95 ЛЕТ
ЦЕНИМ ПРОШЛОЕ, СТРОИМ БУДУЩЕЕ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

№ 3 (12) 2014

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Д.Е. Сорокин, председатель редсовета, д-р экон. наук, проф., проректор по научной работе Финансового университета, член-корр. Российской академии наук (РАН)
Н.А. Волгин, д-р экон. наук, проф., директор Международного центра гендерного бюджетирования и управления Международного института государственной службы и управления РАНХиГС, президент Национальной ассамблеи специалистов в области труда и социальной политики
А.Л. Гапоненко, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой общего и стратегического менеджмента Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ
В.В. Ивантер, д-р экон. наук, проф., академик РАН, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН
С.В. Ильдеменов, д-р экон. наук, проф., председатель совета директоров ЗАО «Эффективное содействие Вашему бизнесу», руководитель программы МВА МИРБИС «Производственный и операционный менеджмент»
Г.Б. Клейнер, д-р экон. наук, проф., член-корреспондент РАН, зам. директора Центрального экономико-математического института РАН
Г.Р. Латфуллин, д-р экон. наук, проф., директор Института государственного управления и права, зав. кафедрой теории организации и управления Государственного университета управления
С.В. Лобов, генеральный директор компании «Тегасистемс Рус»
В.И. Маршев, д-р экон. наук, проф. кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова
В.В. Масленников, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова
Ф.Ф. Пащенко, д-р техн. наук, проф., зав. лабораторией «Интеллектуальные системы управления и моделирования» Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН
С.А. Поршаков, канд. истор. наук, исполнительный директор Национального совета по корпоративному управлению, член Комитета Российского союза промышленников и предпринимателей по корпоративному управлению
С.Е. Прокофьев, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета, зам. руководителя Федерального казначейства
С.Н. Сильвестров, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Мировая экономика и международный бизнес» Финансового университета, руководитель Департамента мировой экономики и международных финансовых отношений Финансового университета
Ю.Ф. Тельнов, д-р экон. наук, зав. кафедрой прикладной информатики в экономике Московского государственного университета экономики, статистики и информатики
А.В. Трачук, д-р экон. наук, проф. кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета, руководитель Департамента менеджмента Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Гознак» Министерства финансов РФ

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Н.М. Абдикеев, главный редактор, д-р техн. наук, проф., заместитель проректора по научной работе Финансового университета, руководитель Департамента инвестиций и инноваций Финансового университета
Д.В. Кузин, зам. главного редактора, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой менеджмента Международного университета в Москве, исполнительный директор-координатор клуба менеджмента «Вызовы XXI века»
Ю.М. Цыгалов, зам. главного редактора, д-р экон. наук, зав. кафедрой «Общий менеджмент» Финансового университета
М.А. Вахрушина, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Управленческий учет» Финансового университета, действительный член Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России
А.Л. Денисова, д-р экон. наук, д-р пед. наук, проф., директор Института делового администрирования и бизнеса Финансового университета, Почетный член Института финансовых аналитиков (IFA, Великобритания)
Н.А. Евтихиева, канд. экон. наук, мастер делового администрирования (MBA), декан Международной школы бизнеса Финансового университета
С.В. Карпова, д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета
О.В. Кузнецов, д-р экон. наук, проф., директор по дополнительному профессиональному образованию Финансового университета
И.Я. Лукасевич, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Финансовый менеджмент» Финансового университета
М.В. Мельник, д-р экон. наук, проф., директор Межвузовского научно-методического центра по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту Финансового университета
О.С. Осипова, д-р соц. наук, доцент, зав. кафедрой «Управление персоналом» Финансового университета
А.Н. Ряховская, д-р экон. наук, проф. кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета
Е.Б. Тютюкина, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Инвестиции и инновации» Финансового университета
Д.В. Чистов, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Информационные технологии» Финансового университета
И.С. Шевалкин, канд. экон. наук, проф., директор Высшей школы государстве нного управления Финансового университета, независимый эксперт аттестационной комиссии Федеральной службы по финансовому мониторингу

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

Главный редактор: **Н.М. Абдикеев**
Выпускающий редактор: **О.А. Макарова**
Верстка: **С.М. Ветров**
Корректор: **Е.В. Маурина**

Журнал подписан в печать 03.10.2014. Формат 60 × 84 1/8.
Объем 9,5 п. л.
Тираж 186 экз. Заказ № 93

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

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.
Все статьи подлежат предварительному рецензированию. 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.) предоставляются на русском и английском языках. 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.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Бутова Т.В., Смирнова А.А., Миловидова Н.А.
Межмуниципальное сотрудничество как основа обеспечения устойчивости региона 4

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Дрогобыцкая К.С.
Бизнес-архитектура как модель деловой активности организации 16

Никитина Л.М., Борзаков Д.В.
Алгоритм выбора инструментов для оценки корпоративной социальной ответственности 24

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ряховская А.Н., Кован С.Е.
Антикризисное управление: развитие научного направления и практики 29

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Катаргин Н.В.
Управление запасом денежных средств при стохастическом характере расхода и поставок 38

МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА

Карпова С.В, Касаев Б.С., Захаров И.С.
Анализ маркетинговых инструментов территориального планирования (N.B. Отозвана 06.08.2018) 43

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Жигун Л.А.
Современные модели оплаты труда государственных служащих США 48

Пряжников Н.С., Поскребышева Н.Н., Молчанов С.В.
Мифы в сфере мотивации труда: формирование у студентов лояльности к организации 56

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Пуляева В.Н.
Сбалансированная система показателей как инструмент эффективного управления знаниями 66

Абдикеев Н.М.
Когнитивный менеджмент 71

КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ

XII Всероссийский конгресс «Управление государственной и муниципальной собственностью 2014 Осень» 79

III Всероссийский конгресс «Корпоративное управление: правовые аспекты 2014 Осень» . . 81

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

Butova T.V., Smirnova A.A., Milovidova N.A.
Inter-Municipal Cooperation as a Basis for the Sustainability of the Region 4

CORPORATE MANAGEMENT

Drogobytskaya C.S.
Business Architecture as a Model of Business Organization 16

Nikitina L.M., Borzakov D.V.
Algorithm Selection of Tools to Assess Corporate Social Responsibility 24

ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E.
Anti-Crisis Management: Developing the Scientific Field and Practical Approach 29

FINANCIAL MANAGEMENT

Katargin N.V.
Managing cash reserve in stochastic consumption and supply 38

MARKETING AND LOGISTICS

Karpova S.V., Kasaev B.S., Zakharov I.S.
Analysis of Marketing Instruments of Territorial Planning 43

PERSONNEL MANAGEMENT

Zhigun L.A.
Modern Employ's Payment Models in the USA Public Sector 48

Pryazhnikov N.S., Poskrebysheva N.N., Molchanov S.V.
Myths of Working Motivation: Development of students' loyalty to the organization 56

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Pulyaeva V.N.
The Balanced Score-Card as Effective Knowledge Management Tool 66

Abdikeev N.M.
Cognitive management 71

CONGRESSES, CONFERENCES,SEMINARS

XII all-Russian Congress «Department of state and municipal property 2014 Autumn» 79

III all-Russian Congress «Corporate governance: egal aspects of 2014 Autumn» 81

УДК 332.1 (045)

Межмуниципальное сотрудничество как основа обеспечения устойчивости региона

БУТОВА ТАТЬЯНА ВИТАЛЬЕВНА, *кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана факультета «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета*
E-mail: tvbutova@mail.ru

СМИРНОВА АННА АНДРЕЕВНА, *студент факультета «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета*
E-mail: annasmirnova2012@rambler.ru

МИЛОВИДОВА НАТАЛИЯ АНДРЕЕВНА, *студент факультета «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета*
E-mail: nataliamilovidova@rambler.ru

Аннотация. *В статье рассмотрены основные аспекты межмуниципального сотрудничества: цели, условия возникновения потребности в данном сотрудничестве, принципы, а также влияние межмуниципального сотрудничества как на муниципальные образования в частности, так и на регион в целом. Авторы провели статистический анализ численности муниципальных образований РФ, участвующих в различных межмуниципальных организациях. Была проанализирована структура муниципальных образований (МО), участвующих в межмуниципальных организациях, как по типам МО, так и по федеральным округам. В результате были выявлены определенные тенденции, характерные для межмуниципального сотрудничества. В статье также рассматривается состояние законодательной базы в данной сфере, отмечается значимость эффективной и своевременной реализации Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления». Принятие этого закона стало важным шагом на пути регламентации разнообразных форм межмуниципального сотрудничества. Особое внимание авторы уделяют формам межмуниципального сотрудничества, которые выражаются в ассоциативном, договорном и хозяйственном сотрудничестве. Исходя из этой классификации, авторы приводят примеры каждой из форм, что значительно расширяет представление о сути данных организаций. В заключение авторы приходят к выводу о том, что межмуниципальное сотрудничество имеет большое влияние на региональное развитие, однако сложившиеся на данный момент в нашей стране условия еще нельзя считать достаточно благоприятными для такого сотрудничества.*
Ключевые слова: *ассоциативное сотрудничество, договорное сотрудничество, межмуниципальное сотрудничество, хозяйственное сотрудничество.*

Inter-Municipal Cooperation as a Basis for the Sustainability of the Region

BUTOVA TATIANA V.*, Candidate of Sciences, Economy, Associate professor, Vice-dean of the Faculty «State and Municipal Management», Financial University*

