07.2013).
5. *Адизес Ицхак.* Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. СПб: Изд-во Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2006. 285 с.
6. *Белоцерковский В.* Для всех и для себя. Будущее в настоящем. Экономический аспект. Репортаж из будущего. Ч. II // CIVITAS. Вестник гражданского общества [Электронный ресурс] URL: <http://vestnikcivitas.ru/docs/684> (дата обращения: 18.07.2013).
7. *Белоцерковский В.* Для всех и для себя. Программа ИСОП — попытка создать «синтезный капитализм». Репортаж из будущего. Ч. III // CIVITAS. Вестник гражданского общества [Электронный ресурс] URL: <http://vestnikcivitas.ru/docs/746> (дата обращения: 18.07.2013).
8. Более половины молодых греков сидят без работы / Финанс. 10.05.2012 [Электронный ресурс] URL: <http://finam.info/news/bole-50-grecheskoy-molodegi-sidyat-bez-raboti/> (дата обращения: 17.07.2013).
9. *Воронин Н.* Почему в России относительно легко стать миллиардером / Русская служба ВВС [Электронный ресурс] URL: [http://www.bbc.co.uk/russian/business/2012/03/120308\\_forbes\\_russian\\_billionaires.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/business/2012/03/120308_forbes_russian_billionaires.shtml) (дата обращения: 18.07.2013).

<sup>38</sup> Австралия — первое место по «индексу лучшей жизни» / PITER.TV [Электронный ресурс] URL: [http://piter.tv/event/Avstraliya\\_pervoe\\_mesto/](http://piter.tv/event/Avstraliya_pervoe_mesto/) (дата обращения: 19.07.2013).

<sup>39</sup> «Индекс лучшей жизни»: у россиян мало друзей / Русская служба ВВС [Электронный ресурс] URL: [http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2012/05/120523\\_oecd\\_better\\_life\\_report.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2012/05/120523_oecd_better_life_report.shtml) (дата обращения: 19.07.2013).

<sup>40</sup> *Макаров В. Л.* Социальный кластеризм. Российский вызов. М.: Бизнес Атлас, 2010. С. 14.

10. *Замахина Т.* За двадцать лет расслоение по доходам увеличилось в два раза // Московский комсомолец. 2012.22.02.
11. Зарплата чиновника в стране составила 63 тыс. рублей // Новые известия. 2013. 27.05.
12. *Зюзев А.* Бедных в России стало меньше, а доход у населения вырос // Комсомольская правда, 27.12.2010.
13. «Индекс лучшей жизни»: у россиян мало друзей / Русская служба BBC [Электронный ресурс] URL: [http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2012/05/120523\\_oecd\\_better\\_life\\_report.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2012/05/120523_oecd_better_life_report.shtml) (дата обращения: 19.07.2013).
14. Инфляция в России в 2013 году превысит 6% // Утро.ру [Электронный ресурс] URL: <http://www.utro.ru/news/2013/04/08/1111798.shtml> (дата обращения: 18.07.2013).
15. Инфраструктура: ЖКХ // Комплексная безопасность отечества». 2012. № 1. С. 52–57.
16. Италия: проблемы с деньгами «решила» веревка // Euronews [Электронный ресурс] URL: <http://ru.euronews.com/2013/04/05/elderly-italian-couple-commit-suicide-over-economic-plight/> (дата обращения: 30.07.2013).
17. *Конарева Л. А.* Анализ эффективности организационной системы // США и Канада: экономика, политика, культура, 2007. № 4. С. 109–116.
18. Австралия — первое место по «индексу лучшей жизни» / PITER.TV [Электронный ресурс] URL: [http://piter.tv/event/Avstraliya\\_pervoe\\_mesto/](http://piter.tv/event/Avstraliya_pervoe_mesto/) (дата обращения: 19.07.2013).
19. *Кривошапко Ю.* Долларовых миллиардеров в России стало еще больше // Российская газета. 2013.18.02.
20. *Кезлсо Л., Келсо П.* Демократия и экономическая власть. Сан-Франциско: изд-во Института Келсо по изучению экономических систем, 2007. 268 с.
21. *Макаров В. Л.* Социальный кластеризм. Российский вызов. М.: Бизнес Атлас, 2010. 272 с.
22. Мир волнует коррупция, а россиян — нищета / Русская служба BBC [Электронный ресурс] URL: [http://www.bbc.co.uk/russian/international/2010/12/101207\\_corruption\\_poll.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/international/2010/12/101207_corruption_poll.shtml) (дата обращения: 18.07.2013).
23. Неравная и богатая / Газета.ру [Электронный ресурс] URL: [http://www.gazeta.ru/financial/2012/10/10/4807489.shtml?google\\_editors\\_picks=true](http://www.gazeta.ru/financial/2012/10/10/4807489.shtml?google_editors_picks=true) (дата обращения: 17.07.2013).
24. Одна треть смертей в России происходит из-за потребления некачественной пищи / Информационное агентство REGNUM, 20.07.2011 [Электронный ресурс] URL: <http://www.regnum.ru/news/medicine/1427089.html#ixzz1Sb3utukb> (дата обращения: 18.07.2013).
25. *Остром Э.* Управляя общим. Эволюция институтов коллективной деятельности. М.: Мысль, ИРИСЭН, 2010. 447 с.
26. ОЭСР: безработица приобретает системный характер // Euronews, 10.07.2012 [Электронный ресурс] URL: <http://ru.euronews.com/2012/07/10/oecd-sees-growing-eurozone-jobs-crisis/> (дата обращения: 17.07.2013).
27. Под знаком кризиса / Lenta.ru [Электронный ресурс] URL: <http://lenta.ru/articles/2012/01/30/davos/> (дата обращения: 18.07.2013).
28. Преобразование предприятий. Американский опыт и российская действительность / Под общ. ред. Д. Лоуга, С. Плеханова, Д. Симмонса. Пер. с англ. М.: Вече, Персей, 1997. 448 с.
29. *Путилов С.* Не засуха, так морозы // Новые известия. 2013.06.06.
30. Странам ЕС угрожает бедность, хотя и по-разному / Euronews [Электронный ресурс] URL: <http://ru.euronews.com/2013/01/08/eu-warns-of-growing-poverty-gap/> (дата обращения: 18.07.2013).
31. Уровень суицидов в Европе подскочил из-за кризиса // MSN Деньги [Электронный ресурс] URL: <http://money.ru.msn.com/news/234345/> (дата обращения: 30.07.2013).

УДК 338.242

Patricia E. Dowden

## Парализующее Россию недоверие: может ли банковское дело быть проводником перемен?

*Многие теоретики считают, что вера в общественные институты — важнейшее условие экономического развития, поскольку они снижают операционные издержки и способствует формированию эффективных отношений между всеми участниками бизнеса. Социальный капитал способствует созданию институциональной инфраструктуры, которая формирует доверие к социально-экономической системе. Система, не обладающая социальным капиталом, не может быть эффективной. Следовательно, социальный капитал, элементом которого является доверие, способствует эффективному и продуктивному использованию ресурсов организации.*

**Ключевые слова:** доверие, взаимное доверие, социальный капитал, экономическое развитие, кооперация, репутация, организационная эффективность, цивилизованность, коммерческий банк, агент изменения.

## Russia's Paralyzing Cycle of Distrust: Can the Banking Industry Be an Agent of Change?

*Many theorists believe that in the process of generalizing the notion of confidence, it is necessary to take into account the factor of faith in the institutions of society as an essential condition for economic development because it reduces transaction costs and promotes the formation of effective relationships between all participants of business. Social capital contributes to the creation of institutional infrastructure that forms the credibility of the system. Socio-economic system that has no social capital cannot be effective. Consequently, the social capital element of which is trust, affects the process efficient and productive use of the resources of the organization.*

**Keywords:** change agent, civility, commercial bank, cooperation, economic development, organizational performance, reciprocal trust, reputation, social capital, trust.

## MYSTERY OF TRUST

In 2000, Hernando de Soto, a Peruvian economist, wrote a landmark book titled “Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else”. The mystery was private property. Russia has reformed its economy — has created private property — but has not yet reformed the other institutions required to support a market economy. This paper will discuss the critical role of trust in creating these new institutions, the role of civility in creating an environment in which trust can emerge, and the role that Russia’s banking sector might play in modeling new behaviors.

## RUSSIA TODAY

Russia leads the world on a wide spectrum of issues:

Natural resources: it has one of the richest natural resource endowments in the world.

Human capital: Russia’s educational system has produced nearly 100% literacy, and more than half of the Russian adult population has a university education, twice as high as the OECD average, according to a 2005 UNESCO report.

Culture: Russia has a long tradition of excellence in every aspect of the arts.

Financial strength: The economy had averaged 7% growth since the 1998 Russian financial crisis, resulting in a doubling of real disposable incomes and the emergence of a middle class.<sup>1</sup>

Yet in spite of these impressive strengths, the Russian people have little faith in their country.

“As one would expect, rising income levels go with rising levels of happiness and life satisfaction. The peoples of rich societies are happier than those of poor societies. The overall correlation is very strong. ... [but] the lowest levels of subjective

well-being in the world were not found in the very poorest societies, such as India or Nigeria, but in the ex-Communist societies..... This is especially true of the countries of the former Soviet Union..... Subjective well-being was already extremely low in Russia in 1990, but life satisfaction and happiness have fallen even lower since the collapse of the Communist system and the Soviet Union, to such a degree that Russia, Belarus, and Ukraine show the lowest levels of subjective well-being ever recorded..... Since moving toward democracy in 1991, they have not become healthier, happier, more trusting, more tolerant or more post-materialist. On the whole, they have moved in exactly the opposite direction.<sup>2</sup>

Svetlana Kononova, reporting on a Levada Center survey, points out that in 1991 only 41 percent of respondents were skeptical and suspicious. Now, 70 percent say they do not trust anybody, 72 percent do not want to help anybody, and 75 percent do not want to cooperate with other people in solving problems.<sup>3</sup>

About 20 percent of Russians are thinking about leaving the country and trying their luck abroad, according to various Russian polling agencies. Among 18- to 35-year-olds, close to 40 percent of respondents say they’d like to leave. Experts believe that 100,000 to 150,000 people now leave the country annually and warn that the exodus reached dangerous dimensions in the last three years. Dmitry Oreshkin, a political analyst with the Institute of Geography says “The intellectual potential of the nation is being washed away, as the most mobile, intelligent and active are leaving.”<sup>4</sup> “Just as he [Medvedev] began his ambitious program of economic “modernization,” the white-collar professionals so crucial to it were prepared to jump ship — a staggering 57 percent of them, according to a Levada Center survey.”<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Russia Economy Profile 2012. Index Mundi. URL: [http://www.indexmundi.com/russia/economy\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/russia/economy_profile.html).

<sup>2</sup> Ronald Inglehart, Director of World Values Survey and currently a Scientific Advisor and Expert Council Member for the Higher School of Economics’ Laboratory for Comparative Social Research, “Globalization and Post Modern Values”, The Washington Quarterly, Winter 2000. URL: [http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/publication\\_530/files/5\\_globaliza.pdf](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/publication_530/files/5_globaliza.pdf).

<sup>3</sup> Svetlana Kononova, “Trust Nobody: Most Russians Don’t Trust Anybody Else, but Believe They Have the Right to Deceive Others”, Russia Profile.org, Dec 28, 2010.

<sup>4</sup> Sergei L. Loiko, “New wave of Russian emigration”, Los Angeles Times, November 23, 2011.

<sup>5</sup> Max Seddon, “Young Russians move abroad for “breath of fresh air”, Russia Beyond the Headlines, April 8, 2011 [http://rbth.ru/articles/2011/04/08/young\\_russians\\_move\\_abroad\\_for\\_breath\\_of\\_fresh\\_air\\_12678.html](http://rbth.ru/articles/2011/04/08/young_russians_move_abroad_for_breath_of_fresh_air_12678.html).

## ROLE OF TRUST

Trust plays an indispensable role in virtually every important aspect of a nation's effectiveness, including cooperation, rule of law, economic development, worker performance, reputation. *Reciprocal trust is the essential fuel of all effective human interaction.* And Russians don't trust each other. The self-destructive implications of this are described below.

**Cooperation.** John Nash won a Nobel Prize in 1994 for the "Nash Equilibrium", or "Non-Cooperative Game Theory", which can be summarized as follows:

"Everyone wins if everyone *chooses to cooperate*.....

"[E]fficient cooperation ... can come about only if people trust that most other people will also choose to cooperate.....

"Lacking that trust, the social trap will slam inexorably shut. That is, we end up in a state of affairs that is worse for everyone, even though, everyone realizes that they would profit by choosing to cooperate."<sup>6</sup>

**Rule of law.** A recent poll by Echo Moscow reports that when asked what is most important, respondents' top three issues are related to rule of law. But many serious students of what makes societies work suggest that *rule of law is no substitute for trust*; in fact, it works only when supported by trust

"Confucius once remarked that rulers need three resources: weapons, food and trust. The ruler who cannot have all three should give up weapons first, then food, but should hold on to trust at all costs: 'Without trust, we cannot stand.'<sup>7</sup> "Every kind of peaceful cooperation among men

is primarily based on mutual trust and only secondarily on institutions such as courts of justice and police."<sup>8</sup>

"[I]n enterprises where persons do not trust one another, cooperation is best achieved with the existence of formal rules and regulations that have to be agreed to, negotiated and enforced. ....In such an environment there is a high transaction cost for doing business.<sup>9</sup> "[T]here is usually an inverse relationship between rules, regulations and hierarchy in an enterprise and trust: The more people depend on rules to regulate their interactions, the less they trust each other and vice versa."<sup>10</sup>

**Economic Development.** Many development theorists consider "generalized trust" — including trust in the institutions of society — to be one of the most critical factors in economic development, a more significant predictor than human capital. Both bridging-type networks — that is, institutional infrastructure — and generalized trust — that is, trust in the system, rather than in the individual — lower transaction costs, decrease enforcement costs, increase the potential number of entities with whom any given individual can enter into relationships, and stimulate innovation.. "Low levels of positive social capital affected Russian economic growth during and after transition at least as much as the quality of industrial infrastructure."<sup>11</sup>

"High trust societies...have the social capital to create large, complex, private enterprises. ....In contrast, in low trust, familistic societies where the radius of trust is small and the social capital low ...business transactions have been limited to family owned enterprises..... Where large-scale enterprises exist they are state owned."<sup>12</sup>

<sup>6</sup> "A Brief Introduction to non-cooperative game theory", <http://www.ewp.rpi.edu/hartford/~stoddj/BE/IntroGameT.htm>, accessed February 2012.

<sup>7</sup> Confucius, as quoted by Geoffrey Hosking, review of "Why We Need a History of Trust" // Reviews in History URL: <http://www.history.ac.uk/reviews/review/287a>, July 2002.

<sup>8</sup> *Albert Einstein*, "Arms Can Bring No Security", Bulletin of the Atomic Scientists, March 1950. P. 71.

<sup>9</sup> Module 3: Trust, Social Capital Formation, Enterprise Competitiveness and Productivity, International Labor Organization, [http://www.ilocarib.org.tt/Promalco\\_tool/productivity-tools/manual07/m7\\_7.htm](http://www.ilocarib.org.tt/Promalco_tool/productivity-tools/manual07/m7_7.htm).

<sup>10</sup> *Francis Fukuyama*, as quoted by Jeremy Hope, Tony Hope, *Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age*, Harvard Business Press. Sept 1, 1997. P. 154.

<sup>11</sup> *Philip M. Nichols*, The Wharton School of the University of Pennsylvania, "Social Politeness as a Precursor to Generalized Trust", Russian Academy of Sciences Modernization Conference, Moscow, Russia, November 2010.

<sup>12</sup> *Francis Fukuyama*, "Social Capital and the Global Economy", *Foreign Affairs*, September/October 1995. P. 89–203.