SMIRNOVA ANNA A.*, student of the Faculty «State and Municipal Management», Financial University*

MILOVIDOVA NATALYA A.*, student of the Faculty «State and Municipal Management», Financial University*

Abstract. *The article discusses the main aspects of inter-municipal cooperation: objectives, conditions have a need for this cooperation, the principles and the impact of inter-municipal cooperation on municipal education in particular, and the region as a whole. The authors conducted a statistical analysis of the number of municipalities of the Russian Federation, participating in various inter-municipal organizations; they also have analyzed the structure of municipalities participating in the inter-municipal organizations, both in the types of municipalities, and the Federal Districts. The article also reviews the status of the legal framework in this area, notes the importance of effective and timely implementation of the Federal Law «On General Principles of Local Self-Government.» The adoption of this law was an important step towards the regulation of various forms of inter-municipal cooperation. Its adoption was an important step in the regulation of various forms of inter-municipal cooperation. Authors focus on the forms of inter-municipal cooperation, which are expressed in the association, contract and economic cooperation. Based on this classification, the authors gave examples of each of the forms, which greatly expands the idea of the essence of these organizations. In conclusion, the authors conclude that the inter-municipal cooperation has a great impact on regional development, but existing the conditions at present in our country are not sufficiently favourable for such cooperation.*

Keywords: *associative partnership, contractual cooperation, economic cooperation, inter-municipal cooperation.*

Согласно положениям Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[1], основные функции органов муниципального управления — решение вопросов местного значения. На практике это удовлетворение медицинских, образовательных, культурных, социальных, бытовых и иных жизненно важных потребностей населения муниципальных образований (МО), т.е. организация предоставления бюджетных услуг.

Отметим, что решение большинства таких вопросов возможно лишь при наличии у органов местного самоуправления определенных материальных и финансовых ресурсов, позволяющих оптимизировать работу по обеспечению населения соответствующими публичными услугами. Однако далеко не все муниципальные образования сегодня обладают такими ресурсами, чтобы разработать и реализовать программы и планы своего социально-экономического развития. Поэтому одним из важнейших механизмов, позволяющих эффективно решать вопросы местного значения, а также повышать результативность деятельности органов муниципальных образований, может стать слияние различных видов ресурсов на базе *межмуниципального сотрудничества.*

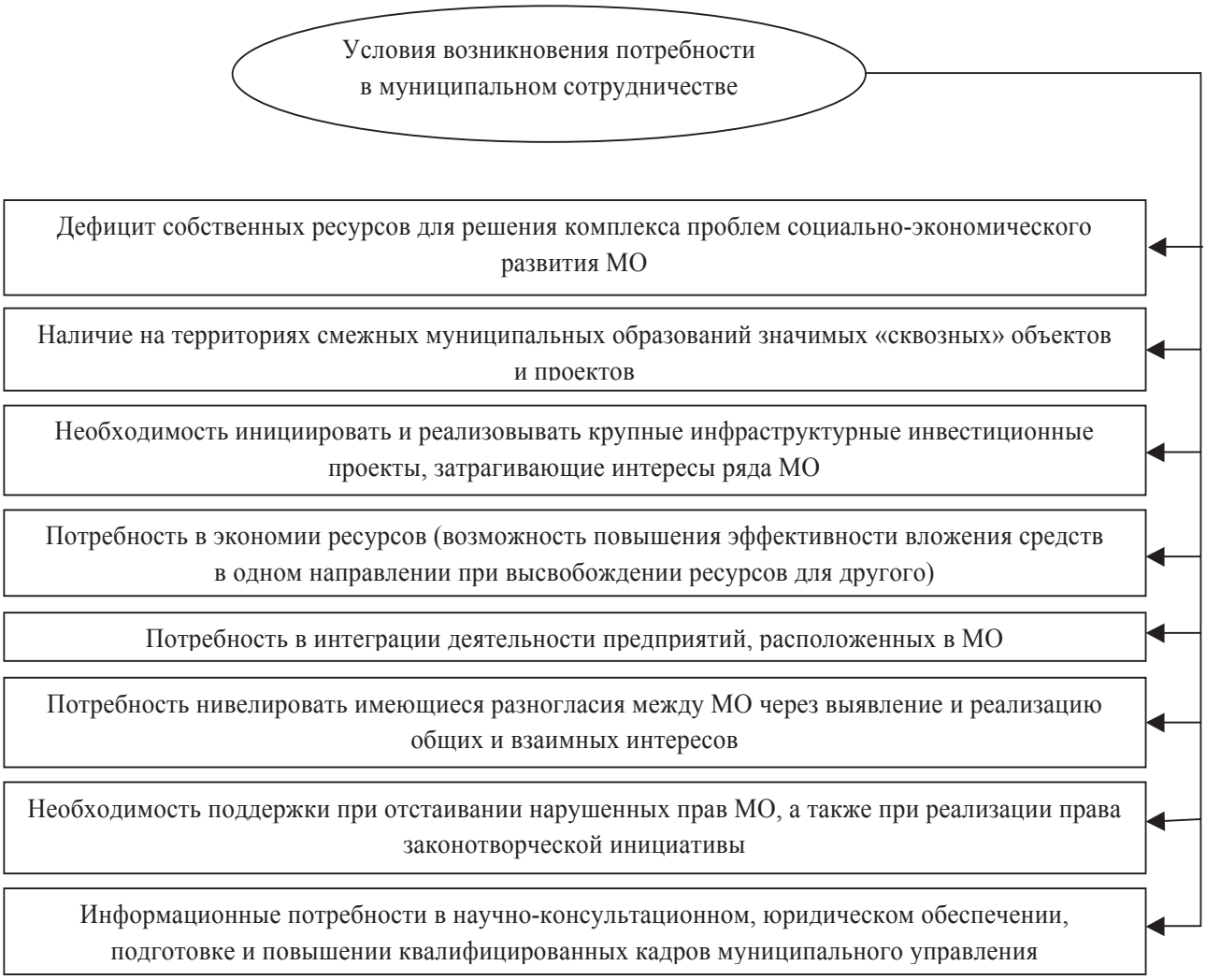
В компетенцию органов местного самоуправления МО входит определение целей и форм межмуниципального сотрудничества. Как правило, главная его цель — объединение материальных, финансовых и иных (правовых, организационных, включая кадровые) ресурсов МО для совместного решения вопросов местного значения. На *рисунке* схематично представлены условия возникновения потребности муниципальных образований в налаживании межмуниципальных связей.

Объединению подлежат любые из перечисленных выше ресурсов, однако по каждому из них есть свои ограничения и риски, которые следует учитывать, принимая решения в ходе межмуниципального сотрудничества.

Следует также отметить, что, несмотря на ряд положительных сторон межмуниципального сотрудничества, оно ограничено некоторыми факторами организационно-правового характера и не может служить универсальным способом решения всех проблем. Поэтому подходить к вопросу объединения ресурсов на базе межмуниципального сотрудничества следует крайне осторожно, продуманно, тщательно прорабатывая все документы, регламентирующие данный процесс.

В результате передачи определенных функций организациям межмуниципального сотрудничества, которые являются независимыми хозяйствующими субъектами с разными основателями и учредителями, органы местного самоуправления МО теряют значительную долю контроля и влияния над деятельностью этих

[1] Федеральный закон № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» / RG.RU [Электронный ресурс]. URL: http://www.rg.ru/2003/10/08/zakonsamouprav.html (дата обращения: 06.08.2014).



Условия возникновения потребности муниципальных образований в налаживании межмуниципальных связей [1]

хозяйствующих субъектов. При этом удовлетворение интересов любого МО всегда ограничено необходимостью удовлетворять интересы другого МО или целого ряда муниципальных образований. Поэтому, решив объединить ресурсы, органы местного самоуправления должны в первую очередь учесть интересы всех участников межмуниципального сотрудничества, создать механизмы обеспечения их прав.

Учитывая большое число муниципальных образований и их видов, а также различие их финансовых и ресурсных баз, органы местного самоуправления могут иметь разные мотивации к сотрудничеству, причем увязанные с мотивациями других потенциальных участников.

В процессе сотрудничества нередко возникают спорные ситуации. Для того чтобы сотрудничество было выгодно всем его участникам, необходимо в самом начале обдумать и согласовать, каким способом будут разрешаться конфликты. Для небольших муниципальных образований есть опасность оказаться «не у дел» на фоне более крупных муниципалитетов, доминирующих в сотрудничестве. Степень влияния и участия в принятии решений должна коррелировать с фактическим потенциалом членов сотрудничества и обеспечивать интересы меньшинства. Зачастую именно это — необходимость соблюдать интересы каждого участника — становится основным барьером для благополучного развития межмуниципальной

Таблица 1

Численность муниципальных образований РФ, участвующих в различных межмуниципальных организациях [2]

Дата	Количество МО	Количество МО, участвующих на добровольной основе в межмуниципальных объединениях и некоммерческих организациях	Количество МО, участвующих в межмуниципальных коммерческих организациях
На 01.01.2007	24 207	21 798	241
На 01.01.2008	24 151	21 299	378
На 01.01.2009	24 161	21 749	577
На 01.01.2010	23 907	20 890	547
На 01.01.2011	23 304	20 412	517
На 01.01.2012	23 118	20 589	492
На 01.01.2013	23 301	21 155	518
2013/2007	96,3%	97,1%	214,9

кооперации, особенно ее коммерческих форм. Чтобы преодолеть этот барьер, следует либо ограничить состав участников, либо создать такие организационно-правовые механизмы и процедуры, которые гарантированно обеспечивали бы координирование интересов сторон. Необходимо также помнить, что за любым участником межмуниципального сотрудничества стоят муниципальное образование и его население, именно в их интересах должен действовать представитель МО при организации межмуниципального сотрудничества.

Итак, межмуниципальное сотрудничество должно строиться на следующих принципах:

- целесообразность (экономическая и политическая эффективность);
- добровольность (недопустимость законодательно-административного принуждения);
- независимость (сохранение самостоятельности).

Межмуниципальное взаимодействие направлено на решение разнообразных проблем с целью устойчивого развития не только подведомственной ему территории, но и всего региона. К числу наиболее важных направлений межмуниципального сотрудничества можно отнести:

- интеграцию процессов подготовки, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих;
- утилизацию и переработку промышленных и бытовых отходов;
- развитие туризма, создание мест отдыха и рекреации (прежде всего выходного дня);
- разработку совместных инвестиционных проектов и т.д.

Эти механизмы могут быть использованы при решении проблем занятости населения в рамках принимаемых в субъектах Российской Федерации целевых программ по содействию занятости населения и снижению напряженности на рынке труда. Например, при формировании областного банка вакансий можно учитывать территориальное расположение муниципальных образований и возможность для населения трудоустроиться в соседнем МО. Высвобождаемых граждан следует привлекать для таких работ, как информационное сопровождение в сфере занятости; консультирование населения по вопросам трудоустройства; благоустройство и очистка земель лесного фонда, территорий населенных пунктов; обработка природного сырья; участие в строительстве сельскохозяйственных объектов и т. п. Все это осуществляется на базе общественных работ, временного трудоустройства, иных форм временной занятости (подрядные договоры и т.д.); мобильных комплексных бригад, создаваемых для обеспечения занятости населения в муниципальных образованиях.

Необходимо принимать во внимание и тот факт, что развитие малого предпринимательства

Таблица 2

Структура муниципальных образований, участвующих в межмуниципальных организациях (по типам муниципальных образований), на 01.01.2013 [2]

Показатель	Всего, %	В том числе по типам					
		Муниципальные районы,%	Городские округа, %	Внутригородская территория города федерального значения, %	Поселения, %		
					всего	в том числе	
						городские	сельские
Численность МО	100	7,9	2,3	1,1	88,7	8,3	91,7
МО, участвующие в межмуниципальных объединениях и некоммерческих организациях	100	8,3	2,4	1,2	88,1	8,6	91,4
МО, участвующие в межмуниципальных коммерческих организациях	10	12,7	1,5	0	85,7	11,7	88,3

Таблица 3

Структура муниципальных образований, участвующих в межмуниципальных организациях (по федеральным округам), по состоянию на 1 января 2013 г. [2]

Федеральный округ	Доля в общей численности МО, %	Доля МО, участвующих в межмуниципальных объединениях и некоммерческих организациях, %	Доля МО, участвующих в межмуниципальных коммерческих организациях, %
Центральный	21,6	23,3	16,2
Южный	7,5	8,2	20,5
Северо-Западный	7,3	7,4	20,7
Дальневосточный	6,0	6,1	22,4
Сибирский	17,9	18,7	5,0
Уральский	5,8	5,5	3,5
Приволжский	26,4	26,9	11,2
Северо-Кавказский	7,4	4,0	0,6

и самозанятости населения — одна из главных мер по уменьшению напряженности на рынке труда в российских регионах. В условиях нестабильности экономической ситуации важнейшими средствами решения проблем занятости населения становятся формирование условий для развития предпринимательства, создание стимулов для самостоятельной занятости граждан. Индивидуальное предпринимательство позволяет быстро и эффективно решать проблемы занятости населения, особенно в сельской местности.

Следует принимать меры по обеспечению малых предпринимателей возможностью выгодно реализовать свою продукцию/услуги, особенно в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции, а это возможно лишь при использовании механизмов межмуниципального сотрудничества.

Органы государственной статистики проводят учет деятельности муниципальных образований в сфере межмуниципального сотрудничества по следующим критериям:

- число МО, на добровольной основе участвующих в межмуниципальных объединениях и некоммерческих организациях;
- число МО, участвующих в межмуниципальных коммерческих организациях.

Как свидетельствуют данные, приведенные в *табл. 1,* с 2007 по 2013 г. уменьшилось не только общее количество МО, но и количество участвующих в межмуниципальных некоммерческих организациях и добровольных объединениях. При этом более чем в 2 раза увеличилось число муниципальных образований — участников межмуниципальных коммерческих организаций.

Исходя из данных *табл. 2*, наибольшую активность в создании межмуниципальных коммерческих организаций проявляют муниципальные районы (по состоянию на 1 января 2013 г. их доля в общей численности МО составила 7,9%). Городские округа, обладающие наибольшим экономическим потенциалом, проявляют намного меньшую активность в формировании межмуниципальных коммерческих организаций (1,5%).

Практически по всем федеральным округам (кроме Северо-Кавказского) доля МО, которые участвуют в межмуниципальных объединениях и некоммерческих организациях, ненамного, но превышает их долю в общей численности муниципальных образований *(табл. 3)*. Однако если взять долю участия в межмуниципальных коммерческих организациях, то такого единства уже нет. Наиболее активно в сравнении с другими округами в деятельности межмуниципальных коммерческих организаций участвуют муниципалитеты Дальневосточного, Южного и Северо-Западного федеральных округов. Доля МО, участвующих в межмуниципальных коммерческих организациях в Северо-Кавказском, Сибирском, Уральском, Приволжском и Центральном округах, намного ниже их доли в общей численности муниципальных образований.

Исходя из вышеизложенного, отметим, что принятие Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления» стало важным шагом на пути регламентации разнообразных форм межмуниципального сотрудничества. В соответствии с этим законом межмуниципальное сотрудничество осуществляется в следующих формах:

- утверждение соглашений и договоров о совместной деятельности и сотрудничестве («хозяйственное» сотрудничество);
- формирование межмуниципальных организаций («договорное» сотрудничество);
- создание объединений и советов межмуниципальных образований («ассоциативное» сотрудничество).

Рассмотрим подробнее каждую форму такого сотрудничества.

Ассоциативное сотрудничество. В нашей стране межмуниципальное сотрудничество существует и формируется в основном в виде союзов и ассоциаций муниципальных образований, которые построены как на территориальной основе (Ассоциация сибирских и дальневосточных городов, Ассоциация муниципальных образований «Города Урала», Ассоциация городов Поволжья и др.; кроме того, почти каждый субъект РФ имеет региональную ассоциацию муниципальных образований), так и на функциональной (Союз развития наукоградов России, Ассоциация шахтерских городов России) или видовой основе (Ассоциация малых и средних городов России).

Таким образом, муниципальные ассоциации подразделяются на:

- общероссийские объединения;
- объединения, существующие по всей стране, но еще не получившие формального статуса общероссийских организаций;
- специализированные объединения;
- межрегиональные ассоциации;
- региональные ассоциации.

Примеры *общероссийских объединений*: Ассоциация малых и средних городов России, Российский Союз местных властей, Союз российских городов. В каждое из перечисленных объединений входят муниципальные образования из более чем половины субъектов Федерации. Официально они были зарегистрированы органами юстиции как некоммерческие организации общероссийского уровня.

Конгресс муниципальных образований Российской Федерации (далее — Конгресс, или КМО РФ), входящий в перечень общероссийских объединений, существует как особый тип муниципальной ассоциации, поскольку основатели и члены данной организации — не МО, а их объединения, т.е. другие муниципальные ассоциации всех существующих в России типов. Поэтому чисто формально Конгресс представляет собой ассоциацию ассоциаций.

К объединениям, которые действуют по всей стране, но еще не получили формального статуса российских организаций, относятся: Союз представительных органов муниципальных образований Российской Федерации, Ассоциация сельских поселений Российской Федерации, Ассоциация по социально-экономическому взаимодействию малых и средних городов России «Муниципальное экономическое развитие».

К *специализированным объединениям* относятся: Содружество энергетических городов, Союз исторических городов, Союз развития наукоградов России, Ассоциация шахтерских городов, Ассоциация закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО) Минатома России, Ассоциация ЗАТО Минобороны Российской Федерации. Эти объединения формируют города, имеющие особо важный статус, о чем свидетельствуют названия ассоциаций.

К *межрегиональным ассоциациям* относятся: Ассоциация городов Поволжья, Ассоциация муниципальных образований «Города Урала», Союз городов Центра и Северо-Запада России, Ассоциация юга России, Ассоциация сибирских и дальневосточных городов и др. Они объединяют муниципальные образования одного или двух федеральных округов.

Что касается *региональных ассоциаций* МО, объединяющих муниципалитеты внутри субъектов Российской Федерации, на данный момент создано 32 подобных объединения, причем в некоторых субъектах Федерации их более одного (к примеру, Челябинская и Свердловская области).

Сейчас в России действуют более 50 ассоциаций и союзов муниципальных образований, 44 из них образуют Конгресс муниципальных образований Российской Федерации. Имеется тенденция к тому, что одно и то же МО может входить в разные объединения. Так, крупный многонаселенный город может одновременно входить в состав Союза российских городов, в межрегиональную ассоциацию и в состав региональной ассоциации того субъекта РФ, где этот город расположен. Что касается сельских поселений, имеющих статус МО, то они могут стать учредителем и членом как региональной ассоциации, так и Ассоциации сельских поселений Российской Федерации.