**Reputation.** Edelman, the world's largest private global public relations firm, reports this: "At least 64 percent of opinion leaders in every country surveyed said they had refused to buy the products or services of a company they did not trust." Most refused to invest in them and about half refused to be employed by them.<sup>13</sup> Employees stay longer with high-trust companies. Customers remain customers of high-trust companies. Suppliers and distributors stay partnered longer with high-trust companies. Investors hold their investment longer with high-trust companies.<sup>14</sup>

**Organizational Performance.** Fortune Magazine reported that in one study, high-trust organizations outperformed low-trust organizations in total return to shareholders by 286 percent (Watson Wyatt 2002 study); and in another, Fortune magazine's "100 Best Companies to Work for in America" they earned over four times the returns of the broader market over the prior seven years. Gallup's research shows that in America 96 percent of engaged employees—but only 46 percent of actively disengaged employees—trust management; they estimate that this disengagement costs corporations \$250 to \$300 billion a year.<sup>15</sup>

## CAN CIVILITY OPEN THE DOOR TO TRUST?

.....

*What is civility?* It is, at a minimum, refraining from any unpleasant tone or rudeness; or, even better, behaving respectfully, with courtesy. Civility is not necessarily being "nice" or "friendly", and certainly not "trusting"; It is a very simple, low risk behavior, described by the Golden Rule, to which every major world value system subscribes. It acts as a sort of "social sanitizer", analogous to frequent hand washing's effectiveness in combatting the spread of infection: both can reduce

serious threats to a healthy society; both rely on personal responsibility; and both can create maximum impact with minimum effort for both the individual and, when widely practiced, for society as a whole.

This paper will present the hypothesis that, while trust is a complex emotion requiring time and experience to develop, civility — even at its most simple, superficial level — can remove an important obstacle to trust.

The relationship between civility and trust has not received much research to date, but it has been long acknowledged and demonstrated by research that behavior shapes attitudes as well reflecting them. As Aristotle said, "The virtues we acquire by first having actually practiced them... we become just by doing just acts, temperate by doing temperate acts, brave by doing brave acts."<sup>16</sup>

Research is underway at the Wharton School of the University of Pennsylvania to test the civility hypothesis more directly, and preliminary findings are dramatic: negotiating teams whose interaction involved any incivility, however trivial, achieved significantly lower results than those with neutral or positive communication. Another Wharton study suggests that willingness to take a risk with a negotiating partner is about 60% higher if previous interaction is civil.<sup>17</sup>

In addition, research also demonstrates that incivility's impact is not limited to those directly involved. "[O]ur three studies provide evidence that just witnessing rudeness tends to reduce observers' performance, creativity, and citizenship behaviors and increase their aggressive thoughts.... witnesses of rude behavior generally became less prosocial and chose to share less of their resources with others."<sup>18</sup>

This perspective on the interactive relationship between behavior and attitude is sometimes labeled the "Benjamin Franklin Effect", based on

<sup>13</sup> 2006 Annual Edelman Trust Barometer, <http://www.edelman.com/image/insights/content/FullSupplement.pdf>.

<sup>14</sup> Covey, Stephen M.R.; Merrill, Rebecca R. *The SPEED of Trust*. Simon & Schuster, Inc. Kindle Edition. 2006. P. 266.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 253.

<sup>16</sup> Aristotle, *Nicomachean Ethics*, H. Rackham, Ed., <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0054%3Abekker%20page%3D1103b>, February 28, 2012.

<sup>17</sup> Livia Levine & Tae Wan Kim, "LGST Doctoral Student Presentation: Why the #&#%#@#% Don't They Trust?", Wharton School of the University of Pennsylvania, Dec 6, 2011.

<sup>18</sup> Christine I. Porath University of Southern California, Amir Erez University of Florida. *Does Rudeness Really Matter? The Effects Of Rudeness On Task Performance And Helpfulness* // *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, № 5. P. 1181–1197.



his observation that “He that has once done you a kindness will be more ready to do you another than he whom you yourself have obliged.” In other words, “You grow to like people for whom you do nice things and hate people you harm.”<sup>19</sup> This “cognitive dissonance” — people are uncomfortable because their actions don’t reflect their feelings — leads to shifts in attitude to align them.

## COMMERCIAL BANKING AS CHANGE AGENT?

.....

The commercial banking industry (as distinguished from investment banking), more than almost any other business, relies on trust. Trust is so critical to this business that governments typically insure deposits and impose significant regulatory controls to enhance safety. These banks manage the global payment system, which is the heart of the global economy, pumping capital — the lifeblood of a modern market economy — throughout the world.

The 2008 global financial crisis demonstrated clearly what happens when trust fails. While the gun was loaded — the list of problems leading up to the crisis are well documented — the trigger was a loss of trust within the commercial banking system, causing banks to suspend payments. In other words, the heart stopped pumping, and overnight the system collapsed, causing losses in the financial system of \$4 trillion. The mechanics of how this happened, and how the system works, is beyond the scope of this paper, but suffice to say that the global payment system depends on a complex web of relationships between banks, and this web depends on their trust in each other. A break in one link in this web (or, to continue the heart analogy, the rupture of one artery in the circulatory system), as happened in 2008, can create a domino effect that can take down the entire

system, causing severe long term consequences. As a result, according to one study, the financial industry has fallen from one of the most trusted industries in the world to the least trusted.<sup>20</sup>

So, it may be concluded that the commercial banking system plays a key role in a society’s ability to trust. The question is, given its ability to destroy trust, does it also have the ability to create trust, not only in its own operations, but in the society more generally? We will describe now how that could indeed occur.

There is much evidence that the work environment has influence on society generally. Incivility has been demonstrated to be a function of the social environment in the workplace.<sup>21</sup>

Likewise, an example of positive behavior in the workplace can also create positive community norms and behavior.<sup>22</sup>

Commercial banks have a particularly powerful opportunity to shape community norms for these reasons:

Nearly everyone needs to deal with a commercial bank at some point.

The nature of the relationship between bank and its customer is often a more personal one than the average commercial transaction. If the customer is putting his money in the bank, he wants to feel that the institution can be trusted. The necessity for this personal connection provides a good opportunity for a banker to serve as a role model for civil behavior.

Not surprisingly, any change in the Russian commercial banking system’s culture would need to start with a change in management behavior.

Research shows that managers participate in the construction of commonly accepted standards, and that to the extent these practices become habitual, other managers are likely to adopt them.<sup>23</sup> In addition, employees generally treat customers the way they are treated by management.<sup>24</sup>

<sup>19</sup> David McRaney, “You Are Not So Smart”, Gotham, October 2011.

<sup>20</sup> Edelman Trust Barometer, 2011 Annual Global Opinion Leader Study <http://www.edelmandigital.com/2011/01/25/>, January 25, 2011.

<sup>21</sup> Michael P. Leiter, Vice President (Academic) Acadia University (Canada), “The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, 2011, Vol. 96, No. 6. P. 1258–1274.

<sup>22</sup> John S. Earle, Upjohn Institute for Employment Research and Central European University; Andrew Spicer, University of South Carolina; Klara Sabirianova Peter, Georgia State University: “The Normalization Of Deviant Organizational Practices: Wage Arrears In Russia, 1991–98”, *Academy of Management Journal*, 2010, Vol. 53, № 2. P. 218–237.

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Covey, Stephen M.R.; Merrill, Rebecca R. *The SPEED of Trust*. Simon & Schuster, Inc..Kindle Edition. 2006. p. 253

Several aspects of Russian business culture will need to be addressed if trust is to be cultivated in the workplace, including Russia's strong tradition of authoritarian management style. Surprisingly, this tradition may not have been much modified by a market economy: According to Vadim Radaev's 2008 research, "Managers of the new non-state firms established in the course of economic reform have not become more democratic and open. On the contrary, they tend to express themselves even more bureaucratic than general directors of the privatized Soviet enterprises."<sup>25</sup>

This behavior is to some extent founded in distrust, and is clearly counterproductive in a market economy, where employee empowerment has been demonstrated to provide optimum outcomes.

## CONCLUSION

.....

Consider an experiment done with two frogs: one is thrown into boiling water and immediately jumps out; the other is put in water whose temperature is very gradually increased to boiling. The second frog will not save itself.

## ЛИТЕРАТУРА

.....

1. 2006 Annual Edelman Trust Barometer. URL: <http://www.edelman.com/image/insights/content/FullSupplement.pdf>
2. A Brief Introduction to non-cooperative game theory. URL: <http://www.ewp.rpi.edu/hartford/~stoddj/BE/IntroGameT.htm>, accessed February 2012.
3. Aristotle. Nicomachean Ethics. H. Rackham, Ed. URL: <http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0054%3Abekker%20page%3D1103b>, February 28, 2012.
4. Confucius, as quoted by Geoffrey Hosking, review of «*Why We Need a History of Trust*» // *Reviews in History*. URL: <http://www.history.ac.uk/reviews/review/287a>, July 2002.
5. Covey Stephen M. R.; Merrill Rebecca R. The SPEED of Trust. Simon & Schuster, Inc. Kindle Edition. 2006. P. 266.
6. Einstein Albert. Arms Can Bring No Security / Bulletin of the Atomic Scientists. March, 1950. P. 71.
7. Fukuyama Francis. Social Capital and the Global Economy // *Foreign Affairs*. September/October 1995. P.89–203.
8. Fukuyama Francis, as quoted by Jeremy Hope, Tony Hope. Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age // Harvard Business Press. Sept 1, 1997. P. 154.
9. Inglehart Ronald, Director of World Values Survey and currently a Scientific Advisor and Expert

Russian "soul" is legendary: no people have more capacity for warmth, loyalty, kindness. Civility is not new behavior to be learned. Yet nearly every discussion about extending even superficial civility to those one does not know well elicits reactions of near-horror: it is described variously as "dangerous" / "insincere" / so deep in the cultural DNA that it is "unlikely to change for generations" / "would take a revolution".

Why does an entire nation cling to such self-destructive behavior?

In times of crisis, Russians have a long history of standing together to protect their nation. Such examples of self-organization are legendary: the 1612 "Time of Troubles" overthrow of the "false Dmitry", the famous battle of Stalingrad, the Siege of Leningrad come to mind. This time, however, is different. The threat is hard to see because it comes from within and is not especially dramatic — the nation is bleeding to death from a thousand tiny *self-inflicted* cuts. Like earlier crises, this one requires initiative from every citizen, not orders from leaders. Will Russians understand the growing danger soon enough to save their country?

<sup>25</sup> Vadim Radaev, "How Managers Establish Their Authority at the Russian Industrial Enterprise: A Typology and Empirical Evidence" // *The Journal of Comparative Economic Studies* 2008 . Vol. 5, August 2008.

- Council Member for the Higher School of Economics' Laboratory for Comparative Social Research. *Globalization and Postmodern Values // The Washington Quarterly*. № 23.1 (2000). P.215–228. URL: [http://muse.jhu.edu/journals/washington\\_quarterly/v023/23.1inglehart.html](http://muse.jhu.edu/journals/washington_quarterly/v023/23.1inglehart.html).
10. *John S. Earle*. Upjohn Institute for Employment Research and Central European University; *Andrew Spicer*, University of South Carolina; *Klara Sabirianova Peter*, Georgia State University: *The Normalization of Deviant Organizational Practices: Wage Arrears In Russia, 1991–98 // Academy of Management Journal* 2010, Vol. 53, № 2. P. 218–237.
  11. *Kononova Svetlana*. *Trust Nobody: Most Russians Don't Trust Anybody Else, but Believe They Have the Right to Deceive Others / Russia Profile.org*, Dec 28, 2010.
  12. *Leiter Michael P.*, Vice President (Academic) Acadia University (Canada). *The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes // Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96, No. 6. P. 1258–1274.
  13. *Livia Levine & Tae Wan Kim*. LGST Doctoral Student Presentation: *Why the Don't They Trust? / Wharton School of the University of Pennsylvania*. Dec 6, 2011.
  14. *Loiko Sergei L.* *New wave of Russian emigration // Los Angeles Times*. November 23, 2011.
  15. *McRaney David*. *You Are Not So Smart // Gotham*, October, 2011.
  16. Module 3: Trust, Social Capital Formation, Enterprise Competitiveness and Productivity, International Labor Organization. URL: [http://www.ilocarib.org.tt/Promalco\\_tool/productivity-tools/manual07/m7\\_7.htm](http://www.ilocarib.org.tt/Promalco_tool/productivity-tools/manual07/m7_7.htm).
  17. *Nichols Philip M.* The Wharton School of the University of Pennsylvania. *Social Politeness as a Precursor to Generalized Trust / Russian Academy of Sciences Modernization Conference*, Moscow, Russia, November 2010.
  18. *Porath Christine I.* University of Southern California, Amir Erez University of Florida. *Does Rudeness Really Matter? The Effects Of Rudeness On Task Performance And Helpfulness / Academy of Management Journal*. 2007. Vol. 50, No. 5. P. 1181–1197.
  19. *Radaev Vadim*. *How Managers Establish Their Authority at the Russian Industrial Enterprise: A Typology and Empirical Evidence // The Journal of Comparative Economic Studies*. 2008. Vol. 5, August 2008.
  20. *Russia Economy Profile 2012*. Index Mundi. URL: [http://www.indexmundi.com/russia/economy\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/russia/economy_profile.html)
  21. *Seddon Max*. *Young Russians move abroad for «breath of fresh air», Russia Beyond the Headlines*, April 8, 2011. URL: [http://rbth.ru/articles/2011/04/08/young\\_russians\\_move\\_abroad\\_for\\_breath\\_of\\_fresh\\_air\\_12678.html](http://rbth.ru/articles/2011/04/08/young_russians_move_abroad_for_breath_of_fresh_air_12678.html).

## Ролевая модель менеджмента

*В статье визуально представлена ролевая модель организационного менеджмента, в трех плоскостях которой («информация», «люди» и «действия») рассматривается и анализируется деятельность менеджеров с концептуальной и практической точек зрения. Обязанность играть разные роли не означает, что менеджер не может выделить какую-то роль особо. У каждого человека есть свои особенности, определяющие стиль его управления. Однако умелое сочетание ролей, понимание возможностей разных ролевых «миксов» открывают перед менеджером широкие перспективы. Выработку, публичное обсуждение и принятие таких принципов следует рассматривать как актуальные задачи современного менеджмента. Автор полагает, что данная модель может лечь в основу новой теории менеджмента.*

**Ключевые слова:** воздействия, коммуникации, контроль, лидерство, менеджмент, отношения, роли менеджмента, связи.

**В** комплексе мер, направленных на перевод отечественной экономики на рельсы инновационного развития, одними из самых слабых звеньев можно считать обеспечение качества современного менеджмента и содержание программ подготовки профессиональных управленцев. В этой связи вызывает удивление отсутствие систематических исследований менеджмента как прикладной сферы экономической науки, с одной стороны, и как огромной области человеческой деятельности — с другой. Наше понимание природы менеджмента практически не развивается, поэтому задача совершенствования его инструментария не имеет под собой надежной теоретической базы.

Поэтому представляется целесообразным построить некую ролевую модель,

отражающую системное содержание менеджмента. Идея заключается в том, чтобы увязать все функции менеджеров в единое целое и на этой основе проанализировать содержание этого вида деятельности.

На *рисунке* приведена довольно простая сферическая трехслойная конструкция, которая дает представление о многогранной и многоуровневой природе управленческой работы: менеджер заключен в некоторое замкнутое пространство обязанностей и прав, очерченное «скорлупой».

### РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

.....

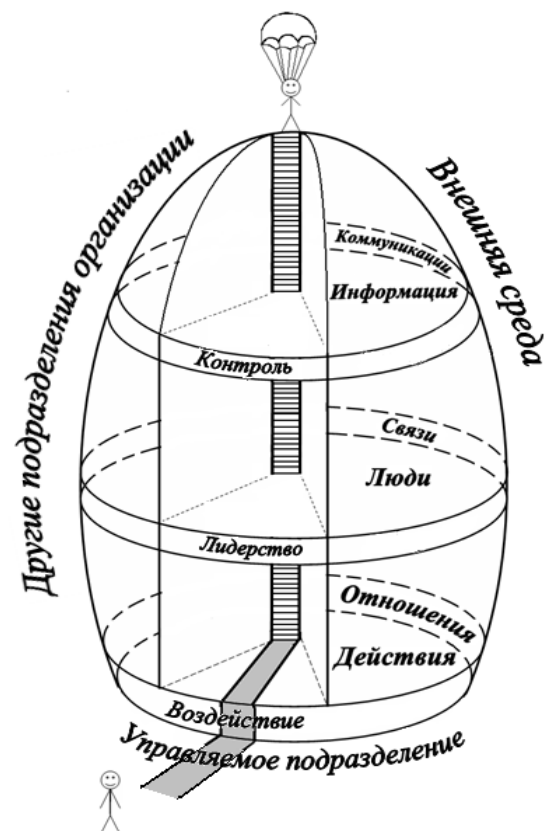
Это пространство располагается между подразделением компании, за работу которого

отвечает менеджер, остальными подразделениями и окружением (внешней средой) управляемой системы. Основная задача менеджера — обеспечить выполнение миссии и достижение стратегических целей своего подразделения/организации. Решая эту задачу, он может находиться в любой плоскости — «действий», «людей» или «информации».