Возвращаясь к межмуниципальному сотрудничеству на региональном уровне, стоит отметить, что пока оно представлено весьма посредственно и неполноценно, несмотря на то что в соответствии с новым законодательством именно такое сотрудничество должно стать основой для деятельности единого общероссийского объединения. На сегодняшний день созданы лишь 32 региональных ассоциации, 27 из которых входят в КМО РФ.

Бóльшая часть функционирующих региональных ассоциаций учреждена всеми муниципальными образованиями данного региона, так как муниципалитеты, как правило, не разделены на разные типы внутри субъекта РФ. Однако кое-где, особенно там, где существуют два уровня местного самоуправления, в одну ассоциацию объединены муниципальные образования только одного вида или уровня. Например, в Калужской области муниципальную ассоциацию сформировали только сельсоветы, поселки и города. При этом районы области, которые тоже имеют статус муниципальных образований, входить в эту ассоциацию не стали. Причина вполне объективна: у муниципальных районов и поселений разные группы интересов.

Сфера деятельности большинства региональных ассоциаций — юридическая помощь муниципальным образованиям в сфере муниципального права. Муниципальное право имеет комплексный характер, оно охватывает вопросы земли, собственности, бюджетных отношений, финансов и т.п., в компетенции же региональных ассоциаций — разъяснение федерального законодательства, экспертиза и разработка региональных законов и нормативных актов органов местного самоуправления в указанных областях. Помимо прочего, в их компетенцию входят судебная защита органов местного самоуправления, подготовка и распространение в МО методических материалов, включая модельные акты.

Не стоит забывать, что бóльшая часть региональных ассоциаций, в том числе Ассоциация муниципальных образований Оренбургской области, Ассоциация муниципальных образований Астраханской области, как правило, обладает ограниченными техническими и организационными ресурсами для развития. На фоне множества молодых и неокрепших региональных ассоциаций выделяется лишь Ассоциация муниципальных образований Калининградской области, имеющая большой опыт партнерства с международными организациями стран ЕС. Подобный опыт и практика позволяют Ассоциации очень активно действовать во многих сферах муниципального управления.

Итак, для оптимального и результативного межмуниципального сотрудничества необходимо следующее:

- прежде всего, поддержка со стороны государства и гарантии в виде таких институционально-правовых механизмов, которые позволяли бы муниципальным ассоциациям полноценно осуществлять свои функции и достигать поставленной цели;
- развитие собственного самоорганизационного потенциала.

До недавних пор государство в какой-то степени оказывало поддержку межмуниципальной активности, но не слишком последовательно. Это выражалось в следующем. Появлялся закон в поддержку местного самоуправления и межмуниципального сотрудничества, велось формирование федеральных структур, ответственных за конституционные гарантии при осуществлении местного самоуправления (например, Совет при Президенте РФ, соответствующие структуры в Администрациях Президента и Правительства). Однако на деле вступившие в действие акты оставались нереализованными, а формируемые федеральные структуры периодически ликвидировались.

Все это говорит об отсутствии четкой системы для устойчивого и стабильного развития межмуниципального сотрудничества. Следовательно, муниципальным ассоциациям вряд ли в полной мере удастся достичь основных целей, ради которых они формировались, — играть роль защитников интересов органов муниципального управления при столкновении с государственной властью (внешней средой) и быть организаторами муниципального консалтинга для консолидировавшихся муниципалитетов (внутренней корпоративной среды межмуниципального сотрудничества). Что касается собственного организационного развития муниципальных ассоциаций, то оно происходит противоречиво, сложно и неравномерно.

Кадровые, организационные и политические ресурсы муниципальных ассоциаций пока недостаточно развиты. Зачастую муниципалитеты не считают такие объединения ответственными представителями своих интересов. Большинство ассоциаций не имеет технических возможностей для формирования современной информационной среды, которая помогала бы им развиваться как сетевым структурам. Основная идея консолидации муниципальных образований — постоянное взаимодействие и поддержка друг друга.

Урегулирование проблем ассоциаций осложняется тем, что на процессы поиска самими ассоциациями новых оптимальных методов и стилей работы, финансовых ресурсов накладывается крупномасштабное изменение всей муниципальной сферы в рамках идущего сейчас реформирования государственного устройства.

Тем не менее наблюдаемая в последние 10 лет тенденция к развитию муниципальных ассоциаций говорит о том, что они, эти ассоциации, востребованы. Потребность в них испытывают мэры и главы администраций, работники коммунального хозяйства, образования и культуры, депутаты представительных органов местного самоуправления, лидеры местных общественных структур, муниципальные финансисты и экономисты.

Муниципальные ассоциации также оказывают неоценимую помощь муниципалитетам, которые развивают социальную активность и самоорганизацию граждан, что, в свою очередь, может многократно повысить экономическую эффективность небольших финансовых вложений. Каждая ассоциация при этом должна стремиться стать саморегулируемой организацией, способной работать на основе своих конкурентных преимуществ.

Обобщая роль и основные функции муниципальных ассоциаций, выделим два главных аспекта. На практике независимо от сферы деятельности и территориального уровня (региональные, межрегиональные, всероссийские ассоциации) или от специфики задач (разных для объединений шахтерских городов, наукоградов, ЗАТО и т.п.) каждая муниципальная ассоциация должна стремиться стать:

1) лоббистской структурой для внешней среды, т.е. для органов государственной власти разных уровней в зависимости от территориального уровня самой ассоциации;

2) корпоративной структурой для внутренней среды, т.е. для муниципальных образований или других ассоциаций — членов данной организации.

В качестве *лоббистской структуры* каждая муниципальная ассоциация должна отстаивать перед государством интересы местного самоуправления. Для этого, а также для того чтобы взаимодействие с органами государственной власти соответствующего уровня (федерального, регионального или местного) было конструктивным и легитимным, необходимо законодательно установить соответствующий правовой статус муниципальной ассоциации. Но одних законодательных установлений для этого мало. Следует также разрабатывать

и развивать институциональные механизмы реального влияния на власть. Появятся ли в скором будущем такие механизмы, зависит не только от ассоциаций, но и от политической ситуации в стране и отношения власти к местному самоуправлению.

В качестве *корпоративной структуры* каждая муниципальная ассоциация должна прослеживать, чтобы члены ассоциации получали необходимые им услуги надлежащего качества консультационного, информационного, организационного и иного характера, получая при этом внутриорганизационную выгоду от такого объединения. Однако исполнительные органы ассоциации вовсе не должны заниматься этим непосредственно. Вполне достаточно (и чаще всего заметно эффективнее) привлекать коммерческие, негосударственные, научные и иные организации, действующие на рынке муниципального консалтинга.

Главное, чтобы *региональные ассоциации выражали интересы муниципальных образований*. Помимо Конгресса муниципальных образований Российской Федерации, защищать интересы муниципалитетов перед региональной властью должны и региональные ассоциации. Для усиления межмуниципального взаимодействия на региональном уровне задача Конгресса и межрегиональных ассоциаций — регулярно поддерживать и помогать в обучении лидеров межмуниципального взаимодействия в регионах. Более того, в обязанности КМО РФ и межрегиональных ассоциаций входит обеспечение объективного диалога сформированных и формирующихся региональных ассоциаций с представителями органов государственной власти субъектов Федерации.

Система финансирования всех ассоциаций в идеале опирается не столько на членские взносы или государственную поддержку, сколько на спонсорскую помощь партнерских организаций и проектно-программную деятельность, которая предусматривает целевое финансирование оказываемых ассоциациями услуг. При этом услуги предоставляются не только своим членам, но и властным структурам.

Договорное сотрудничество. Согласно ч. 4 ст. 8 Федерального закона № 131-ФЗ органы местного самоуправления заключают соглашения и договоры с целью объединения материальных и финансовых ресурсов, урегулирования проблем местного значения.

Подобная форма сотрудничества применяется в различных сферах общественных отношений: обмен опытом, информационный и культурный обмен, создание коллегиальных органов без образования юридического лица. Данные формы взаимодействия находят поддержку в гражданском законодательстве. В качестве вариантов подобного межмуниципального взаимодействия сегодня в основном развиваются разного рода соглашения о намерениях, договоры по обмену опытом, оказанию методической и консультативной помощи по различным вопросам. Такая форма дает возможность объединять ресурсы для решения вопросов местного значения посредством обычных хозяйственных договоров.

Рассмотрим пример межмуниципального сотрудничества на территории трех регионов: Ставропольского края, Ростовской области и Краснодарского края. Между Привольненским сельским поселением Красногвардейского района Ставропольского края, Новопавловским сельским поселением Белоглинского района Краснодарского края района и Летницким сельским поселением Песчанокопского района Ростовской области было заключено соглашение, которое предусматривает сотрудничество в таких сферах, как охрана окружающей среды, охрана общественного порядка, землепользование, сельское хозяйство и развитие культуры [3].