Так, линейные менеджеры очень часто находятся в плоскости «действия» и вместе с подчиненными непосредственно участвуют в производственных процессах: наладке новой производственной линии, комплектации партии поставки ключевому клиенту, разработке уникального проекта и т. п. При этом слова «непосредственно участвуют» не следует понимать буквально. В контексте менеджмента это означает руководить процессами напрямую (прямо воздействовать на объект), присутствуя на месте их реализации. Такого менеджера называют «человеком дела».

Поднявшись на этаж выше («люди»), менеджер начинает действовать опосредованно, через других людей. Он ставит задачи, обучает, создает команды, укрепляет корпоративную культуру — словом, делает все для того, чтобы подопечные могли наилучшим образом реализовать свой потенциал. При этом он должен не только контролировать выполнение сотрудниками своих формальных обязанностей, но и стимулировать их творческую инициативу и новые начинания. В его управленческом арсенале должны быть методы побуждения к достижению определенных целей и методы поощрения за проявление инициативы, базирующиеся на личной договоренности. Быть менеджером — значит не просто занимать более высокую должность, но и больше зависеть от других<sup>1</sup>.

На следующем этаже («информация») менеджер использует полученную информацию для того чтобы вырабатывать решения и побуждать других к их реализации. Он структурирует работу подразделения/организации, составляет планы и графики, доводит задания до подчиненных, контролирует их исполнение



и вступает в контакты со всеми (по вертикали и по горизонтали), кто может содействовать или противостоять этому.

Как видно из рисунка, у менеджера есть два варианта вступления в руководящую должность: «сверху», посредством «десантирования» на должную позицию, и «снизу», путем постепенного освоения предметной области, приобретения опыта и повышения профессиональной подготовки. Естественно, приход «снизу» предпочтительнее: человек встраивается в административную вертикаль с самых низших должностных ступеней (мастер — прораб — начальник участка), непосредственно участвует в производственных процессах, выстраивает отношения, нарабатывает связи, проявляет инициативу, завоевывает авторитет и постепенно становится лидером, а со временем — и претендентом на должность первого руководителя.

Если человека «десантируют» на должность первого руководителя, то в лучшем случае он сможет работать в плоскости «информация»,

<sup>1</sup> Hill L. A. Becoming the boss // Harvard business review. 85 (January), 2007. P. 49–56.

контролируя исполнение плановых заданий, которые, как правило, формируют профессионалы, находящиеся за пределами административной вертикали, и по результатам этого контроля как-то влиять на развитие событий в подразделении/организации. Из-за незнания предметной области он боится спуститься на уровень «люди», а тем более на уровень «действия», поскольку есть опасность, что о его невежестве и дилетантизме станет известно многим. Закрывшись от людей и «живого» дела бумагами, бюрократическими процедурами, можно очень долго занимать руководящую должность.

В каждом срезе (плоскости) модели зафиксированы по две ключевые роли — внутренняя и внешняя (см. *рисунок*). В плоскости «информация» — это всесторонние коммуникации и контроль; «люди» — лидерство внутри подразделения и поддержание внешних связей; «действия» — непосредственное воздействие на производственные процессы и выстраивание внешних отношений. Ниже приводится краткое описание каждой из этих ролей менеджмента.

**Коммуникации.** Это «не то, на что менеджер просто тратит много времени, это основа всей его работы»<sup>2</sup>. По данным разных источников<sup>3</sup> руководители первого звена проводят в общении 30–40% рабочего времени, осуществляя поиск нужной информации. Менеджер фильтрует ее, а затем распределяет среди сотрудников. Кроме того он передает информацию в другие подразделения, а также заинтересованным лицам, находящимся за пределами управляемой системы. Менеджер обладает самой обширной информацией, представляет и лоббирует интересы своего подразделения/организации, является его нервным центром.

Нередко менеджер предпочитает не документированную информацию, доступ к которой имеют все, а еще не формализованные сведения, передающиеся в устной форме

(слухи, личные мнения, случайные реплики и т. п.). Более того, опытный менеджер основную часть нужных ему сведений получает не на вербальном уровне, а на визуальном и интуитивном. Это то, что менеджер видит и чувствует, а не то, что ему говорят. Он всегда заметит тон высказывания, выражение лица, жесты, настроение собеседника, общую атмосферу среды. То есть значительную часть своего рабочего дня менеджер вынужден слушать сотрудников, отслеживать обстановку, «переваривать» полученные сведения (не обрабатывать! — обрабатывается информация строго по алгоритмам и, как правило, линейно, а «переваривается» вся сразу, целиком и неведомо каким образом), ощущать среду и много говорить. И если все это вызывает в нем раздражение, то следует подумать о смене рода деятельности. Заниматься коммуникациями — это удел менеджмента, и тем, кто не умеет (либо не желает) общаться, в этой сфере не место.

**Контроль.** До середины прошлого века контроль считался почти синонимом менеджмента. При этом все сводилось к выполнению административных функций, основанных на формальных полномочиях, — проверке соблюдения графиков, выполнения планов и разовых распоряжений. Такой подход к контролю начал меняться лет 40–50 назад, когда в менеджменте все больше внимания стали уделять человеческому фактору, то есть менеджменту в плоскости «люди».

Для того чтобы контролировать, нужно знать *что* и *каким образом* надо подвергнуть проверке (верификации). Это означает, что непосредственному контролю должны предшествовать функции структурирования, планирования и принятия решения. Таким образом, смысловое содержание контроля в современном менеджменте значительно расширилось.

*Структурирование* осуществляет сам менеджер, разбивая свою работу на отдельные

<sup>2</sup> Hales C. What do managers do? A critical review of the Evidence // Journal of management studies 23 (1), 1986. P. 101.

<sup>3</sup> См., например: Mintzberg H. Rebuilding companies as communities // Harvard business review, July-August, 2009. P. 57–59; Tengblad S. Time and space in managerial work // Scandinavian Journal of management, 18 (4), 2002. P. 543–565.

части, акцентируя внимание на тех или иных моментах, вопросах и процедурах.

*Планирование* может вести как сам менеджер, так и специальный уполномоченный (технократический или вспомогательный) орган управляемой системы<sup>4</sup>. Заключается оно в установлении плановых заданий (как правило, количественных) для подчиненных сотрудников/подразделений и привязке их к календарному графику работы. В этом контексте особенно важен личный план-график менеджера, определяющий, что управленец будет делать в обозримой перспективе, используя имеющиеся ресурсы и степень свободы.

Этап *принятия решения* может заключаться как в мгновенной реакции менеджера на ход событий, так и в длительных системных исследованиях, предполагающих конфигурирование проблемы, целеполагание и проектирование всего того (стратегий, оргструктур, программ и систем), что будет способствовать достижению желаемого результата.

**Лидерство.** Этот необходимый компонент менеджмента связан с должностными полномочиями и способностью неформального влияния менеджера. Лидер несет ответственность, мотивирует, вдохновляет, шокирует, восхищает и трансформирует все это в успех управляемой системы. Именно здесь возникает различие между «лидерами» и «менеджерами»: первые принимают правильные решения и справляются с переменами, вторые принимают решения правильно и справляются с текущими проблемами<sup>5</sup>. Следовательно, в «повестке дня» менеджмента лидерство появилось в эпоху перемен. Однако тотальное увлечение лидерством в науке, образовании, пиаре и других сопредельных сферах деятельности вовсе не способствует его становлению и увеличению числа лидеров. Наоборот, истинных лидеров становится все меньше. Авторитет лидера надо заслужить, его нельзя получить, просто повысив уровень квалификации.

Лидер тратит много времени на индивидуальную работу с сотрудниками, заботясь об их всестороннем развитии, профессиональном и карьерном росте. Он тренирует, обучает, консультирует подопечных, вовлекает их в различные начинания, помогает быстрее и полнее социализироваться в коллективе, проявить свои скрытые возможности. Понимая, что корпоративные ценности и нормы поведения невозможно передать с помощью одних разговоров и письменных инструкций, лидеры личным примером «зажигают таланты», показывая, как надо действовать в тех или иных случаях. Они пробуждают в людях творческую энергию. Ведь «задача лидера — не мотивировать и контролировать, а освободить и разрешать»<sup>6</sup>.

Помимо индивидуальной работы с подчиненными лидеры создают и поддерживают работу команд в своих подразделениях, разрешают возникающие между ними конфликты, формируют и укрепляют корпоративную культуру. В этом качестве лидера можно рассматривать как некий энергетический центр, духовно и эмоционально подпитывающий сотрудников. Лидер наполняет управляемую систему культурной энергетикой и способствует синтезу коллективного видения лучшего будущего. Здесь уместно сравнение лидера с пчелиной маткой, которая не отдает приказов, но своим присутствием объединяет обитателей улья и побуждает их к активным действиям.

**Связи.** В отличие от лидерства, которое направлено внутрь подразделения/организации, связи имеют внешнюю ориентацию. Это сеть отношений, которые поддерживает менеджер с самыми разными людьми и группами за пределами подразделения/организации. По сравнению с другими сотрудниками менеджеры имеют более обширные организационные сети, чаще становятся членами различных клубов, обществ, ассоциаций, они более открыты для общения.

<sup>4</sup> Дрогобыцкая К. С. Организационный дизайн в информационном обществе. М.: Экономика, 2009. С. 49.

<sup>5</sup> Zalesnik A. Managers and leaders: are they different // Harvard Business review, 2004. № 82 (1). P. 79.

<sup>6</sup> De Pree M. Today's leaders look to tomorrow's managing // Fortune, March 26, 1990. P. 25.

Связи менеджера с внешней средой условно можно разделить на три типа:

1) создание (формирование) внешних взаимоотношений;

2) использование каналов связи для передачи информации и продвижения (пиара) подразделения/организации;

3) образование буфера на границе с внешней средой для дозированного пропуска (фильтрации) информации из внешнего мира.

Ничто так не укрепляет позиции менеджера, как его способность устанавливать и поддерживать внешние контакты. Менеджеры тратят на это много времени. Постоянно общаясь с клиентами, партнерами, поставщиками, экспертами, лоббистами и чиновниками, они стараются «подружиться» с ними, чтобы обеспечить решение проблем или реализацию новых возможностей своей компании.

Во внешней среде менеджеры играют роль представителей своих подразделений/организаций. Для лучшего исполнения этой роли они используют всевозможные каналы связи (официальные и неофициальные): заседают в рабочих группах профессиональных ассоциаций, присутствуют на неформальных мероприятиях, встречают и провожают гостей, посещают официальные рауты и даже занимаются определенными видами спорта. По этому поводу есть даже шутка: менеджер принимает посетителей, чтобы остальные сотрудники могли спокойно работать.

В информационной плоскости это может быть просто передача важной информации представителям ближайшего окружения. Например, извещение потребителей о запуске в производство новой модели продукции. В плоскости «люди» менеджеры убеждают представителей внешнего мира предоставить вовремя, в нужном объеме и нужного качества то, что требуется для нормальной работы подразделения/организации. Например, заведующий кафедрой убеждает ректорат профинансировать научные исследования кафедры, а в плоскости «действия» он может участвовать в выставке, чтобы продвигнуть на рынок результаты этих исследований. Другими словами, менеджеры обеспечивают

удовлетворение потребностей своего подразделения/организации, лоббируют его интересы, продвигают продукцию, укрепляют корпоративную культуру и тем самым добиваются надежного позиционирования на рынке.

Как менеджеры влияют на внешний мир, так и внешний мир влияет на них самих. Будучи нервно-информационным центром своего подразделения/организации, менеджер вынужден транслировать влияние внешнего мира своим сотрудникам. Иногда это требует сложного сочетания информации, знаний, видения и ценностей. Менеджер должен уметь интерпретировать текущую ситуацию не только для себя, но и для других. Он отслеживает происходящее во внешней среде, анализирует, что это значит для подразделения/организации, и решает «под каким соусом» преподнести свое понимание сотрудникам, чтобы мобилизовать их на «ратный труд». Менеджер должен спокойно наблюдать, активно выступать, искренне защищать интересы подразделения/организации и всегда быть готовым связать множество ниточек индивидуальных интересов в единую нить общего действия.

Однако менеджер — не только канал приема/передачи информации, он еще и клапан в этом канале. Иногда этот клапан становится решетом, пропускает в подразделение/организацию слишком много информации, подвергая своих сотрудников сильному внешнему давлению. Клапан может наглухо заблокировать внешние влияния, что, с одной стороны, защитит сотрудников, а с другой — отдалит их от окружения, лишит внешней поддержки. Менеджер-клапан может работать и в реверсном режиме, оказывать сильное давление на внешнюю среду, отпугивая тем самым как противников, так и сторонников. При недостаточно мощном давлении на внешнее окружение потребности подразделения/организации могут остаться не удовлетворенными или удовлетворенными не в полной мере.

Сотрудникам подразделения/организации хорошо знакома «информационно-клапанная» роль менеджмента, и они умело ее



используют<sup>7</sup>. Например, желая «подвести под монастырь» неугодного менеджера, сотрудники запускают извне дезинформацию, на которую тот ожидаемым образом отреагирует, и добиваются освобождения его от занимаемой должности.

**Воздействия.** В плоскости «действия» менеджер управляет бизнес-процессами и делает это напрямую, активно и конкретно, обеспечивая достижение подразделением/организацией нужных результатов. Он «на месте» определяет, *кто, что, когда и как* должен делать, и интегрирует разрозненные действия в единый процесс, чтобы гарантировать получение нужных результатов. Практически, прямые воздействия менеджеров сводятся к двух моментам: активное (прямое) управление проектами и своевременное решение возникающих проблем.

Руководить проектами (самостоятельно или нет) менеджеры берутся по разным причинам. Иногда хотят чему-то научиться, иногда — научить других, демонстрируя на практике, как нужно действовать. Порой они занимаются этим из чисто меркантильных соображений, а то и просто чтобы «не потерять форму». Но чаще всего они хотят обеспечить определенный результат.

Нередко менеджер, хотя и предпочитает тот или иной порядок действий, по каким-то причинам не дает прямых указаний или инструкций на этот счет. Обсуждая какой-то вопрос с коллегами и подчиненными, он может представлять информацию таким образом, чтобы подтолкнуть их к нужному решению. Это очень важная роль менеджера, которую следует четко отличать от прямых директив и воздействий. В реальности на каждое управленческое воздействие приходится с десятков таких «подталкиваний»<sup>8</sup>.

Если управление проектами в основном заключается в использовании новых возможностей, инициировании новых начинаний и активном внедрении изменений, то решение проблем больше связано с умением

реагировать на нештатные ситуации и нежелательное развитие событий. Чрезвычайное происшествие, появление нового конкурента, негативная тенденция, на которую долго не обращали внимания, — все это может осложнить работу подразделения/организации. Для нормализации ситуации могут понадобиться неординарные решения и личное участие менеджера. С этой точки зрения менеджмент можно рассматривать как умение справляться с новыми проблемами.

Уместно упомянуть еще об одном аспекте. Иногда менеджер замещает другого сотрудника (человек заболел, неожиданно уволился или не может выполнять работу по каким-то иным причинам). Часто такое случается на кафедрах вузов. Тогда менеджер (в данном случае заведующий кафедрой) должен быть готов заменить выбывшего из строя коллегу и выполнить его обязанности: прочитать лекцию, внедрить новую дисциплину и/или подготовить ее методическое обеспечение.

**Отношения.** Деловые отношения — это другая сторона действий, или их внешнее проявление. Например, чтобы продвинуть проект, нужны хорошие отношения с поставщиками, партнерами, клиентами, представителями власти и другими заинтересованными сторонами. Для установления и поддержания отношений проводят двухсторонние и многосторонние встречи, на которых обсуждают важные вопросы сотрудничества. Другими словами, создается коалиция для обеспечения мобилизационной поддержки проекта, с одной стороны, и достижения необходимых договоренностей — с другой. Порой переговоры превращаются в образ жизни менеджера.

Будучи полномочными представителями своих подразделений/организаций, менеджеры увеличивают вероятность положительного исхода переговоров, поскольку обладают важной информацией, могут обеспечить оперативный маневр доступными ресурсами, согласовать логистику и календарный график внешних поставок, договориться о координации

<sup>7</sup> Hill L. A. Becoming the boss // Harvard business review. 2007. № 85 (January). P. 49–56.

<sup>8</sup> Минцберг Г. Действуй эффективно: лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2001. С. 95.

## Основные роли менеджмента

п/п	Роль	Плоскость	Измеряемые показатели	Значение для оценки менеджмента
1	Коммуникации	Информация	Число абонентов, длительность сеанса*	Отдаленное
2	Контроль		Число контролируемых подчиненных и/или функций	Отдаленное
3	Связи	Люди	Число контрагентов, интенсивность общения	Отдаленное
4	Лидерство		Отсутствуют	Неопределенное
5	Отношения	Действия	Число субъектов переговорных процессов, число проведенных заседаний	Очень отдаленное
6	Воздействие		Число непосредственно управляемых проектов, число обнаруженных и решенных проблем	Отдаленное

\* В данном случае под абонентом понимается должностное лицо или сотрудник, с которым контактировал менеджер. Длительность сеанса — это средняя продолжительность контакта.

действий и решить множество сопутствующих вопросов. Естественно, что для установления взаимовыгодных отношений переговорный процесс должен происходить в атмосфере доверия и взаимного уважения.

Рассматривая работу менеджера в контексте отношений, нужно обращать внимание не только на то, что он делает, но и на то, почему он это делает. Разумно предположить, что действия менеджера обусловлены поведением управляемой системы и желанием направить его в нужное русло. Для этого, в свою очередь, нужно понимать, почему управляемая система в текущий момент ведет себя именно так, а не иначе, и знать, какие действия следует предпринять, чтобы желанным образом повлиять на развитие событий.

Активность менеджера в отношениях с представителями внешней среды в значительной степени определяет общий успех подразделения/организации. Если же менеджер не участвует в бизнес-процессах, деловых встречах и не договаривается о совместных действиях с заинтересованными сторонами, то он не может знать, что происходит в его подразделении/организации. Такой менеджер не способен генерировать и предлагать продуктивные решения, а значит, не вправе занимать руководящую должность. Менеджменту нужны «деловые люди», то есть умеющие договариваться и действовать.

Менеджмент должен быть целостным и сбалансированным. Причем речь идет не о статическом, а о динамическом балансе. Первый означает отсутствие изменений, что возможно лишь в неживых, неработающих системах; второй, напротив, ассоциируется с жизнью и активным поведением. В реальности менеджмент отклоняется в ту или иную сторону от точки равновесия в зависимости от предпочтений менеджеров и требований времени.

В таблице представлены сведения об основных ролях менеджмента. Сегодня нет данных для количественной оценки отдельных ролей и их предпочтительного сочетания на определенных должностных позициях. А показатели, которые можно измерить, имеют отдаленное отношение к оценке качества и результативности менеджмента. Можно утверждать, что ролевая сторона организационного менеджмента в настоящее время не подлежит измерению.

Обязанность играть разные роли не означает, что менеджер не может выделить какую-то роль особо. У каждого человека есть свои привязанности и предпочтения, определяющие стиль его управления. Тем не менее умелое сочетание этих ролей, понимание возможностей разных ролевых «миксов» открывают перед менеджером широкие перспективы. Необходимо лишь

помнить, что избыток лидерства лишает работу содержания, поскольку в этом случае работник думает не о содержании работы, а о том, как угодить руководителю. Выполняемая им работа становится бесцельной и неструктурированной. (Когда встреч слишком много, то, скорее всего, они больше проводятся для «галочки» и пиара, чем для решения вопросов. Встреч «по делу» профессионалам много не надо.) Увлечение деловыми связями превращает контакты в поверхностный пиар. Чрезмерное акцентирование внимания на контроле может подавить творческую инициативу сотрудников. Множественные коммуникации могут отдалить ожидаемые результаты, а чрезмерная деловая активность — привести к тому, что менеджеру придется все делать самому. Только гармоничное сочетание всех ролей — контроль, коммуникации, лидерство, связи, действия, отношения — обеспечивает необходимый баланс.

Разумеется, талантливо манипулировать ролями способны немногие. Большинство менеджеров не выходят за рамки сложившегося личного стиля управления. Между тем первым лицам компаний не помешало знание основных принципов практического менеджмента. Например, тем, кто управляет коллективом в университете или театре, следует больше заботиться об установлении нужных связей, чем о лидерстве и, тем более, о контроле; бизнесменам, управляющим собственными компаниями, нужно больше уделять внимания прямым воздействиям и установлению отношений, в то время как их топ-менеджерам стоит сосредоточиться на контроле; руководителям проектных организаций (адхократий<sup>9</sup>) надо делать акцент на коммуникациях и связях, а вождям политических партий — на лидерстве. Выработку, публичное обсуждение и принятие таких принципов следует рассматривать как актуальнейшие задачи современного менеджмента.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *De Pree M.* Today's leaders look to tomorrow's managing // *Fortune*, March. 1990. № 26. P.15–17.
2. *Hales C.* What do managers do? A critical review of the Evidence // *Journal of management studies*. 1986. № 23 (1). P. 88–115.
3. *Hill L. A.* Becoming the boss // *Harvard business review*. 2007. № 85 (January). P. 49–56.
4. *Mintzberg H.* Rebuilding companies as communities // *Harvard business review*. 2009. July–August. P.189–192.
5. *Tengblad S.* Time and space in managerial work // *Scandinavian Journal of management*. 2002. № 18 (4). P. 543–565.
6. *Zaleznik A.* Managers and leaders: are they different // *Harvard Business review*. 2004. № 82 (1). P. 74–81.
7. *Дрогобыцкая К. С.* Организационный дизайн в информационном обществе. М.: Экономика, 2009. 206 с.
8. *Минцберг Г.* Действуй эффективно: лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
9. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 2006. 495 с.
10. *Юлдашев Р. Т.* Страховой бизнес: Словарь-справочник. М.: Анкил, 2005. 803 с.

<sup>9</sup> Адхократия (противоположность бюрократии) — организационные формы, подразделения, занимающиеся новыми для фирмы вопросами и являющиеся, как правило, временными. Могут иметь названия: рабочие, экспертные, целевые группы, рабочие центры, штабы, команды и т. п. Адхократия отвергает классические принципы менеджмента, требующие, чтобы каждый работник выполнял строго определенную постоянную роль (см.: *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 2006; *Юлдашев Р. Т.* Страховой бизнес: Словарь-справочник. М.: Анкил, 2005).

## Маркетинговые информационные системы: современные подходы к определению и использованию

*В статье обосновывается роль маркетинговых информационных систем (МИС) в современном управлении предприятием. Проанализированы подходы к определению понятия МИС в разные периоды времени. Проведен критический анализ определений МИС, предложенных разными авторами, на основе которого предложено авторское определение, учитывающее современный уровень развития рыночных отношений и информационно-коммуникационных технологий. Выявлены основополагающие элементы методологии МИС, раскрывающие ее сущность и определяющие возможности ее применения на практике. Приведены примеры реализации методологии МИС на различных уровнях: государственном и межнациональном (информационно-маркетинговые центры), региональном (геоинформационные маркетинговые системы), отраслевом (отраслевые маркетинговые информационные системы). В заключение статьи рассмотрены практические аспекты реализации и перспективы развития методологии МИС в современной российской экономике.*

**Ключевые слова.** Маркетинговые информационные системы, информационно-маркетинговые центры (ИМЦ), геомаркетинговые информационные системы (ГМИС), отраслевые маркетинговые информационные системы.

Основу информационного обеспечения маркетинговой деятельности выполняют *маркетинговые информационные системы (МИС)*, назначение которых — определять потребность в информации, касающейся маркетингового управления, а также обеспечивать ее своевременное получение и предоставление всем уровням

менеджмента предприятия для принятия управленческих решений, адекватных рыночным реалиям и ожиданиям потребителей.

Многие используемые в теории и на практике подходы к формированию МИС на предприятиях требуют существенного пересмотра и адаптации к современному уровню развития информационно-коммуникационных

технологий. При этом следует учитывать исторические предпосылки и этапы формирования методологии МИС.

Понятию «маркетинговая информационная система» уже более 45 лет. За это время значительные перемены произошли в сфере социально-экономических отношений, сменилось несколько этапов в эволюции маркетинга, усовершенствовались информационные технологии.

К сожалению, в нашей стране вопросам разработки МИС пока уделяется недостаточно внимания. Автору известна лишь одна крупная работа<sup>1</sup> на эту тему и несколько статей российских исследователей<sup>2</sup>. Хотя, учитывая ужесточение конкуренции, глобализацию экономики, проникновение Интернета и социальных сетей в жизнь каждого потребителя, роль информационных технологий и систем в маркетинговой деятельности современных предприятий невозможно переоценить.

Между тем за рубежом известно и продолжает появляться много работ, посвященных этой проблематике, поскольку анализ подходов к определению понятия «маркетинговая информационная система» важен для понимания и учета реалий современного рынка.

В 1966 г. профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США Филип Котлер (*Philip Kotler; 1931*) ввел понятие «нервный центр маркетинга» (*marketing nerve center*) и объяснил, как с помощью своих компьютерных ресурсов компания может строить маркетинговую деятельность<sup>3</sup>.

Возникновение же самого термина «маркетинговая информационная система» связывают с именами Дональда Ф. Кокса (*Donald F. Cox*)

и Роберта И. Гуда (*Robert E. Good*), которые в 1967 г. опубликовали в авторитетном научном издании *Harvard Business Review* статью «Как построить маркетинговую информационную систему». Авторы так определили это понятие: «совокупность процедур и методов планирования и представления информации, необходимой в принятии маркетинговых решений»<sup>4</sup>.

Еще в бытность вице-президентом и директором по планированию компании Coca-Cola Д. Кокс считал, что розничные торговцы «используют маркетинговые информационные системы, не осознавая это. Они знают, что и когда они продают, и иногда даже кто их конкуренты». Основная их недоработка, по мнению Кокса, состоит в отсутствии системного подхода к организации маркетинговой информации.

Маркетинговое сообщество обратило внимание на проблемы разработки информационных систем, используемых в маркетинговой деятельности, в период бурного начала развития в США компьютерной индустрии. В 1966 г. один из первых исследователей человеко-машинного интерфейса и изобретатель компьютерного манипулятора, мыши, Дуглас Энгельбарт (*Douglas Engelbart; 1925–2013*) представил систему, состоящую из буквенной клавиатуры, цифровой клавиатуры, мышки и программы, поддерживающей вывод информации на экран в разных «окнах». В этом же году американские инженеры Гордон Мур (*Gordon Earle Moore; 1929*) и Роберт Нойс (*Robert Noyce; 1927–1990*) создают корпорацию Intel, которая постепенно становится лидером по производству микропроцессоров.

И уже с этого периода у маркетингологов растет интерес к информационным системам,

<sup>1</sup> Мхитарян С. В. Маркетинговая информационная система. М.: Эксмо, 2006.

<sup>2</sup> См.: Рожков И. В. Информационный маркетинг как новая форма управления рыночной деятельностью инновационных предприятий / Научные труды Вольного экономического общества России М.: изд-во ВЭО России, 2011. Т. 155. С. 348–354; Рожков И. В. Программное обеспечение маркетинговой деятельности: отечественный и зарубежный опыт / Научные труды Вольного экономического общества России. М.: изд-во ВЭО России, 2012. Т. 166. С. 513–527; Рожков И. В. Состояние рынка программного обеспечения автоматизации маркетинговой деятельности // Управленческие науки. 2012. № 1 (2). С. 98–105.

<sup>3</sup> Kotler P. A design for the firm's marketing nerve center // Business Horizons, 1966. № 9. P. 63–74.

<sup>4</sup> Donald F. Cox, Robert E. Good. How to Build a Marketing Information System // Harvard Business Review, May-June 1967. P.145–154.

Таблица

**Определения разных авторов понятия «маркетинговая информационная система»**

Автор (-ы)	Год публ.	Определение
Cox D., Good R.	1967	Совокупность процедур и методов планирования и представления информации, необходимой для принятия маркетинговых решений
Smith S., Brien R., Stafford J.	1968	Структурированный взаимосвязанный комплекс персонала, оборудования и процедур, предназначенный для создания упорядоченного потока необходимой информации, получаемой фирмой из внешних и внутренних источников, для использования в качестве базы для принятия решений по отдельным направлениям управления маркетингом
Jobber D., Rainbow C.	1977	Система, в которой формализованная маркетинговая информация собирается, хранится, анализируется и распространяется среди менеджеров в соответствии с их информационными потребностями на регулярной плановой основе.
Marshall K., Lamotte S.	1992	Формализованная система, разработанная с целью создания организованного регулярного потока релевантной информации для использования и анализа при принятии маркетинговых решений
Crawford I.	1997	Структура в рамках организации, предназначенная для сбора, обработки и хранения данных из внешней и внутренней среды организации, а также распространения этой информации лицам, ответственным в организации за принятие маркетинговых решений.
Kotler P., Armstrong G.	2001	Совокупность людей, оборудования и процедур сбора, сортировки, анализа, оценки и своевременного распространения достоверной информации, что полезно для лиц, принимающих маркетинговые решения
Jobber D.	2007	Система, в которой маркетинговые данные собираются в формализованном виде, хранятся, анализируются и распространяются среди менеджеров в соответствии с их информационными потребностями на регулярной основе
American Marketing Association Dictionary	2013	Набор процедур и методов для регулярного, планового сбора, анализа и представления информации для использования при выработке маркетинговых решений

предпринимаются попытки использовать их в маркетинговой деятельности. Многие авторы стали предлагать собственные определения маркетинговых информационных систем (см. табл.).

Анализируя разные подходы к определению понятия МИС, можно выделить основные ее параметры и функции, отмеченные большинством авторов:

- использование компьютерных программ, статистических процедур и моделей для анализа маркетинговой информации;
- обеспечение процесса принятия управленческих решений в маркетинговой деятельности;
- преобразование первичных необработанных рыночных данных в полезную

релевантную управленческую информацию;

- ориентированность как на внешние, так и на внутренние источники маркетинговой информации;
- сбор, обработка и хранение маркетинговой информации;
- функционирование на регулярной, плановой основе и обеспечение постоянного потока маркетинговой информации.

Отдавая должное зарубежным исследователям, раскрывавшим сущность этого понятия, нельзя не отметить недостатки их трактовок<sup>5</sup>.

Во-первых, МИС должна обеспечивать необходимой маркетинговой информацией не только сферу управления маркетингом, на что в рассмотренных определениях сделан

<sup>5</sup> Рожков И. В. Современные направления применения информационных технологий в маркетинге // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика». 2013. № 1. С. 113–123.

основной упор, но и все другие направления деятельности предприятия, проникая в общий процесс управления предприятием. Именно от интеграции МИС с другими информационными системами менеджмента зависит результативность предприятия в целом. Маркетинговая информационная система может и должна стать информационным звеном, осуществляющим связь между рынком и производством, маркетингом и менеджментом, человеком-потребителем и предприятием-производителем.

Во-вторых, главная цель функционирования МИС, по мнению большинства авторов, — обеспечить информацией процесс принятия управленческих решений в маркетинговой сфере, то есть всего лишь в одной из составляющих управленческого цикла, куда помимо нее входят постановка и корректировка целей, планирование и исполнение мероприятий, контроль, анализ, управленческое воздействие. Поэтому МИС мы должны использовать на всех этапах управления предприятием, чтобы выбор и реализация управленческих решений были оптимальными и наиболее результативными.

В-третьих, среди процессов информационного обеспечения маркетинга с помощью МИС в большинстве определений выделены лишь получение и последующая обработка информации предприятием. При этом без внимания остается активное информационное воздействие предприятия на рынок, потребителей, конкурентов и т. д. В современных условиях такое воздействие становится крайне важной функцией МИС, так как обеспечивает информационную поддержку управленческих решений. К тому же это позволило бы включить потребителя в цепочку формирования ценности, в процессы разработки новой продукции, перейти к взаимодействию производителя и потребителей, что отвечает современному пониманию сущности маркетинга<sup>6</sup>.