Один из видов договорной формы сотрудничества — соглашения о передаче реализации некоторых полномочий посредством межбюджетных трансфертов. На данный момент такая форма сотрудничества регулируется ч. 4 ст. 15 Федерального закона № 131-ФЗ, по которому органы местного самоуправления поселений, входящих в состав муниципального района, имеют право заключать соглашения с органами местного самоуправления муниципального района о передаче им права реализации некоторых своих полномочий путем межбюджетных трансфертов, предоставляемых, согласно Бюджетному кодексу Российской Федерации, из бюджетов этих поселений в бюджет муниципального района. Органы местного самоуправления МО также имеют право заключать с органами местного самоуправления входящих в его состав определенных поселений соглашения о передаче им права реализации части своих полномочий посредством межбюджетных трансфертов, которые передаются из бюджета муниципального района в бюджеты соответствующих

Таблица 4

Возможные сферы межмуниципального взаимодействия*

Вопросы местного значения поселений и городских округов		Вопросы местного значения муниципальных районов
Организация водо-, газо-, электро- и теплоснабжения, водоотведения, снабжения населения топливом		Организация в границах муниципального района газо- и электроснабжения поселений
Создание условий для обеспечения населения транспортными услугами и транспортное обслуживание населения		Создание условий для обеспечения населения транспортными услугами и транспортное обслуживание населения между поселениями в границах муниципального района
Создание условий для предоставления услуг жителям поселения в следующих сферах:	Создание условий для предоставления услуг жителям городского округа в следующих сферах:	Создание условий для предоставления услуг поселениям, входящим в состав муниципального района, в следующих сферах:
– общественное питание; – связь; – торговля; – бытовое обслуживание	– общественное питание; – связь; – торговля; – бытовое обслуживание	– общественное питание; – связь; – торговля; – бытовое обслуживание
– организация сбора и вывоза бытовых отходов и мусора	– организация сбора, вывоза, утилизации и переработки бытовых и промышленных отходов	– организация утилизации и переработки бытовых и промышленных отходов
Организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения		Содержание на территории муниципального района межпоселенческих мест захоронения, организация ритуальных услуг

* Табл. 4 составлена автором на основе Методических рекомендаций по организации межрегионального и межмуниципального сотрудничества в сфере реализации расходных полномочий и вопросов местного значения. Утв. Министерством регионального развития Российской Федерации 1 января 2010 г.

поселений на основании Бюджетного кодекса Российской Федерации.

Хозяйственное сотрудничество. Помимо описанных выше форм межмуниципального сотрудничества, российское законодательство закрепляет еще один способ взаимодействия — межмуниципальное хозяйственное сотрудничество, реализуемое путем совместного создания юридических лиц несколькими муниципальными образованиями.

Стоит подчеркнуть, что законодательство ограничивает виды юридических лиц, являющихся межмуниципальными организациями.

В соответствии с Федеральным законом № 131-ФЗ муниципальные образования могут стать основателями хозяйственных обществ [в форме обществ с ограниченной ответственностью (ООО) и закрытых акционерных обществ (ЗАО)] и некоммерческих организаций в виде самостоятельных фондов и некоммерческих организаций.

Хозяйственное сотрудничество между муниципальными образованиями может иметь вид как «горизонтальный» (между МО одного уровня), так и «вертикальный» (между МО разного уровня).

Помимо того что возможности «горизонтального» межмуниципального сотрудничества по составу участников намного шире, стоит учесть, что сегодня все большее распространение получает «вертикальное» сотрудничество. Поэтому Комсомольский районный Совет Ивановской области, принимая решение об обеспечении населения Комсомольского муниципального района коммунальными услугами, предложил создать межмуниципальные хозяйственные общества, т.е. общества с ограниченной ответственностью. Их основателями стали: с одной стороны — Комсомольский муниципальный район, с другой — входящие в него сельские поселения[2].

Сопоставляя вопросы местного значения, характерные для МО разного вида, можно

[2] Решение Комсомольского районного Совета Ивановской области от 30 апреля 2009 г. № 407 «О создании межмуниципального хозяйственного общества — общества с ограниченной ответственностью “Марковское жилищно-коммунальное хозяйство”»; Решение Комсомольского районного совета Ивановской области от 30 апреля 2009 г. № 408 «О создании межмуниципального хозяйственного общества — общества с ограниченной ответственностью “Жилсервис”» // КонсультантПлюс: Сводное региональное законодательство.

выявить сферы, в которых возможно межмуниципальное хозяйственное взаимодействие (см. *табл. 4*).

Анализируя практику реализации межмуниципального сотрудничества в нашей стране, стоит отметить, что, по данным Федеральной налоговой службы, на территории Российской Федерации зарегистрировано 114 межмуниципальных хозяйственных обществ, главными направлениями деятельности которых являются [4]:

- жилищно-коммунальное хозяйство, включая электро-, тепло-, водо- и газоснабжение (78 организаций);
- предоставление транспортных услуг и обеспечение транспортным обслуживанием населения (4 организации);
- оказание ритуальных услуг (2 организации);
- оказание услуг по строительству, содержанию и ремонту автомобильных дорог (2 организации).

Для решения совместными усилиями вопросов местного значения, особенно связанных с оказанием муниципальных услуг, главный интерес представляет именно хозяйственное сотрудничество. Необходимо создавать хозяйственные общества в виде ООО и ЗАО и регулировать их деятельность.

Межмуниципальные некоммерческие организации в виде самостоятельных некоммерческих организаций и фондов могут быть использованы для решения отдельных вопросов местного значения рядом муниципальных образований.

Стоит обратить внимание на то, что формирование городских агломераций на новых организационных принципах может стать довольно специфичной формой межмуниципального сотрудничества.

Один из ключевых элементов стратегии развития некоторых субъектов РФ (Иркутской, Челябинской, Ростовской, Самарской областей) — развитие агломераций, сформированных с учетом общероссийских задач. Развитие города в контексте агломерации стало частью стратегического плана развития Екатеринбурга и ряда других крупных и крупнейших городов (Перми, Челябинска, Владивостока и др.). Приоритетом регионального развития должно стать именно формирование мощных урбанизированных территорий как центров притяжения капиталов, предпринимательских проектов и людских ресурсов.

Объединяя ресурсы городов и прилегающих территорий, важно эффективно их использовать (например, вместо двух мусороперерабатывающих заводов сделать один). К числу плюсов агломераций относятся: возможность совместного решения проблем водоотведения, энергоснабжения, рекреации, единая транспортная система и т.п. Помимо этого, агломерационное пространство позволяет сделать связи между населенными пунктами более тесными и интенсивными.

Одной из серьезных проблем стало организационное оформление агломерации как многокомпонентного сложного явления. На данный момент есть несколько организационных моделей взаимодействия, начиная с гипотетического объединения в одно МО до практического создания советов агломерации, союзов и ассоциаций самостоятельных муниципальных образований, входящих в эту агломерацию. Судя по всему, наиболее оптимальный вариант — формирование союзов, установление совместных партнерских отношений, разработка механизмов градостроительного, экономического и иного межмуниципального взаимодействия, которое способствует созданию общего единого агломерационного пространства. Это предусматривает совместную деятельность органов местного самоуправления МО, а также принятие экономически обоснованных, взаимоувязанных нормативных решений, обмен мнениями при обсуждении общих проблем.

Немаловажно создание правовых механизмов регулирования градостроительной и экономической деятельности агломерации. Формирование системы градостроительной документации лежит в основе развития планировочной структуры и подсистем (инженерной и социальной инфраструктуры, транспорта, рекреации, охраны окружающей среды, промышленного комплекса). На первом этапе выявляются территории (зоны) совместных интересов, завязанных на сбалансированном развитии информационной, транспортной, природоохранной, социальной и иной инфраструктуры. Следовательно, нужно создавать такие механизмы, которые позволяли бы оптимально маневрировать финансовыми, трудовыми, природными и иными ресурсами и способствовали бы созданию единого пространственного организма.

В основные задачи агломерации входят быстрое развитие коммуникационных и транспортных инфраструктур, создание единых логистических центров. Нужно создать доступный скоростной общественный транспорт, который соединял бы между собой ядра (ядро) агломерации с городами-спутниками. Как вариант, можно создать рельсовую систему скоростного железнодорожного транспорта, скоростного трамвая. Необходимо также строить скоростные магистрали. Немаловажным моментом будет разработка и реализация проектов, направленных на расширение «узких мест» в ресурсном обеспечении агломерации (стройматериалами, электроэнергией, водой и др.).

Итак, развитие межмуниципального взаимодействия в самых разных его проявлениях дает дополнительный шанс множеству МО укрепить свою социально-экономическую стабильность путем объединения преимуществ и потенциалов соседствующих территорий, а также понизить зависимость от внешне- и внутриэкономических угроз. Об этом свидетельствует опыт объединения Лесогорского и Светогорского городских поселений Ленинградской области, в результате чего произошли следующие изменения [5]:

- появились новые территориальные ресурсы для развития. Приход инвесторов позволил начать реализацию давно задуманных и очень важных для жителей проектов (строительство спортивных объектов, зон отдыха, комплексное благоустройство);
- в 2 раза снизилась безработица;
- на треть сократились расходы на содержание администраций;
- если в 2007 г. бюджет Светогорского поселения составлял 42 млн руб., Лесогорского — 8 млн руб., то после объединения консолидированный бюджет поселения вырос в несколько раз, достигнув в 2012 г. 236 млн рубй.

Примером успешного межмуниципального взаимодействия может служить туристическая дестинация[3] «Белое озеро», созданная на территории Кирилловского, Белозерского и Вашкинского районов Вологодской области. Именно совместными усилиями регионов были созданы условия для формирования новейшего конкурентоспособного туристического продукта, стало возможным увеличение доходов от обслуживания туристов.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод: межмуниципальное сотрудничество имеет большое влияние на региональное развитие. Реализация совместных проектов, слияние и координирование потенциалов тяготеющих друг к другу регионов повышают конкурентоспособность региона.

В заключение отметим, что сложившиеся на данный момент условия для межмуниципального сотрудничества в нашей стране еще нельзя считать идеальными. Однако такое сотрудничество способствует укреплению хозяйственных связей между субъектами, оптимизации их инфраструктуры, более эффективному расходованию средств, объединению экономического потенциала регионов с целью осуществления более масштабных инвестиционных проектов, а также распространению прогрессивного опыта в области инновационного развития.

Литература

1. *Бутова Т.В., Пухова М.М., Щукин И.А.* Проблемы и перспективы становления межмуниципального сотрудничества в России // Управленческие науки. 2013. № 3 (8). С. 4–16.
2. *Тургель И.Д.* Межмуниципальное сотрудничество в РФ: опыт экономико-статистического анализа // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 1 (6). [Электронный ресурс] URL: http://municipal.uapa.ru/ru-ru/issue/2014/01/05/ (дата обращения: 05.08.2014).
3. *Маркварт Э.* Межмуниципальное сотрудничество в хозяйственной сфере / Настольная книга для муниципальных политиков / под ред. Е.С. Шургиной, В.А. Савицкого. М., 2009. С. 266.
4. Официальный сайт Федеральной налоговой службы России. Единый государственный реестр юридических лиц. [Электронный ресурс] URL: http://nalogkodeks.ru/ (дата обращения: 07.08.2014).
5. Проблемы объединения муниципальных образований обсудили в Москве / Официальный сайт Администрации Ленинградской области. [Электронный ресурс] URL: http://lenobl.ru/news18188.html (дата обращения: 07.08.2014).

[3] Туристическая дестинация — центр (территория) со всевозможными удобствами, средствами обслуживания и услугами для обеспечения нужд туристов.

УДК 65.014 (045)

Бизнес-архитектура как модель деловой активности организации

ДРОГОБЫЦКАЯ КЛАВДИЯ СТЕПАНОВНА, *доктор экономических наук, профессор кафедры «Макроэкономическое регулирование» Финансового университета*
E-mail: drogks@mail.ru

Аннотация. *Понятие «архитектура организации» впервые появилось в лексиконе ИТ-специалистов не более 10 лет назад. За это короткое время оно получило широкое распространение не только в ИТ-индустрии, но и глубоко проникло в предметную область организационного менеджмента. На всех его уровнях, начиная от управления линейными структурными подразделениями хозяйствующих субъектов до управления экономическим развитием страны и межгосударственным сотрудничеством, используются архитектурные модели и их производные.*
Традиционно под архитектурой организации понимают формализованное представление ее миссии, целей, стратегии развития и деловой активности в разрезе пяти доменов (составных частей): бизнес-архитектуры, организационной структуры, архитектуры приложений, архитектуры информации и технологической инфраструктуры.
В настоящей статье детально прорабатываются состав и содержание первой и основной компоненты архитектурного описания организации — бизнес-архитектуры. Причем это описание дается в двух ракурсах: с позиции руководителя (сотрудника) функционального подразделения, непосредственно отвечающего за реализацию миссии организации и выполнение намеченных планов, и руководителя (сотрудника) ее ИТ-службы, отвечающего за информационно-инструментальную поддержку функционирования и развития организации. Параллельно с описанием состава и содержания бизнес-архитектуры проводится детальный анализ существующих инструментов, которые в той или иной степени используются для формирования соответствующих архитектурных моделей. В заключение констатируется творческий характер архитектурных построений и высказывается предположение о необходимости тотальной инженеризации архитектурного процесса.
Ключевые слова: *архитектура организации, архитектурная модель, архитектурный процесс, бизнес-архитектура, бизнес-процесс, деловая активность, моделирование организационного развития.*

Business Architecture as a Model of Business Organization

DROGOBYTSKAYA CLAUDIA S., *Doctor of Economics, professor of the Macroeconomic management Department, Financial University*
E-mail: drogks@mail.ru

Abstract. *The category «organization's architecture» firstly appeared in the lexicon of IT-managers no more than 10 years ago. For this short period it became very popular not only in IT-industry, but also was established deeply in the problem field of organizational management. Architectural models and their derivatives are used on all its' levels, beginning from managing linear structural departments of economical subjects and finishing with the economic development of a state and international cooperation.*
Traditionally organization's architecture is understood as a formalized presentation of its mission, aims, strategy of development and business activity in the aspect of five structural elements: business-architecture, organizational

structure, architecture of appendix, architecture of information and technological infrastructure. In the present article there is detailed studying of structure and content of the first and the main component of organization's architectural description known as business-architecture. This description is made in two aspects: from the point of view of a manager (or an employee) of the functional department, who is directly responsible for executing the plans and from the point of view of a manager (or an employee) of IT-service, who is responsible for the informational and instrumental support of organization's functions and development. In parallel with description of structure and content of business-architecture there's detailed analyze of modern instruments used for creating architectural models in bigger or smaller degree. In conclusion the creative character of architectural constructions is established and thesis of necessity of total engineering of architectural process is formulated.

Keywords: *architectural model, architectural process, architecture organization, business architecture, business processes, modeling of organizational development.*

Любая организация, предприятие или государственный орган проявляются во внешнем мире через свои функции. В одних случаях эти функции могут нести благо для представителей внешнего мира, в других — зло, а иногда и то, и другое в разных пропорциях. Разумеется, при проектировании или реинжиниринге организации обычно ориентируются исключительно на благо, а зло появляется как-то само по себе (например, при производстве содержащего наркотическое вещество лекарства никто специально не планирует использовать его в качестве наркотика или загрязнять внешнюю среду).

Какие функции осуществляет организация, как обеспечивается их исполнение, какие при этом задействованы активы — ответы на эти вопросы дает бизнес-архитектура или архитектура деловой активности.

Бизнес-архитектура — это видимая часть айсберга «архитектуры организации», с которой имеют дело сотрудники и функциональных подразделений, и ИТ-службы компании. Собственно говоря, этот домен притягивает к себе внимание всех членов организации и представляет собой площадку для согласования взаимных интересов.

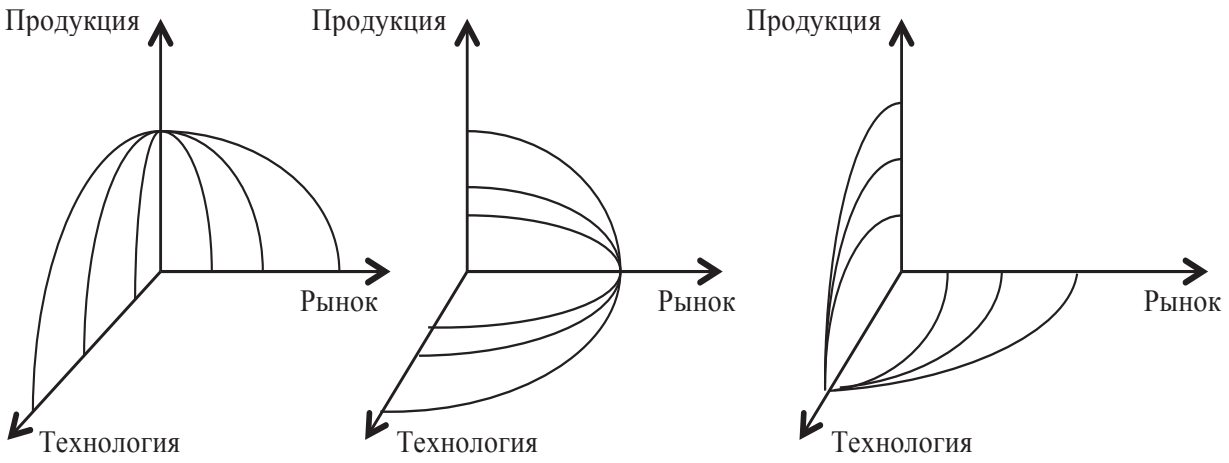
Бизнес-архитектура с точки зрения специалиста-функционала

На рубеже тысячелетий человечество переживает ряд серьезных качественных изменений, что дает основание ученым констатировать смену эпох и фундаментальных парадигм во многих сферах жизнедеятельности. Так, в экономике финансовую парадигму сменила парадигма знания, в технологии наступила эра нано, а производственная сфера из эпохи массового производства плавно переместилась в эпоху тотальной кастомизации[1] продукции.

Главным требованием массовой кастомизации, в которой успех достигается благодаря мелкосерийному производству индивидуализированных продуктов, становится участие в этом процессе всесторонне образованного и высококвалифицированного работника. Узкая специализация на элементарных операциях, характерная для эпохи массового производства, когда стоимость автоматизации рабочего места превышала стоимость рабочей силы, канула в лету. Сегодня работник не может ограничиться компетентностью лишь в одной профессиональной области, ему нужно иметь представление о всей деятельности организации. Особенно это относится к бизнесменам, организаторам производства, архитекторам и организационным дизайнерам. Задумав новое дело или работая над обновлением ассортимента продукции, они должны быть способными найти и скомбинировать подходящие технологии, знания и умения, чтобы получить новое интегрированное решение. Это решение должно гармонично вписаться в существующую архитектуру бизнеса или, если это невозможно, стать причиной очередного реструктурирования организации.

Бизнес-архитектура — это общее, как правило, схематичное описание деятельности организации с определением целей, функций, активных элементов, ключевых процессов и способа взаимоувязки всего этого в единое целое. Основу бизнес-архитектуры создают несколько

[1] Кастомизация (от англ. *customer* — клиент, потребитель) в общеупотребительном смысле — изготовление массовой продукции под конкретный заказ потребителя путем ее комплектации дополнительными элементами или принадлежностями.