Новый этап развития маркетинга, которому Ф. Котлер и его соавторы дали название «Маркетинг 3.0», нацелен не только на еще большее сближение производителя и потребителя, но и на переход компаний в своей маркетинговой деятельности от ориентации на потребителя к ориентации на человека как личность, на его потребности и ценности, мысли и душу, что без информационно-коммуникационных технологий невозможно<sup>7</sup>.

Учитывая эти факторы, целесообразно сформулировать определение маркетинговой информационной системы, которое, с одной стороны, основывается на рассмотренных трактовках ведущих ученых-маркетологов, а с другой — учитывает современное видение маркетинга и ставит его в центр системы менеджмента предприятия, согласовывая всю управленческую деятельность с требованиями рынка.

*Исходя из вышесказанного, маркетинговая информационная система — это совокупность технического, программного, методического и организационного обеспечения, а также персонала, направленная на регулярное информационное обеспечение процесса управления предприятием в соответствии с требованиями рынка, а также осуществление активного информационного воздействия на внутреннюю и внешнюю маркетинговую среду предприятия.*

Структура МИС, по Ф. Котлеру, включает четыре находящихся в тесной взаимосвязи подсистемы, предназначенные для выполнения внутренней отчетности, сбора текущей внешней информации, проведения маркетинговых исследований и анализа маркетинговой информации. Некоторые авторы при описании МИС ограничиваются перечислением этих четырех подсистем и выполняемых ими функций. При этом могут быть использованы иные названия подсистем, например: «первичная информация», «вторичная

<sup>6</sup> Перекалина Н. С., Рожков И. В. Позиционирование маркетинга в качестве центра системы менеджмента современных предприятий // Управленческие науки. М.: Финансовый университет, 2012. № 2 (3).

<sup>7</sup> См.: Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Каргаджай, А. Сетиаван / Пер. с англ. А. Заякина. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

информация», «маркетинговые исследования», «поддержка маркетинговых решений»<sup>8</sup>.

Анализ описанных в литературных источниках моделей МИС позволяет сделать следующие выводы.

1. Ученые и менеджеры проявляют постоянный интерес к вопросам создания и совершенствования МИС. Однако при этом МИС обычно рассматриваются с общих концептуальных позиций, что в условиях динамично изменяющейся рыночной среды оставляет для специалистов широкие возможности по реализации заложенных в МИС идей.

2. Предлагаемые модели МИС сводятся к иллюстрации информационного обмена между предприятием и рынком, при котором поступающая из внешней среды маркетинговая информация передается в МИС.

3. Структура МИС может включать от четырех до восьми (для крупных предприятий) находящихся в тесной взаимосвязи подсистем. Подготовленная в МИС информация передается непосредственно к управляющим (менеджерам) по маркетингу, функции которых в общих чертах сведены к анализу, планированию, реализации и контролю маркетинговых мероприятий.

4. Авторы подробно не останавливаются на описании причинно-следственных связей и последовательности реализации отдельных маркетинговых функций подсистем и информационных процессов, происходящих в МИС при их взаимодействии. В связи с этим остаются открытыми многие процедурные вопросы обеспечения совместного функционирования входящих в МИС подсистем.

5. Некоторые подсистемы указанных МИС выполняют схожие функции, поэтому их совместное использование не всегда оптимально с точки зрения затрат предприятия на маркетинговую деятельность. Так, к функциям

МИС некоторые авторы относят и анализ собранной информации, хотя для этих целей в состав МИС введен элемент «система анализа маркетинговой информации». Не вполне ясны отличия подсистемы «сбор текущей внешней маркетинговой информации» от выполняющей аналогичные функции подсистемы «маркетинговые исследования».

6. Скомпонованные из взаимосвязанных укрупненных блоков МИС не раскрывают декомпозицию систем, не выявляют информационные взаимосвязи между элементами, не отражают специфику предприятий и особенности их маркетинговой деятельности на рынке. В них не вполне отчетливо прослеживается взаимосвязь с моделями маркетинга, в частности с моделями маркетинга услуг, которые построены на переменных комплекса маркетинга, каждая из которых имеет вполне определенное информационное наполнение.

В 2001 г. на постсоветском экономическом пространстве была принята Межгосударственная программа создания сети информационно-маркетинговых центров для продвижения товаров и услуг на национальные рынки государств — участников Содружества независимых государств на период до 2005 года<sup>9</sup>. Эта программа может быть примером реализации отдельных аспектов концепции маркетинговых информационных систем на национальном и международном уровнях. Данной программой предусматривалось создать национальные информационно-маркетинговые центры (ИМЦ) на территории СНГ в формате Межгосударственной сети информационно-маркетингового центра (МИМЦ). В этом документе дается определение понятию «*информационно-маркетинговый центр*»: «юридическое лицо, осуществляющее функции оператора межгосударственной сети ИМЦ по оказанию

<sup>8</sup> Рожков И. В. Методология маркетинговых информационных систем предприятий малого и среднего бизнеса. Проекты правительства Российской Федерации: экономические возможности реализации / Научные труды Вольного экономического общества. М.: МАТИ, 2006.

<sup>9</sup> Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2010 г. № 807-р «О подписании соглашения о сотрудничестве государств — участников Содружества независимых государств в создании, использовании и развитии межгосударственной сети информационно-маркетинговых центров для продвижения товаров и услуг на национальные рынки» / Законодательство РФ 2010–2011 гг. [Электронный ресурс] URL: <http://lawsforall.ru/index.php?ds=7785> (дата обращения: 05.09.2013).



электронных информационно-коммуникационных услуг на базе информационных систем, ресурсов и технологий, реализуемых в межгосударственной сети ИМЦ»<sup>10</sup>.

Межгосударственная сеть ИМЦ определена как совокупность национальных сетей ИМЦ, взаимодействующих между собой через межгосударственный ИМЦ по согласованным сторонами правилам и принципам и способствующих продвижению товаров и услуг национальных товаропроизводителей государств-участников на их рынки.

Среди основных целей программы выделено несколько направлений повышения интенсивности товарообменных отношений между государствами — участниками данного соглашения:

- содействие на системной основе обеспечению организаций и граждан товарами, работами и услугами;
- обеспечение информационного взаимодействия между производителями и потребителями в сфере производственного потребления, а также между производителями и органами государственной власти, осуществляющими закупку продукции (работ, услуг) для государственных нужд;
- создание условий для формирования производственных заказов, развития производственной кооперации и привлечения финансовых средств и других видов инвестиций в развитие и модернизацию производства; обеспечение совершения сделок с использованием средств электронной торговли;
- обеспечение услуг электронного взаимодействия, общих форматов представления информации, унифицированного документирования операций и обмена электронными сообщениями, имеющими юридическую силу, между участниками электронной торговли и иными субъектами сети ИМЦ в процессе взаимодействия;

- обеспечение информационной безопасности при электронном взаимодействии государственных и коммерческих организаций — участников межгосударственной сети ИМЦ;
- создание базы данных производителей товаров и услуг;
- повышение конкурентоспособности товаров и услуг.

Нельзя не отметить, что перечень целей выглядит несколько односторонним — основной упор в разработке ИМЦ и МИМЦ делался на обеспечение развития торговых отношений, увеличение товарооборота и укрепление связей в области кооперации между предприятиями стран СНГ. Таким образом, в основу деятельности была положена товарно-сбытовая концепция маркетинга; внимания же исследовательской и информационной функции, связям с потребителями не уделялось.

Многие страны — участники данного соглашения ратифицировали его и уже приступили к его реализации. Так, в Казахстане действует «Электронный информационно-маркетинговый центр» (ЭИМЦ), доступ к которому возможен через интернет по адресу <http://www.kazimc.kz>. В размещенных на этом интернет-ресурсе сведениях о проекте указывается, что он призван «значительно сэкономить время продавцов и покупателей товаров и услуг и уменьшить документооборот при экспорте и импорте продукции в рамках экономического сотрудничества СНГ».

После успешных примеров формирования информационно-маркетинговых центров в российских регионах был взят курс на создание Межгосударственного информационно-маркетингового центра (МИМЦ) государств — участников СНГ. В соответствии с решением Экономического совета СНГ этот проект реализуется совместно российской компанией Cognitive Technologies и Институтом системного анализа РАН в рамках Федеральной целевой программы «Электронная Россия».

<sup>10</sup> Семилетов С. И., Славин О. А. О некоторых аспектах создания Межгосударственного информационно-маркетингового центра сети информационно-маркетинговых центров государств — участников СНГ / Труды ИСА РАН, 2005. Т. 15.

В состав МИМЦ входят следующие функциональные подсистемы:

1) информационно-аналитическая подсистема (ИАП), позволяющая получать запрашиваемые отчеты по базе данных СНГ, производить выборку данных во внешних источниках информации и БД СНГ, исследовать данные из БД СНГ с помощью средств многомерного анализа, прогнозировать объемы потребностей и продаж, рассчитывать статистические критерии прогноза наступления рискованных ситуаций, экспортировать данные в системы персональной аналитики;

2) электронная торговая площадка (ЭТП), обеспечивающая проведение торгов в электронном виде в сфере B2G и B2B;

3) информационный фонд (ИФ) для одновременной поддержки классификаторов товаров и услуг с различной структурой хранения и возможностью описания свойств позиций классификатора и его характеристик;

4) документооборот электронной торговли (ДЭТ) для обеспечения в электронном виде внешнего (взаимодействие с внешними клиентами и участниками торгов, а также связь нескольких ИМЦ между собой и с другими предприятиями) и внутреннего (внутренние бизнес-процессы ИМЦ) документооборота;

5) подсистема дистанционного обучения (ДО), предназначенная для информационной и технической поддержки процессов разработки и реализации программ профессионального образования кадров и обучения их новейшим информационным технологиям с использованием компьютерных средств дистанционного обучения;

6) подсистема «Интерфейс» (ПИ), предназначенная для организации взаимодействия с системами и компонентами автоматизации информационно-маркетинговых задач СНГ и иными системами ЭТ.

Подсистемы типового МИМЦ адаптируются к потребностям государств СНГ согласно частным техническим заданиям.

Известен положительный опыт разработки *отраслевых маркетинговых информационных систем* за рубежом. В настоящее время успешно действуют маркетинговые информационные системы в сфере туризма (Австрия), сельском хозяйстве (Индия, Эфиопия, Украина) банковском секторе (Иордания) и т. д. Одна из таких отраслевых маркетинговых информационных систем — TourMIS<sup>11</sup>, разработанная на факультете туризма и гостеприимства университета MODUL (Австрия) и начавшая свою работу в 2000 г. Финансирование этой отраслевой МИС осуществляется Австрийским национальным туристическим агентством и Европейской комиссией по путешествиям.

Система TourMIS обеспечивает менеджеров в сфере туризма маркетинговой информацией и поддерживает принятие управленческих решений на этом рынке. Она содержит инструменты преобразования маркетинговых данных в ценную управленческую информацию.

Весьма интересное и интенсивно развивающееся направление информационного маркетинга — *геомаркетинговые информационные системы* (ГМИС).

Геомаркетинг — одна из дисциплин современного маркетингового анализа, технология принятия решений с использованием пространственных данных в процессе планирования и осуществления деятельности в области сбыта продукции, управления пространственно-распределенными объектами, характеризующими потребителя, конкурентную ситуацию и инфраструктуру территории. Геомаркетинговое исследование представляет собой форму маркетингового исследования, позволяющую визуально проанализировать внешние и внутренние показатели компании, различные аспекты ее прошлой, текущей и будущей деятельности, а также инфраструктуру и конкурентную среду в привязке к ее географическому расположению.

Примером реализации ГМИС может служить система «Геоинтеллект», разработанная ООО «Центр пространственных исследований» (Санкт-Петербург)<sup>12</sup>. Она предназначена для

<sup>11</sup> См.: MODUL University Vienna [Электронный ресурс] URL: <http://www.modul.ac.at/research/projects/tourmis/> (дата обращения: 05.09.2013).

профессиональных аналитиков, исследователей, консультантов, работающих в сферах торговли, девелопмента, строительства, услуг и желающих оперативно оценивать потребителей, покупателей, используя карту города. Функции данной ГМИС позволяют получать запрашиваемую маркетологами информацию в определенной географической точке или необходимом радиусе, а также визуализировать имеющиеся в системе данные по территориальным единицам — городам, районам, муниципальным округам и т. д. Возможностями ГМИС «Геоинтеллект» уже пользуются такие крупные компании, как ЮниКредитБанк, агентство недвижимости GVR Sawyer, холдинговая компания «Адамант», сеть фастфуда KFC и др.

Несомненно, в скором будущем на российском рынке появятся новые информационные разработки, позволяющие оптимизировать и совершенствовать методологию маркетинговых информационных систем. Можно предположить, что одной из главных задач на ближайшее время будет создание интегрированных маркетинговых информационных систем, объединяющих преимущества большинства из рассмотренных технологий. Это позволит значительно повысить эффективность маркетинговой деятельности российских предприятий, увеличить производительность труда, еще более сблизить интересы потребителей и возможности производителей, а также перейти к рациональному потреблению.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Donald F. Cox, Robert E. Good.* How to Build a Marketing Information System // *Harvard Business Review*, May-June 1967. P.145–154.
2. *Kotler P.* A design for the firm's marketing nerve center // *Business Horizons*, 1966. № 9. P. 63–74.
3. *Котлер Ф.* Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе / *Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван* / Пер. с англ. *А. Заякина.* М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 240 с.
4. *Мхитарян С. В.* Маркетинговая информационная система. М.: Эксмо, 2006. 336 с.
5. *Перекалина Н. С., Рожков И. В.* Позиционирование маркетинга в качестве центра системы менеджмента современных предприятий // *Управленческие науки.* 2012. № 2 (3). С. 69–74.
6. *Рожков И. В.* Методология маркетинговых информационных систем предприятий малого и среднего бизнеса. Проекты правительства Российской Федерации: экономические возможности реализации / *Научные труды Вольного экономического общества.* М.: изд-во МАТИ, 2006. С. 100–111.
7. *Рожков И. В.* Информационный маркетинг как новая форма управления рыночной деятельностью инновационных предприятий / *Научные труды Вольного экономического общества России.* М.: изд-во ВЭО России, 2011. Т. 155. С. 348–354.
8. *Рожков И. В.* Программное обеспечение маркетинговой деятельности: отечественный и зарубежный опыт / *Научные труды Вольного экономического общества России.* М.: изд-во ВЭО России, 2012. Т. 166. С. 513–527.
9. *Рожков И. В.* Состояние рынка программного обеспечения автоматизации маркетинговой деятельности // *Управленческие науки.* 2012. № 1 (2). С. 98–105.
10. *Рожков И. В.* Современные направления применения информационных технологий в маркетинге // *ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика.* 2013. № 1. С. 113–123.
11. *Семилетов С. И., Славин О. А.* О некоторых аспектах создания Межгосударственного информационно-маркетингового центра сети информационно-маркетинговых центров государств — участников СНГ / *Труды ИСА РАН,* 2005. Т. 15. С. 20–39.

<sup>12</sup> ГеоИнтеллект. Геоинформационная система аналитика / [Информационный ресурс] URL: <http://www.geointellect.com/index.html> (дата обращения: 05.09.2013).

УДК 332.142.4 (571.6)

Н. Е. Антонова

## Политика федерального центра в освоении биоресурсного потенциала Дальнего Востока

*В статье анализируется позиция федерального центра в отношении использования биоресурсного потенциала Дальнего Востока, который как составная часть природно-ресурсного потенциала является ядром экономики региона. Рассматриваются факторы, осложняющие освоение биологических ресурсов региона. Создание перерабатывающих мощностей для производства продукции с высокой добавленной стоимостью сдерживается инфраструктурными ограничениями, высокими тарифами на перевозку грузов, дефицитом рабочей силы. Анализируются возможности использования природных ресурсов в программах регионального развития, а также инструменты для привлечения инвестиций в ресурсные отрасли. Автор показывает, что предлагаемые налоговые льготы не окажут влияния на повышение конкурентоспособности предприятий биоресурсного сектора. Привлечению инвестиций могут способствовать расширение форм институтов, действующих на территории Дальнего Востока, а также активизация межстрановой региональной кооперации. Таким образом, важной задачей становится согласование действий разных инструментов государственного регулирования и увязка их с реальными проблемами биоресурсного сектора региона.*

**Ключевые слова:** биоресурсный потенциал, государственная поддержка, Дальний Восток, институциональная среда, инвестирование, налоговые льготы, программы регионального развития, федеральный центр, межстрановая кооперация.