а) Ведущая продукция *б)* Ведущий рынок *в)* Ведущая технология

Рис. 1. **Варианты развития бизнес-архитектуры в условиях приоритетности одного из ее аспектов**

функциональных блоков, каждый из которых состоит из ряда специализированных модулей, обладающих сходными характеристиками. Отношения и взаимодействия блоков четко определены и логично интегрированы в единую концепцию.

Цель любой коммерческой организации определяется главным образом ее внутренней парадигмой. Если в основе организации лежит механистическая парадигма, то организация является инструментом своего владельца. Следовательно, ее целью будет служение его интересам, а наиболее важными критериями — надежность и полезная отдача. Если в основу организации положена органическая парадигма, то ее цель будет заключаться в выживании, что лучше всего отражает критерий роста или капитализации. Если же в основе организации лежит парадигма мультиразумной социокультурной системы, то ее главная цель — служение своим членам и внешней среде, а критерием эффективности, по всей видимости, будет выступать баланс интересов [1, с. 75].

Первостепенное значение для разработчиков бизнес-архитектуры приобретает четкое представление о желаемом будущем организации. Исходные наброски картины будущего обычно прорисовываются в идеальной модели. Не имея перед мысленным взором некоего идеального образа, очень трудно сориентироваться и выбрать направление развития организации. Без видения будущего все открывающиеся возможности будут равноценны и несравнимы между собой из-за отсутствия базы для выбора альтернатив.

Бизнес-архитектуру обычно определяют три аспекта [2, с. 382]:

- ноу-хау или технологии;
- продукция или услуги;
- потребители или рынки.

Если определяющим аспектом бизнеса выступает *продукция,* то именно она диктует требования к технологии и рынкам обслуживания. Ведется поиск альтернативных технологий производства и разных рынков сбыта выпускаемой продукции *(рис. 1, а)*. Однако, когда потенциальная ценность определенной технологии превышает ценность продукции, для выпуска которой она предназначена, возникает дилемма: или расширять ассортимент и повышать потребительский уровень продукции, или отказываться от технологии. В условиях жесткой приоритетности продукции прогрессивная технология никогда не получит шанса реализовать полностью свой потенциал.

Если основой бизнеса выступает *рынок,* то уже его особенности обусловливают ассортимент продукции и выбор технологии ее производства *(рис. 1, б)*. В данном случае проблемы возникают, когда рушится рынок. Например, прекращение гонки вооружений и отказ от военной доктрины развития экономики в конце 1980-х гг. привели к развалу военно-промышленного комплекса страны и утрате многих передовых технологий.

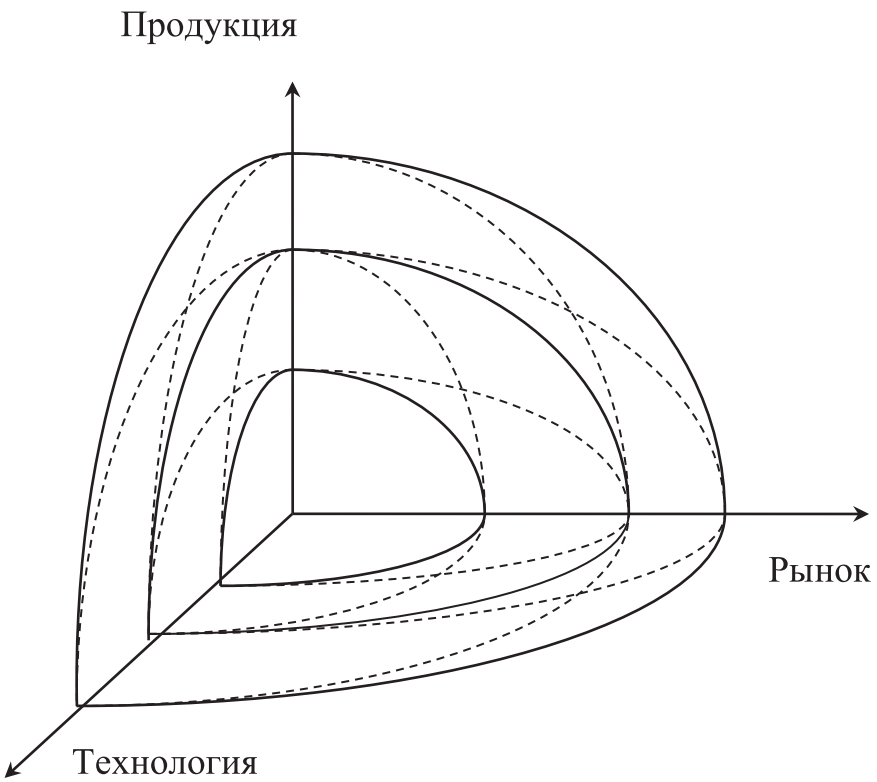


Рис. 2. **Многокультурная архитектура бизнеса**

Если основой бизнеса выступает *технология*, то с использованием одних и тех же ноу-хау выпускается значительный ассортимент продукции, который реализуется на различных рынках *(рис. 1, в)*. Управление технологическим бизнесом требует широкого стратегического видения, прозорливости и способности найти применение одним и тем же знаниям в разных предметных областях. Например, компания Као (Япония), аккумулируя знания о поверхностно-активных веществах и развивая технологии поверхностного покрытия, с успехом работает на рынке моющих средств, рынке косметики и рынке магнитных носителей информации [2].

Известно, что со временем правила конкурентной борьбы меняются. Вслед за ними организации вынуждены переключать свои стратегические приоритеты с одного аспекта на другой. В свою очередь, это влечет изменения в бизнес-архитектуре и корпоративной культуре организации. По мере обострения конкуренции и ускорения темпа изменений это ведет к лихорадочному метанию от одного аспекта к другому в поисках эффективной конкурентной стратегии, а также к непрерывной реструктуризации. В итоге организация теряет ориентацию в пространстве и времени, ухудшая свои рыночные позиции, и нередко терпит фиаско.

В непредсказуемой рыночной среде жизнеспособность любой организации зависит от ее умения исследовать и использовать открывающиеся возможности на всем протяжении цепочки создания стоимости. Как правило, эти возможности рождаются на стыках технологии, продукции и рынка и, естественно, остаются вне зоны досягаемости одномерных бизнес-архитектур. Отправным пунктом для развития первичных элементов цепи создания стоимости является платформа, включающая основные аспекты многокультурной архитектуры *(рис. 2)*.

Главный смысл многокультурной архитектуры бизнеса заключается в том, чтобы сделать ноу-хау независимыми от контекста их применения [2, 3]. Это даст возможность использовать их в разных условиях с минимальными затратами времени и ресурсов на переобучение. Для создания независимого от контекста переносимого знания необходимы множество источников обучения и богатая практика применения полученных знаний.

В условиях многокультурной архитектуры бизнеса главной целью становится извлечение

максимальной выгоды из всей цепи создания стоимости и достижение синергии от всех трех аспектов, определяющих бизнес-архитектуру организации. Только стремление к такой цели может обеспечить непреходящее конкурентное преимущество в условиях тотальных изменений потребительских предпочтений, технологий и рыночной конъюнктуры.

Бизнес-архитектура с точки зрения ИТ-специалиста

К сожалению, информационное сообщество пока не выработало стандартов по составу и содержанию бизнес-архитектуры организации. Тем не менее «по умолчанию» принято представлять бизнес-архитектуру с помощью бизнес-моделей. Под *бизнес-моделью* понимается динамический поток протекающих событий и состояний организации, в который вовлечены ее различные подразделения, активы и функции. Преимущества от построения такого рода моделей лежат в двух плоскостях: активация дополнительных возможностей и уменьшение затрат. По оценкам специалистов, создание бизнес-моделей даже без радикальных изменений функционала (бизнеса) может дать 10% экономии затрат, а при моделировании альтернативных вариантов бизнес-процессов можно сэкономить и в 2 раза больше.

Однако самая важная роль бизнес-моделей состоит в том, что они выступают своеобразным средством общения (языком) функциональных специалистов и представителей ИТ-индустрии. На самом деле обеспечение соответствия между ключевыми бизнес-процессами и архитектурой информационных технологий — самый важный результат всех усилий по созданию архитектуры организации. В этой связи в моделях бизнес-архитектуры тем или иным образом необходимо отразить следующие моменты:

- бизнес-стратегию;
- функциональную структуру;
- показатели эффективности.

Бизнес-стратегия включает описание миссии, целей и задач организации. Они «извлекаются» из стратегических планов, программ и других документов, содержащих целевые установки, и фиксируются в форме, удобной для описания бизнес-процессов.

Функциональная структура определяет сферы деятельности организации и включает описание функций и бизнес-процессов, обеспечивающих выполнение ее миссии. Для органов государственного управления (министерств, служб, департаментов) функции содержатся в соответствующих положениях. В рамках каждой функции выделяются бизнес-процессы, обеспечивающие ее реализацию, и по возможности фиксируются их операционные параметры (объемы операций, частота их выполнения, исполнитель и т.п.). Эти описания служат «связующим звеном» с архитектурой приложений и, следовательно, должны содержать достаточно детализированную информацию, для того чтобы обеспечить формирование планов создания конкретных приложений.

Показатели эффективности деятельности организации в целом и бизнес-процессов, в частности, используют несколько уровней метрик [4]:

- метрики оценки качества процессов;
- метрики оценки прямых результатов;
- метрики оценки конечных результатов.

Типичными *метриками оценки качества процессов* являются время выполнения операций, трудоемкость процесса, стоимость на транзакцию и т.п.