**Д**ля экономики Дальнего Востока России характерна «монокультурная специализация на продукции добывающего сектора экономики»<sup>1</sup> (добыча, морских биологических ресурсов и минеральных ресурсов, заготовка древесины). В немалой степени это сохраняется на протяжении всего периода его активного развития в силу проводимой

*Статья подготовлена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 13-12-27001).*

<sup>1</sup> Синтез научно-технических и экономических прогнозов: Тихоокеанская Россия — 2050 / Под ред. П. А. Минакира, В. И. Сергиенко. Владивосток: Дальнаука, 2011. С. 121.

политики федерального центра в отношении освоения природно-ресурсного потенциала региона. Современная установка федерального центра в отношении Дальнего Востока в целом — развитие экономики должно осуществляться на основе добычи и переработки имеющихся природных ресурсов и использования транзитных возможностей региона.

Дальний Восток вносит существенный вклад в биоресурсный сектор экономики России, основу которого составляют два комплекса — лесной и рыбохозяйственный. По общему запасу древесины (20,6 млрд кубометров) Дальневосточный федеральный округ (ДФО) уступает лишь Сибирскому, имея при этом значительный объем расчетной лесосеки (90,5 млн кубометров). Рыбохозяйственный комплекс округа стабильно обеспечивает более 60% суммарного объема добычи водно-биологических ресурсов России<sup>2</sup>.

К факторам, затрудняющим освоение природно-ресурсного потенциала Дальнего Востока, в том числе биоресурсов, относятся<sup>3</sup>:

1) недостаток информации о наличных запасах ресурсов, их состоянии и динамике;

2) инфраструктурные ограничения (прежде всего в отношении энергетики и транспорта), возникающие при освоении природно-ресурсной базы;

3) низкая экологическая устойчивость местных экосистем, что требует дополнительных затрат на природоохранные меры при освоении природных ресурсов;

4) неразвитость или полное отсутствие предприятий по комплексной и безотходной переработке сырья, что ведет к нерациональному использованию сырьевых баз;

5) дефицит рабочей силы, неразвитость системы подготовки квалифицированных кадров.

На преодоление этих негативных факторов нацелена реализуемая в настоящее время Федеральная целевая программа (ФЦП) «Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Забайкалья на период до 2013 года»<sup>4</sup>, которая неоднократно изменялась и продлевалась, но ее цели и задачи остались неизменными:

- закрепление населения в регионе на основе стимулирования сохранения и создания новых рабочих мест;
- снятие инфраструктурных ограничений развития экономики на региональном уровне;
- реализация ряда проектов развития инженерной инфраструктуры и социальной сферы.

Решение задач было направлено на активизацию инвестиционных процессов в наиболее конкурентоспособных, в первую очередь ресурсодобывающих, отраслях экономики Дальнего Востока, включая лесную и рыбную, которые рассматриваются как потенциальные центры промышленного роста в регионе. Так, в качестве инструмента помощи при создании производств по глубокой переработке древесины в ФЦП предложено использовать средства Инвестиционного фонда Российской Федерации. В случае реализации заявленного одним из инвесторов проекта строительства в Хабаровском крае целлюлозно-бумажного комбината из этого фонда могли бы быть привлечены 8,7 млрд руб. для строительства объектов инфраструктуры. Но на практике использовать эти средства проблематично из-за сложности процедур их получения, что в определенной мере сдерживает развитие глубокой переработки в регионе.

Документом, определяющим следующий этап перспективного развития Дальнего

<sup>2</sup> Антонова Н. Е., Волков Л. В. Перспективы трансформации комплекса по использованию биологических ресурсов тихоокеанской России // Экономика региона. 2012. № 3. С. 171.

<sup>3</sup> Шейнгауз А. С. Природно-ресурсный сектор экономики Дальнего Востока: интеграционный потенциал // Экономическое сотрудничество Дальнего Востока России и стран Азиатско-Тихоокеанского региона / Под ред. П. А. Минакира. Хабаровск: РИОТИП, 2007. С. 62–87.

<sup>4</sup> Программа «Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Забайкалья на период до 2013 года» утверждена Постановлением Правительства РФ от 15.04.1996 № 480 (редакция программы от 20.05.2012). См. официальный сайт «Федеральные целевые программы России» [Электронный ресурс] URL: <http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/Passport/View/2011/136/> (дата обращения: 21.06.2013).

Востока, стала Стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года<sup>5</sup>. Прописанный в ней базовый сценарий развития дальневосточной территории также опирался на использование ее конкурентных преимуществ, природно-ресурсного и транзитного потенциала, на устойчивое наращивание экспорта конкурентных видов продукции и модернизацию транспортной инфраструктуры. Согласно этой стратегии, развитие рыбопромышленного комплекса Дальнего Востока связано с созданием условий для его функционирования, сохранением и увеличением мест приложения труда при формировании комфортной среды жизнедеятельности населения в поселениях побережья. Это возможно при развитии перерабатывающих производств. В отношении лесного комплекса стратегия предусматривает увеличение масштабов использования доступных лесных ресурсов в наиболее освоенной южной части Дальнего Востока, также более глубокую переработку древесины. Очевидна нацеленность программ на повышение добавленной стоимости продукции из единицы добываемого сырья. При этом изложенные в стратегии меры, направленные на повышение эффективности использования биоресурсного потенциала, нельзя назвать специфическими, применимыми только для Дальнего Востока, поскольку ранее они уже изложены в отраслевых государственных программах<sup>6</sup>.

Масштабные вложения в Дальний Восток через государственные программы уже начали давать эффект. В подавляющем большинстве регионов ДФО в 2011 г. снизились риски

инвестирования по сравнению с предыдущим периодом<sup>7</sup>.

В последнее время внимание к Дальнему Востоку со стороны федерального центра еще более усилилось, что проявилось в рассмотрении различных вариантов создания нового государственного органа управления этой территорией кроме уже действующего Полномочного представителя Президента РФ в ДФО.

Прозвучавшее из уст бывшего министра по чрезвычайным ситуациям С. К. Шойгу<sup>8</sup> накануне президентских выборов 2012 г. предложение создать государственную корпорацию по развитию восточных регионов страны, по мнению академика П. А. Минакира, основано на том, что «принятые решения по обеспечению сырьевого экспорта в Восточную Азию и поддержание сопутствующих видов деятельности и социальных сфер на востоке страны правильны и их нужно реализовывать»<sup>9</sup>. То есть идея экстенсивного наращивания емкости сырьевых рынков для Восточной Азии пока остается у федерального центра главенствующей по отношению к Дальнему Востоку. Создание на Дальнем Востоке государственной корпорации — привычный способ *укрепить вертикаль государственной власти* теперь уже в отношении региональной политики.

В некотором роде аналогом такой корпорации стало созданное в 2012 г. Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока, в функции которого входят координация деятельности по реализации государственных программ и федеральных целевых программ (реализуемых на территории), управление федеральным имуществом, расположенным на территории (ДФО),

<sup>5</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2009 № 2094-р.

<sup>6</sup> См.: Стратегия развития лесного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года / Правовая консультационная служба «Закон прост!» URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/152220/> (дата обращения: 23.06.2013); Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации / Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/2068101/> (дата обращения: 23.06.2013).

<sup>7</sup> Инвестиционные рейтинги регионов России / Бюллетень рейтингового агентства «Эксперт РА» [Электронный ресурс] URL: <http://raexpert.ru/ratings/regions/> (дата обращения: 12.06.2013).

<sup>8</sup> Госкорпорация подошла к границе / Газета.ru [Электронный ресурс] URL: [http://www.gazeta.ru/business/2012/01/21/kz\\_3970553.shtml](http://www.gazeta.ru/business/2012/01/21/kz_3970553.shtml) (дата обращения: 26.08.2013).

<sup>9</sup> Минакир П. А. От главного редактора // Пространственная экономика. 2012. № 1. С. 5.

а также контроль за осуществлением органами власти субъектов Федерации переданных им полномочий.

Пока результатом деятельности нового министерства стала принятая в конце марта 2013 г. государственная программа «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона до 2025 года»<sup>10</sup>, которая, как ожидается, должна придать импульс развитию экономики дальневосточного региона. Программа состоит из двух ФЦП и 12 подпрограмм, две из которых посвящены использованию лесных и рыбных ресурсов — «Развитие лесопромышленного комплекса Дальнего Востока и Байкальского региона» и «Развитие рыбопромышленного комплекса Дальнего Востока и Байкальского региона».

Предварительный анализ этих подпрограмм показал, что они, к сожалению, требуют существенной доработки как по инвестиционным проектам, так и по инструментам государственного регулирования. Например, в качестве инструментов государственного регулирования лесопромышленного комплекса выделены:

- охрана и защита лесов;
- обеспечение использования лесов, в том числе проведение мероприятий лесоустройства, государственного кадастрового учета лесных участков;
- воспроизводство лесов.

Однако эти инструменты не являются специфическими ни для Дальнего Востока,

ни для современной России и применяются в лесном хозяйстве уже более 200 лет.

Новый инструмент, который намечено использовать в рамках госпрограммы в целом и ее подпрограммах, — привлечение средств Фонда развития Дальнего Востока и Байкальского региона. Этот фонд создан в 2011 г. под эгидой Внешэкономбанка для помощи дальневосточным регионам в привлечении частных инвестиций. Фонд осуществляет инвестконсалтинг, через него Внешэкономбанк может профинансировать до 20% от общей стоимости реализуемого на Дальнем Востоке инвестиционного проекта при условии, что не менее 20% от объема инвестиций предоставит инициатор проекта<sup>11</sup>. В 2012 г. правительство решило увеличить уставный капитал Фонда с 0,5 до 15 млрд руб. с возможностью его наращивания в перспективе до 100 млрд руб., если фонд покажет свою эффективность<sup>12</sup>.

Одно из направлений инвестиционной деятельности Фонда предусматривает формирование на дальневосточных территориях высокотехнологичных промышленных комплексов глубокой переработки лесного сырья, продукции сельского хозяйства и морских промыслов<sup>13</sup>. Например, планируется создать в Камчатском крае инновационный производственный комплекс по безотходной переработке морепродуктов и рыбы, в Хабаровском крае — запустить рыбоперерабатывающий завод с рефрижераторным терминалом в рамках строительства портового комплекса.

<sup>10</sup> Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона до 2025 года» (принята распоряжением Правительства Российской Федерации № 466-р.) / Сайт «Открытое министерство» Минвостокразвития России [Электронный ресурс] URL: <http://open.minvostokrazvitia.ru/upload/medialibrary/programma.pdf> (дата обращения: 05.04.2013).

<sup>11</sup> Дальний Восток приближают к форме госкорпорации // Коммерсантъ. 12.07.2012. № 126 (4911) / [Электронный ресурс] URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1978704> (дата обращения 23.06.2013).

<sup>12</sup> Об утверждении правил предоставления из федерального бюджета в 2012 году субсидии в виде имущественного взноса в государственную корпорацию «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» на реализацию приоритетных инвестиционных проектов по развитию промышленной, транспортной и энергетической инфраструктуры на территории Дальнего Востока и Байкальского региона. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 17 декабря 2012 г. № 160н // Российская газета. 29.12.2012. № 5975 [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/printable/2012/12/28/minfinkod.html> (дата обращения: 05.04.2013).

<sup>13</sup> Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона до 2025 года» (принята распоряжением Правительства Российской Федерации № 466-р.) / Сайт «Открытое министерство» Минвостокразвития России [Электронный ресурс] URL: <http://open.minvostokrazvitia.ru/upload/medialibrary/programma.pdf> (дата обращения: 05.04.2013).

Таблица 1

**Оценка разных вариантов предоставления льгот предприятиям  
биоресурсного сектора Хабаровского края по бюджетам всех уровней**

Льготы по налогам бюджетной системы разных уровней	Вариант 1 (млн руб.)	Вариант 2 (млн руб.)
по федеральным налогам	313,5	236,2
по региональным налогам	—	207,6
по местным налогам	—	16,1
<b>ИТОГО (сумма льгот по всем налогам)</b>	<b>313,5</b>	<b>459,9</b>

Кроме прямых государственных расходов в госпрограмме предусмотрены налоговые льготы для инвесторов, для чего распоряжением правительства № 481-р от 30 марта 2013 г. намечено внести в Госдуму проект федерального закона о льготах для инвестиционных проектов, реализуемых на территориях Дальневосточного федерального округа и Байкальского региона. Законопроект направлен на создание благоприятных условий для инвестиций в строительство новых промышленных предприятий.

Однако возникает вопрос: будут ли эти льготы действенным стимулом для привлечения инвестиций? В последнее время чиновники, партийные деятели, ученые уже высказывали разные предложения по налоговым льготам для дальневосточных субъектов Федерации. Автором был сделан расчет по двум вариантам налоговых льгот для биоресурсного сектора Хабаровского края, предложенным представителями ЛДПР (1 вариант) и полномочным представителем президента в ДФО В. И. Ишаевым (2 вариант)<sup>14</sup>. В 1-м варианте предлагалось установить нулевые ставки по федеральным налогам (сюда относятся налог на прибыль и сбор за пользование объектами водных биологических ресурсов). Во 2-м варианте предложено установить нулевые ставки по налогам всех трех уровней бюджетной системы: по федеральным налогам — налог на прибыль организаций; по

региональным налогам — налог на имущество организаций, налог на имущество физических лиц, транспортный налог; по местным налогам — земельный налог. Кроме того, по еще одному федеральному налогу (налог на доходы физических лиц) устанавливается 50-процентная льготная ставка. Исходя из этих предложений, а также фактически уплаченных лесопромышленными и рыбопромышленными предприятиями Хабаровского края сумм налогов в 2011 г., было подсчитано, какие объемы средств могли бы быть высвобождены от налогов. Расчет сделан отдельно по лесному и рыбохозяйственному комплексам, а потом получившиеся объемы средств суммированы в целом по биоресурсному сектору (табл. 1).

Сравнительный анализ полученных данных с показателями выручки от реализации продукции по лесному и рыбохозяйственному комплексам за 2011 г. показал, что если бы вышеуказанные льготы были предоставлены, сумма высвобождающихся от налогов средств у рыбопромышленных предприятий составила бы по разным вариантам от 126 до 163 млн руб., или всего лишь 0,5–2,1% от объема выручки, у лесопромышленных предприятий — от 150 до 330 млн руб., или 0,8–1,7% от объема выручки.

Таким образом, предлагаемые налоговые льготы не сыграют практически никакой роли для повышения конкурентоспособности

<sup>14</sup> *Леонов С. Н.* Дифференцированная налоговая политика в отношении Дальнего Востока России: последствия для региональных бюджетов // *Управленческие науки*, 2013. № 1. С. 60.



предприятий биоресурсного сектора Хабаровского края.

Для привлечения инвестиций и снижения издержек предприятиям биоресурсного сектора нужны иные преференции, например снижение транспортных тарифов, отмена процедурных ограничений при получении земельных участков под строительство перерабатывающих мощностей, отмена ограничений при подключении промышленных объектов к энергосетям.

Еще одно направление освоения биоресурсного потенциала Дальнего Востока — *межстрановая региональная кооперация*. Государственным инструментом в этой сфере можно считать межправительственную Программу сотрудничества между регионами Дальнего Востока и Восточной Сибири Российской Федерации и Северо-Востока Китайской Народной Республики (2009–2018 гг.)<sup>15</sup>. Согласно этой программе, на российской территории Дальнего Востока намечено реализовать 15 проектов в области деревопереработки и 6 проектов в рыбопромышленном комплексе.

Один из таких проектов, инициатором которого стал холдинг RFP Group, крупнейший экспортер круглого леса в Китай, — создание в городе Амурске Хабаровского края Дальневосточного центра глубокой переработки древесины. В рамках российско-китайских договоренностей на его реализацию планируется использовать \$ 200 млн (около 6,35 млрд руб.) из Российско-Китайского инвестиционного фонда (РКИФ)<sup>16</sup>, созданного Российским фондом прямых инвестиций и корпорацией China Investment по итогам саммита Шанхайской организации сотрудничества в Пекине.

Приход на Дальний Восток Российского фонда прямых инвестиций, дочерней

организации Внешэкономбанка, созданной для привлечения иностранных инвестиций в компании-лидеры наиболее быстрорастущих секторов российской экономики, — один из примеров реализации политики федерального центра в отношении освоения биоресурсного потенциала региона.

Конечно, было бы неразумно привязывать регион к инвестиционным партнерам только из одной страны. Чтобы привлечь инвесторов из других стран и улучшить инвестиционный климат региона, при полномочном представителе президента в ДФО образован Совет по привлечению иностранных инвестиций<sup>17</sup>. Кроме того, на дальневосточных территориях созданы институты инвестиционных уполномоченных, основная задача которых — оказывать содействие инвесторам, прежде всего в области их взаимодействия с органами власти всех уровней. В Приморском и Хабаровском краях созданы специальные органы по работе с иностранными инвесторами, которые приводят иницируемые на местах инвестиционные проекты к требованиям международных стандартов, а также на системной основе оперативно сопровождают конкретные проекты с участием иностранного капитала. Планируется распространить этот опыт на остальные территории ДФО.

\* \* \*

Ядром экономики Дальнего Востока остается его природно-ресурсный потенциал, на освоение которого направлены меры государственной поддержки, главным образом в виде программ и институтов развития. Однако поставленная в этих программах задача — создание перерабатывающих биологические ресурсы мощностей для производства

<sup>15</sup> Программа сотрудничества между регионами Дальнего Востока и Восточной Сибири Российской Федерации и Северо-Востока Китайской Народной Республики (2009–2018 гг.) / Федеральный информационный портал SakhaNews [Электронный ресурс] URL: <http://www.isn.ru/35602.html> (дата обращения: 23.06.2013).

<sup>16</sup> РКИФ добавит RFP Group на лесопереработку // Тихоокеанская звезда. 25.09.2012. URL: [http://www.toz.khv.ru/special\\_issues/delovaya\\_sreda/rkif\\_dobavit\\_rfp\\_group\\_na\\_lesopererabotku/](http://www.toz.khv.ru/special_issues/delovaya_sreda/rkif_dobavit_rfp_group_na_lesopererabotku/) (дата обращения: 23.06.2013).

<sup>17</sup> Иностранцы вложили в Дальний Восток почти 6 миллиардов долларов / Хабаровск онлайн. Региональный информационный портал URL: [http://khabarovskonline.com/public/inostrancy\\_vlozhili\\_v\\_dalniy\\_vostok\\_pochti\\_6\\_milliardov\\_dollarov\\_/](http://khabarovskonline.com/public/inostrancy_vlozhili_v_dalniy_vostok_pochti_6_milliardov_dollarov_/) (дата обращения: 05.04.2013).

продукции с высокой добавленной стоимостью — может оказаться невыполненной из-за разнонаправленности инструментов государственной поддержки, а также возникающих при реализации инвестиционных проектов ограничений, связанных с получением земельных участков под строительство,

подключением к энергосетям, тарифной политикой перевозчиков грузов, дефицитом рабочей силы и т. д. Поэтому очень важно согласовать действия разных инструментов государственного регулирования и четко увязать их с реальными проблемами биоресурсного сектора региона.

## ЛИТЕРАТУРА

.....

1. Антонова Н. Е., Волков Л. В. Перспективы трансформации комплекса по использованию биологических ресурсов Тихоокеанской России // Экономика региона. 2012. № 3. С. 168–178.
2. Дальний Восток приближают к форме госкорпорации // Коммерсантъ. 12.07.2012. № 126 (4911) / [Электронный ресурс] URL: <http://www.kommersant.ru/daily/67270> (дата обращения: 05.04.2013).
3. Иностранцы вложили в Дальний Восток почти 6 млрд долларов // Региональный информационный портал «Хабаровск онлайн», 06.10.2011 [Электронный ресурс] URL: [http://khabarovskonline.com/public/inostrancy\\_vlozhili\\_v\\_dalnyi\\_vostok\\_pochti\\_6\\_milliardov\\_dollarov\\_\\_/](http://khabarovskonline.com/public/inostrancy_vlozhili_v_dalnyi_vostok_pochti_6_milliardov_dollarov__/) (дата обращения: 05.04.2013).
4. Леонов С. Н. Дифференцированная налоговая политика в отношении Дальнего Востока России: последствия для региональных бюджетов // Управленческие науки. 2013. № 1 (6). С. 60–66.
5. Минакир П. А. От главного редактора // Пространственная экономика. 2012. № 1. С. 4–6.
6. Синтез научно-технических и экономических прогнозов: Тихоокеанская Россия — 2050 / Под ред. П. А. Минакира, В. И. Сергиенко. Владивосток: Дальнаука, 2011. 912 с.
7. Шейнгауз А. С. Природно-ресурсный сектор экономики Дальнего Востока: интеграционный потенциал // Экономическое сотрудничество Дальнего Востока России и стран Азиатско-Тихоокеанского региона / Под ред. П. А. Минакира. Хабаровск: РИОТИП, 2007. С. 62–87.

УДК 328 (571.1): 004

Н. П. Реброва, А. М. Степанова

## Электронное правительство: региональный аспект

*Оценка эффективности долгосрочной целевой программы «Электронное правительство Омской области (2010–2015 годы)», а также рейтинги субъектов РФ по уровню внедрения электронного правительства показывают, что данная программа реализуется в регионе успешно. Однако согласно результатам социологических опросов независимой социологической службы «Фонд общественное мнение» (2010–2012 гг.) и серии социологических исследований в Уральском федеральном округе (2010–2011 гг.), уровень готовности населения пользоваться услугами электронного правительства остается на низком уровне. На основе опроса, проведенного в области в 2012 г., в статье оценивается степень вовлеченности местного населения в процессы информатизации. Выявлены причины низкого общественного спроса на получение государственных услуг в электронном виде.*

**Ключевые слова:** информационное общество, информационно-телекоммуникационные технологии, Омская область, социологический опрос, органы государственной власти, электронное правительство.

Совершенствование государственного управления, повышение качества предоставления государственных услуг гражданам и организациям сегодня невозможно без использования информационно-телекоммуникационных технологий. Одним из таких инструментов стало электронное правительство, внедряемое в рамках перехода страны к информационному обществу.

В целях формирования информационного общества распоряжением Правительства

Российской Федерации от 20 октября 2010 г. № 1815-р утверждена государственная программа Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)», определившая ряд приоритетных мероприятий, необходимых для достижения главной цели — «получение гражданами и организациями преимуществ от применения информационных и телекоммуникационных технологий»<sup>1</sup>.

Базовым документом, определяющим государственную информационную политику

<sup>1</sup> Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» // RG.RU [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/2010/11/16/infobshchestvo-site-dok.html> (дата обращения: 21.06.2013).

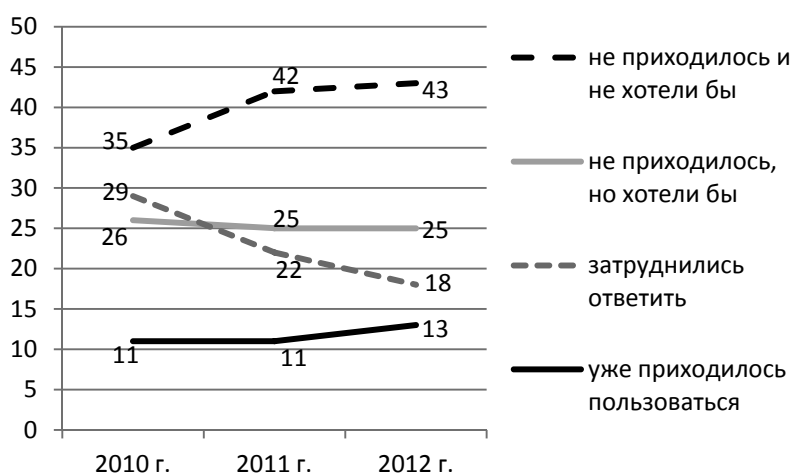


Рис. 1. Распределение ответов респондентов относительно получения государственных услуг в электронном виде (по данным ФОМ)

на территории Омской области, а также цель, задачи, принципы и основные направления развития информационно-телекоммуникационных технологий, стала Стратегия развития информационно-телекоммуникационных технологий в Омской области до 2020 года, утвержденная Указом Губернатора Омской области от 23.08.2011 № 89. Один из ее ключевых инструментов — долгосрочная целевая программа «Электронное правительство Омской области (2010–2015 годы)» (далее — программа).

Согласно отчету о реализации программы за 2012 г., достигнуты все целевые показатели, причем большинство — с перевесом в положительную сторону. Программа признана вполне действенной (методика оценки приведена в паспорте программы).

Как показывают рейтинги субъектов РФ, рассчитанные Центром прикладной экономики по заказу электронного журнала «ГосМенеджмент»<sup>2</sup>, в последние три года Омская область по уровню внедрения электронного правительства входит в тридцатку лучших субъектов РФ и пятерку субъектов по Сибирскому федеральному округу, что также подтверждает эффективность Программы.

Однако согласно данным независимой социологической службы «Фонд общественное мнение» (далее — ФОМ), доля тех, кто успел воспользоваться государственными услугами в сети Интернет, за три года выросла всего на 2 процентных пункта и составляет 13% опрошенных<sup>3</sup>. При этом был зафиксирован рост числа тех, кого такие услуги вообще не интересуют (рис. 1).

Достаточно близкую картину показали социологические опросы, проведенные в 2010–2011 гг. в Уральском федеральном округе. Уровень готовности пользоваться услугами электронного правительства оценивался с помощью вопроса о том, как респонденты предпочли бы обращаться в органы власти: только лично, только по Интернету или сочетая обе эти формы.

Если в 2010 г. доля тех, кто предпочитает взаимодействовать с властью только в электронном виде, составила 16,5% от общего числа опрошенных, то в 2011 г. она достигла 18,9%. При этом заметно уменьшилась доля тех, кто намерен обращаться в органы власти только лично (с 48,2 до 40,3%). Доля тех, кто в зависимости от ситуации готов обращаться к представителям власти и лично, и по Интернету, выросла с 30,3 до 37,9%.

<sup>2</sup> ГосМенеджмент / [Электронный ресурс] URL: <http://www.gosman.ru/?news=29388> (дата обращения: 01.06.2013).

<sup>3</sup> Госуслуги в интернете. Насколько распространена практика пользования госуслугами в интернете? / Портал ФОМ URL: <http://fom.ru/SMI-i-internet/10850> (дата обращения: 01.06.2013).

Иными словами, активных сторонников электронного правительства осталось примерно столько же, активных противников стало меньше, а «ситуативных сторонников» — больше. В отличие от исследования ФОМ, в данном случае была зафиксирована позитивная динамика в отношении населения к электронному правительству<sup>4</sup>.

Нами было проведено исследование (в форме интервью) с целью определения степени доступности инфраструктуры информационно-телекоммуникационных технологий (далее ИКТ) для получателей услуг, а также уровня компьютерной грамотности населения Омской области в 2012 г. Для этого были опрошены 86 человек. Вопросы, предлагаемые получателям услуг, были сгруппированы в семь смысловых разделов:

- основные социально-демографические характеристики опрашиваемого,
- наличие оборудования,
- использование компьютера,
- использование Интернета,
- временные характеристики использования средств и услуг ИКТ,
- вопросы обучения работе с ИКТ,
- социально-психологические аспекты использования ИКТ.

Основную аудиторию опрошенных (70%) составили женщины. Средний возраст получателей услуг — 39,6 года. Практически каждый второй респондент (46,7%) имеет высшее образование. Социальное положение основных получателей услуг — «служащий» (36,8%) и «рабочий» (18,3%).

На вопрос о том, какое информационное оборудование имеется дома, самым распространенным ответом был «обычный мобильный телефон». Чуть менее популярным оказался стационарный телефон, наличие которого отметили 75,6% опрошенных. Настольный компьютер есть у 7 из 10 респондентов.

Обратная зависимость выявлена между наличием информационного оборудования

Электронное правительство (англ. e-Government) — способ предоставления информации и оказания уже сформировавшегося набора государственных услуг гражданам, бизнесу, другим ветвям государственной власти и государственным чиновникам, при котором личное взаимодействие между государством и заявителем минимизировано и максимально возможно используются информационные технологии. Это система электронного документооборота государственного управления, основанная на автоматизации всей совокупности управленческих процессов в масштабах страны и служащая цели существенного повышения эффективности государственного управления и снижения издержек социальных коммуникаций для каждого члена общества. Создание электронного правительства предполагает построение общегосударственной распределенной системы общественного управления, реализующей решение полного спектра задач, связанных с управлением документами и процессами их обработки.

Электронное правительство не является дополнением или аналогом традиционного правительства, а лишь определяет новый способ взаимодействия на основе активного использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в целях повышения эффективности предоставления государственных услуг.

*(По материалам Википедии)*

и возрастом респондента. У лиц старшего поколения (более 60 лет) практически полностью отсутствуют компьютеры и другое высокотехнологичное оборудование, что может затруднить переход этой категории населения к электронному способу получения государственных услуг.

<sup>4</sup> Трахтенберг А. Д. Традиционные тактики взаимодействия с властью и готовность к электронному правительству // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2011. № 3. [Электронный ресурс] URL: <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/3/trakhtenberg.pdf> (дата обращения: 01.06.2013).

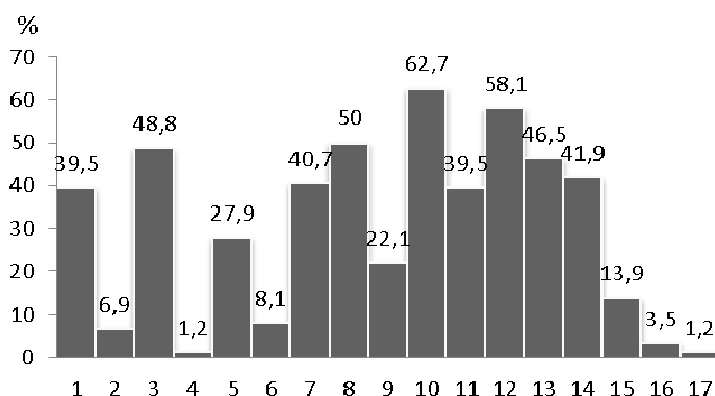


Рис. 2. Распределение ответов респондентов относительно цели использования Сети

Цифрами на рисунке помечено: 1 — ищу необходимую мне для учебы информацию; 2 — пользуюсь услугами дистанционного образования; 3 — ищу необходимую мне для работы информацию; 4 — организую через Интернет свой бизнес; 5 — осуществляю поиск вакансий на рынке труда; 6 — осуществляю поиск возможностей получения профессиональной подготовки; 7 — скачиваю и обновляю программное обеспечение; 8 — скачиваю музыку и видеофильмы; 9 — играю в сетевые игры; 10 — общаюсь с друзьями и знакомыми; 11 — завожу новые знакомства; 12 — читаю новости; 13 — ищу разного рода бытовую информацию; 14 — нахожу информацию о ценах и товарах; 15 — делаю покупки в интернет-магазине; 16 — оплачиваю счета по расходам ЖКХ, налогам; 17 — пользуюсь сервисом госуслуг в Сети.

Согласно данным опроса, в основном люди используют компьютер для работы (59,3% опрошенных), а также общения и переписки (67,4%). Те, у кого нет дома компьютера, но он используется на работе, имеют возможность получать услуги в электронном виде, что несколько повышает степень доступности таких услуг. С другой стороны, это обостряет положение пенсионеров и безработных граждан, наиболее чувствительных к качеству и доступности услуг.

Для всех категорий респондентов самый распространенный уровень компьютерной грамотности — умение набирать тексты, пользоваться электронной почтой и Интернетом (на это указали 6 из 10 респондентов), что позволяет потенциальным получателям услуг заполнять электронные бланки и формы, отправлять их и получать результаты с помощью сети Интернет.

Глобализация, все ускоряющиеся темпы технологического развития требуют от граждан включения в мировую сеть Интернет. Поэтому на вопрос «имеет ли ваша семья доступ в Интернет?» существенный отрыв показал ответ «да, имею» (75,6% опрошенных). Однако не следует ожидать роста числа пользователей

сети Интернет — ими готовы стать только 1% тех респондентов, кто не имеет доступа в Сеть. В условиях перехода к информационному обществу это может усилить социальную напряженность и снизить уровень доступности электронных услуг для таких категорий граждан. С другой стороны, наличие доступа в Интернет не гарантирует, что все члены семьи будут уметь и хотеть им пользоваться.

Каждый второй опрошенный выходит в Интернет дома, причем не реже 1 раза в день. Доля лиц, использующих Интернет не реже 1 раза в день на работе, составила 24,4%. Вариант «дома, не реже 1 раза в месяц, но не каждую неделю» отметили 16,3% респондентов, а «дома у друзей, соседей, родственников» — 8,1%.

Места общественного доступа в среднем выбирают лишь 6,9% граждан, при этом среди них не нашлось ни одного, у кого нет доступа в Интернет дома. Таким образом, места общественного доступа, созданные для сглаживания неравенства в доступности интернет-ресурсов для разных слоев населения, не достигают поставленных перед ними целей.

Стоит отметить и слабую осведомленность об образовательных программах,

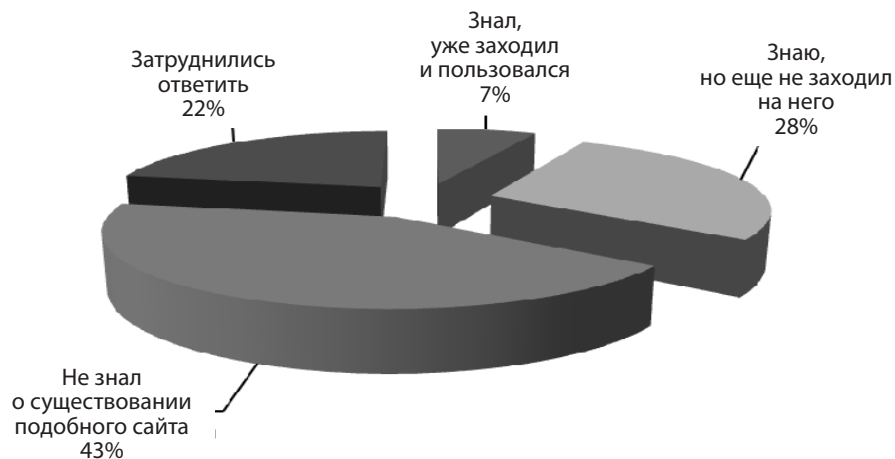


Рис. 3. Осведомленность респондентов о портале государственных и муниципальных услуг Омской области

приобщающих население к использованию ИКТ. Мало кто знает о Всероссийском детско-юношеском и молодежном движении «Тимуровцы информационного общества», в рамках которого школьники и студенты бесплатно обучают людей компьютерной грамотности. Однако 79% выбрали позицию «не знаю, но одобряю».

Основная причина, по которой люди не пользуются компьютером, — «нет того, кто бы мог научить». Среди других причин были отмечены возраст, отсутствие компьютерных классов и информации, для чего это нужно. Вариант «мне это неинтересно» не отметил никто.

Использование Сети респонденты связывают с разными целями (рис. 2).

Общение с друзьями и знакомыми — один из главных интересов граждан. Вариант «пользуюсь сервисом госуслуг в Сети» выбрал всего лишь один опрошенный.

Одна из основных причин, по которой люди 43–53 лет не пользуются Интернетом, — отсутствие дома соответствующего оборудования (16,3%). Респонденты более старшего возраста (53–70 лет) сочли, что необходимости в такой деятельности у них нет.

Подавляющее большинство респондентов (78%) продемонстрировали свою неосведомленность о наличии информационных киосков в местах размещения региональных органов власти. Почти половина опрошенных

(43%) не знают о существовании портала государственных и муниципальных услуг Омской области (рис. 3).

На основании отечественных литературных источников, результатов опросов ФОМ и собственного анкетирования мы выделили основные проблемы становления электронного правительства Омской области.

- *Диспропорция между спросом и предложением.* Общественный спрос на государственные услуги в электронном виде пока очень низок.
- *Низкий уровень осведомленности о новых формах взаимодействия с властью.* Согласно результатам опросов ФОМ и нашего исследования, только треть опрошенных с уверенностью заявляет, что знает о существовании порталов государственных услуг, информационных киосков.
- *Низкий уровень компьютерной грамотности населения.* В «группу риска» входят в основном люди старше 40 лет, оказавшиеся не охваченными государственными программами обучения основам работы на компьютере и в сети Интернет, которые относительно недавно были введены в школах и вузах.
- *«Цифровой разрыв», связанный с техническими средствами.* Как показал наш опрос, отсутствие почти у трети опрошенных компьютеров и доступа в Интернет не способствует вовлечению населения

в процессы формирования электронного правительства.

- «Цифровой разрыв», связанный с ментальностью. Это выражается в отсутствии у человека потребности быть членом информационного общества. Кроме того, заметную роль играет сила привычки — люди привыкли и считают важным лично взаимодействовать с представителями органов власти.

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что мер по внедрению информационно-телекоммуникационных технологий пока не достаточно для реализации идеи электронного правительства. Такие глобальные изменения требуют проведения комплексных мероприятий, направленных не только на совершенствование механизма предоставления услуг, но и на более широкое вовлечение населения в процессы информатизации.

## ЛИТЕРАТУРА

.....

1. Госуслуги в интернете. Насколько распространена практика пользования госуслугами в интернете? URL: <http://fom.ru/SMI-i-internet/10850> (дата обращения: 01.06.2013).
2. Трахтенберг А. Д. Традиционные тактики взаимодействия с властью и готовность к электронному правительству // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2011. № 3 / [Электронный ресурс] URL: <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/3/trakhtenberg.pdf> (дата обращения: 01.06.2013).



---

# SUMMARY

---

## STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

Page 4

**Tatyana V. Butova**

*Ph.D. (Econ.), associate prof., deputy dean of the State and Municipal Governance Department, Financial University, member of the Municipal academy.  
E-mail: tvbutova@mail.ru*

**Marina M. Pukhova**

*Ph.D. (Econ.), associate prof., deputy dean of the Management Department, Financial University. E-mail: mpuhova@fa.u*

**Ivan A. Shchukin**

*master student of State and Municipal Governance Department, Financial University.  
E-mail: ishukin@mail.ru*

### **Problems and Prospects of Inter-Municipal Cooperation in Russia**

One of the tools solutions municipality of local issues is inter-municipal cooperation. The need for

such cooperation caused by a lack of financial and material resources and infrastructure to effectively address local issues. Analysis of the domestic practice of inter-municipal traffic showed that his goals have remained unchanged since the beginning of the 90s: Transfer of the municipal government, to protect the interests of local communities at the political level. These objectives added the ability to optimize the resources of local communities to address the economic problems of the municipalities. In this paper, in addition to the identification of common pain points for the Russian practice of inter-municipal cooperation attempts to identify the activities of the expert community and government agencies to promote inter-municipal cooperation, taking into account the emerging Russian and foreign experience available.

**Keywords:** associations, interaction and cooperation, inter-municipal cooperation, local government, municipalities.

## CORPORATE MANAGEMENT

Page 16

**Arcady V. Trachuk**

*Ph.D (Econ.), prof. of the Strategic and Crisis Management Department, Financial University, General Director of Goznak.  
E-mail: Trachuk\_A\_V@goznak.ru*

### **Formation of the Company's Innovation Strategy**

The article discloses the meaning of "Innovation Strategy", the classification of such strategy is analyzed. The company's corporate and innovation strategy ratio is analyzed. According to the author the key challenge of creation and implementation of the innovation strategy is concluded in formation of the flow of innovations and ideas. The approaches to the company's innovation strategy formation have been offered.

**Key words:** corporate strategy, innovation strategy, innovation, intellectual capital.

Page 26

**Victor G. Antonov**

*Ph.D (Econ.), associate prof. of the Corporate Management Department, State University of Management (Moscow).  
E-mail: mikhail@samosudov.ru*

**Valery V. Maslennikov**

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

### **Effective Business Owner's Navigator**

Most successful businesses in Russia are built to the specifics of a particular person, the owner. That imposes on him the responsibility for the results of the company. The owner plays a key role in the creation, development, reorganization and liquidation of the company. The article describes the specifics of the owner, defined the concept of an effective owner, and formulated the relationship model owners and top managers. Mentioned problems of the owner and offered tools for solving them, which are the navigator of company management.

**Keywords:** effective proprietor, business owner, management model, business model, business processes, business navigator, a control panel.

Page 36

**Liudmila A. Konareva**

*Ph.D (Econ.), Institute of the USA and Canada of RAS, senior researcher, Senior member of American Society of Quality, member of International Academy of Quality Problems, League of Quality Professionals.  
E-mail: lkonareva@gmail.com*

### **From Enterprise of the «Indifferent Economy» to the Social Corporation**

The necessity of changing economy model of future development in 21st century is stressed in the article. Principles of participative economy are analyzed. The main one is wide ownership distribution among citizens what leads to decreasing capital concentration. The ideological views of leading American scientists are described. The neoliberal model of economic development is dominating in the world, that's why participative economy experience crisis. The reasons of such crises and its consequences are analyzed in the article. Indices of Total Factor Productivity are given. Basic concepts of «social clasterism», proposed by Russian academician V. Makarov are described. Data concerning Better Life Index are given. The conclusion of the article is the necessity of economic development model transition to more socially responsible model with state regulation.

**Keywords:** Better Life Index, democracy, dual economy, economic power, economy development model, participative economy, participative management, self-management, social clasterism, social corporation, social equity, Total Factor Productivity.

Page 53

**Patricia E. Dowden**

*Center for Business Ethics and Corporate Governance, President and CEO  
E-mail: pedowden@gmail.com*

### **Russia's Paralyzing Cycle of Distrust: Can the Banking Industry Be an Agent of Change?**

Many theorists believe that in the process of generalizing the notion of confidence, it is necessary to take into account the factor of faith in the institutions of society as an essential condition for economic development because it reduces transaction costs and promotes the formation of effective relationships between all participants of business. Social capital contributes to the creation of institutional infrastructure that forms the credibility of the system. Socio-economic system that has no social capital cannot be effective. Consequently, the social capital element of which is trust, affects the process efficient and productive use of the resources of the organization.

**Keywords:** change agent, civility, commercial bank, cooperation, economic development, organizational performance, reciprocal trust, reputation, social capital, trust.

## MANAGEMENT

Page 60

**Ivan N. Drogobytsky**

*Ph.D. (Econ.), prof. of chair the System analysis in economy, Financial University.  
E-mail: dinind@mail.ru*

### **Role Model of Management**

The article presents a visual role model of organizational management, which allows in terms of systemic positions to describe all of that managers actually perform. The model contains

three planes- information, people and actions — in the framework of which activity of managers is analyzed from the practical and conceptual points of view. It is assumed that the role model can form one of the cornerstones of a new management theory.

**Keywords:** communications, connections, influence, leadership, management, monitoring, relations, roles for management.

## MARKETING

Page 68

**Iliia V. Rozhkov**

*Ph.D (Econ.), associate prof. of the Marketing and Logistics Department, Financial University.  
E-mail: ivr1@yandex.ru*

### **Marketing Information Systems: Modern Approaches to the Definition and Applying**

The article explains the role of marketing information system (MIS) in the modern enterprise management. Approaches to the definition of MIS in different time periods were analyzed. Critical analysis of the definitions of MIS, data by different authors, was also held. Author's definition, taking into account the current level of development of market relations, and information and communication technology, was

suggested. The article identified the fundamental elements of the methodology MIS, revealing its essence and determine its applicability in practice. The article also gave examples of the methodology of MIS at various levels: national and sub-national level (Information and Marketing centers, IMC); regional level (Geomarketing Information System, GMIS); sector level (industry marketing information systems). The practical aspects of the implementation and development prospects of MIS methodology in the current Russian economy are discusses in conclusion of the article.

**Keywords:** Marketing information systems (MkIS), information and marketing center (IMC), Geomarketing Information System (GMIS), industry marketing information systems.

## REGIONAL ECONOMY AND MANAGEMENT

Page 76

**Natalya E. Antonova**

*Ph.D. (Econ.), head of sector, Economic Research Institute of Far Eastern Branch of Russian Academy of Sciences.  
E-mail: Antonova@ecrin.ru*

### **Federal Center's Policy in the Development of the Far East Bioresource Potential**

Article is devoted to discussion of federal policy concerning use of the Russian Far East's biological resource potential, which as the component of the natural resource potential, is a kernel of the region's economy. The factors complicating of the biological resources use in the region are considered. It is shown that creation of capacities processing bio-resources for production with a high value added restrains infrastructure restrictions, high freight charges, deficiency of labor. The directions of use of natural resources in programs of regional development, and also instruments for attraction of investments into resource use industries are analyzed. It is shown that offered tax privileges won't have impact on increase of competitiveness of the enterprises of bio-resource sector. Possibilities of attraction of investments can be connected with expansion of forms of institutes operating in the Far East, and also from activation inter-country regional cooperation. The conclusion that an important point is coordination of operations of different instruments of state regulation and their coordination with real problems of bio-resource sector of the region is drawn.

**Keywords:** biological resource potential, state support, Russian Far East, institutional frameworks, investments, tax benefits, programs of regional development, federal center, cooperation.

Page 83

**Natalia P. Rebrowa**

*Ph.D. (Econ.), prof., head of the Economics and Finance Chair, Financial University (Omsk).  
E-mail: n.rebrowa2013@yandex.ru*

**Alina M. Stepanova**

*Student, Financial University (Omsk).  
E-mail: a251814@mail.ru*

### **e-Government: a Regional Aspect**

The evaluation of the effectiveness of long-term target program Electronic government of Omsk region (2010–2015 years) and the ratings of subjects of the Russian Federation in terms of e-government implementation, the program is being implemented successfully in the region. However, according to sociological surveys conducted by independent sociological service Public Opinion Foundation (2010–2012) and a series of case studies in the Urals Federal District (2010–2011), the level of readiness of the population to use e-government services remains low. The degree of involvement of the population in the processes of informatization has been assessed on the basis of a survey conducted in the Omsk region in 2012. The causes of low public demand for electronic public services have been discovered.

**Keywords:** information society, information and communication technologies, Omsk region, sociological survey, public authorities, e-government.

---

## НАШИ АВТОРЫ

---

<b>Антонов Виктор Глебович</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой корпоративного управления Государственного университета управления. E-mail: antonovcgv@yandex.ru
<b>Антонова Наталья Евгеньевна</b>	Доктор экономических наук, заведующая сектором экономики биологических ресурсов и продовольственной безопасности Института экономических исследований Дальневосточного отделения РАН. E-mail: Antonova@ecrin.ru
<b>Бутова Татьяна Витальевна</b>	Кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана факультета «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, член Общественной организации «Муниципальная академия». E-mail: tvbutova@mail.ru
<b>Доуэн Патриция</b>	Президент и исполнительный директор Центра деловой этики и корпоративного управления (The Center for Business Ethics and Corporate Governance, CFBE, USA). E-mail: pedowden@gmail.com
<b>Дрогобыцкий Иван Николаевич</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры «Системный анализ в экономике» Финансового университета. E-mail: dinind@mail.ru
<b>Конарева Людмила Анатольевна</b>	Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института США и Канады РАН, член Международной Академии проблем качества, Американского общества качества, Гильдии профессионалов качества. E-mail: lkonareva@gmail.com
<b>Масленников Валерий Владимирович</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. E-mail: vvmaslennikov@gmail.com
<b>Пухова Марина Михайловна</b>	Кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана факультета «Менеджмент» Финансового университета. E-mail: mpuhova@fa.ru
<b>Реброва Наталья Петровна</b>	Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Экономика и финансы» Финансового университета (Омский филиал). E-mail: n.rebrowa2013@yandex.ru
<b>Рожков Илья Вячеславович</b>	Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Маркетинг и логистика» Финансового университета. E-mail: ivr1@yandex.ru
<b>Степанова Алина Михайловна</b>	Студентка Финансового университета (Омский филиал). E-mail: a251814@mail.ru
<b>Трачук Аркадий Владимирович</b>	Доктор экономических наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Гознак». E-mail: trachuk_a_v@goznak.ru
<b>Щукин Иван Анатольевич</b>	Магистрант факультета «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета. E-mail: ishukin@mail.ru