Метрики оценки прямых результатов фиксируют возможности процессов производить на выходе продукт или услугу в соответствии со спецификациями.

Метрики оценки конечных результатов измеряют процесс с точки зрения конечного потребителя (клиента) и выполнения функций организации, например уровень удовлетворенности клиента, эффективность продукта/услуги, чистый индекс промоутеров и т.п.

Ключом к построению хорошей бизнес-архитектуры служит определение бизнес-процессов. Действительно, обеспечение соответствия между ключевыми бизнес-процессами и архитектурой информационных технологий — квинтэссенция архитектурных построений вообще. Эти описания (модели) могут применяться в бизнес-части организации для оптимизации соответствующих процессов, а в ее информационной части — для облегчения взаимопонимания функциональных специалистов с ИТ-службой. Обычно в организации выделяют 10–20 основных бизнес-процессов, а ключевое внимание сосредотачивают на тех из них, которые будут подвергнуты изменениям.

При моделировании бизнес-процессов рекомендуется придерживаться определенной последовательности действий [5].

Шаг 1 — идентификация критически важных для организации процессов (обычно 7±2). Хорошими кандидатами для включения в данный список могут быть процессы, максимально влияющие на способности организации реализовывать свою миссию, в том числе процессы, открывающие новые возможности, например: новые каналы предоставления услуг; процессы, которые выполняются плохо и вызывают неудовлетворенность клиентов; процессы, содержащие потенциал для экономии затрат. При необходимости схожие бизнес-процессы могут быть объединены в группы или классы.

Шаг 2 — установление связей между бизнес-процессами и бизнес-стратегиями, с одной стороны, а также движущими силами и факторами успеха — с другой. Это можно сделать с помощью матриц связей. Для каждого элемента такой матрицы определяется качественная оценка по принципу «важно — не важно» или по некоторой условной шкале.

Шаг 3 — построение моделей высокого уровня для ключевых бизнес-процессов. Как правило, такие модели выполняются в нотации диаграмм потоков данных или других модификаций информационных моделей бизнес-процессов [5].

Шаг 4 — определение ответственности за выполнение ключевых бизнес-процессов. Таким ответчиком или владельцем бизнес-процесса могут быть функциональное подразделение внутри организации, ее сотрудник, партнер, клиент или внешний регулирующий орган.

Шаг 5 — идентификация и документирование основных информационных объектов. Эти описания осуществляются по определенным правилам и концентрируются в словаре данных или базе метаданных (данных о данных) организации.

Ограниченное число высокоуровневых моделей и отражение их связей с ключевыми факторами успеха позволяют лучше понять деятельность организации и роль ИТ-ресурсов в этой деятельности.

Модели и инструменты описания бизнес-архитектуры

Архитекторы организаций нуждаются в простых высокоуровневых средствах описания активностей и зависимостей в терминах, понятных бизнес-руководителям, с одной стороны, пользователям информационных технологий — с другой, и ИТ-специалистам — с третьей. Исключительно полезными при решении этой коммуникационной проблемы являются графические бизнес-модели. Они обеспечивают важную связь между миссией и стратегией развития организации, ее функциональной структурой и вариантами реализации прикладных информационных систем (готовыми пакетами программ, унаследованными или специально созданными приложениями), самостоятельным предоставлением вычислительных услуг и аутсорсинговым обслуживанием.

К сожалению, «одной и самой лучшей» модели для описания бизнес-архитектуры организации нет. Вместо этого могут быть использованы модели причинно-следственных связей, функциональные модели, временны́е диаграммы, потоковые модели и т. п. Как уже отмечалось, наиболее популярны в этом деле модели бизнес-процессов. Есть целый арсенал программных средств (ARIS, BPWin, ERWin Software Architect), поддерживающих процессы моделирования деятельности организаций в нотации бизнес-процессов.

Целью формирования бизнес-архитектуры организации является не детальное описание ее деятельности, а создание «картины в целом». Включенные в бизнес-архитектуру модели должны давать необходимый минимум сведений о ключевых функциях, бизнес-процессах и бизнес-событиях, но, тем не менее, достаточный для поиска новых возможностей организации и принятия решений о информатизации ее деятельности. Значительную помощь в этом деле может оказать вторичная информация, полученная в результате дальнейшей декомпозиции первичных моделей бизнес-архитектуры. Такая информация получается в результате:

- декомпозиции функций/процессов;
- анализа бизнес-событий;
- моделирования местоположений выполнения функций/процессов;
- моделирования интеграции функций/процессов.

Декомпозиция функций/процессов состоит в идентификации подпроцессов, которые составляют основу выполнения бизнес-функций и определения вклада каждой функции в цепочку создания добавленной стоимости. В результате декомпозиции должны быть определены следующие компоненты: границы анализа критически важных функций организации; основные процессы, обеспечивающие выполнение каждой

Таблица 1

Ключевые моменты декомпозиции функций/процессов

Основные задачи анализа	Результаты (артефакты) анализа	Основные вопросы
• Определить границы каждой бизнес-функции • Понять состав подпроцессов каждой бизнес-функции • Сформировать платформу для увязывания бизнес-функций с организационной структурой и архитектурой организации	• Подпроцессы основных бизнес-функций • Идентификация излишних, малополезных и неэффективных функций/процессов • Идентификация структурных подразделений/должностей, ответственных за реализацию функций/процессов • Требования к информации и прикладным системам	• Каковы основные функции организации • Какие функции бесполезны • Какие функции не поддаются декомпозиции • Какие подразделения организации отвечают за реализацию функций/процессов

Таблица 2

Ключевые моменты анализа бизнес-событий

Основные задачи анализа	Результаты (артефакты) анализа	Основные вопросы
• Составить перечень набора основных бизнес-событий и обеспечить их однозначное понимание • Проанализировать возможности оптимизации бизнес-процессов • Найти пути повышения эффективности операционных событий, улучшения взаимодействий с клиентами и другие усовершенствования	• Основные инициаторы и участники бизнес-событий • Партнеры из внешней среды • Идентификация критически важных артефактов, формируемых и используемых в процессе обработки события • Инициализация инновационных разработок • Новые формы ведения бизнеса	• Кто является инициатором бизнес-события • Как обрабатывается каждое событие • Кто является основным участником события • Возможны ли инновации на базе данного события и будут ли они востребованы бизнесом

функции организации; межфункциональные процессы — первоочередные кандидаты на инновации, связанные с применением информационных технологий; дублируемые и избыточные функции/процессы. Некоторые сведения о том, как идентифицировать эти и другие моменты бизнес-архитектуры, представлены в *табл. 1*.

Анализ бизнес-событий призван найти ответы на следующие вопросы: как инициируются бизнес-события; какие связанные с ними процессы происходят в цепочке создания добавочной стоимости; какую роль в реализации функций/процессов играют контакты с клиентами и поставщиками. При этом берется конкретное событие (например, оформление заказа), документируется текущий процесс его обработки и оцениваются перспективы его совершенствования. В *табл. 2* приведены основные моменты процесса анализа бизнес-событий.

Моделирование местоположений выполнения функций/процессов предполагает логистический взгляд на функционирование организации и призвано идентифицировать «географию» ее деятельности. Цель такого моделирования — визуализировать структурные подразделения и должностные позиции организации, определить места выполнения функций/процессов, идентифицировать связи между ними, а также определить требования к технологической инфраструктуре с точки зрения обеспечения информационного взаимодействия мест дислокации основной деятельности. Составить определенное впечатление о содержании этого вида детализации бизнес-архитектуры организации поможет *табл. 3*.

Моделирование интеграции функций/процессов преследует цель выработки высокоуровневых требований к интерфейсам между бизнес-процессами и бизнес-событиями, к информации в соответствии с новыми шаблонами процессов и ко времени осуществления обменных операций. Модель интеграции служит основой для построения архитектуры информации и архитектуры прикладных систем. Некоторые особенности моделирования интеграции приведены в *табл. 4*.

Заметим, что в связи с развитием принципов сервис-ориентированной архитектуры и появлением технологически нейтрального, информационно-независимого языка описания и выполнения бизнес-процессов (*Business Process Execution Language — BPEL*) появилась возможность не

Таблица 3

Ключевые моменты модели местоположений выполнения функций/процессов

Основные задачи анализа	Результаты (артефакты) анализа	Основные вопросы
• Определить места выполнения функций/процессов • Обеспечить понимание требований, накладываемых географическим расположением на бизнес-решения и технологическую инфраструктуру • Выработать требования технологической инфраструктуры к «географии» бизнес-функций и бизнес-процессов	• Распределение функций по местоположениям • Уточнение связей между бизнес-функциями • Идентификация требований к технологической инфраструктуре и архитектуре прикладных систем • Возможности организационных изменений	• Где выполняются основные функции • Какие функции и как связаны между собой • Есть ли возможности консолидации и/или рационализации функций/процессов организации

Таблица 4

Ключевые моменты модели интеграции

Основные задачи анализа	Результаты (артефакты) анализа	Основные вопросы
• Определить и обеспечить понимание ключевых внутренних и внешних точек интеграции • Идентифицировать информационные потоки между участниками бизнес-событий • Определить и обеспечить понимание основных интерфейсов прикладных систем • Сформировать и обеспечить понимание интеграционных требований к технологической инфраструктуре организации	• Потоки информации, «диктуемые» принятыми шаблонами бизнес-процессов • Связи между функциями • Требования к архитектуре информации, архитектуре приложений и технологической инфраструктуре • Возможности для организационных изменений	• Какая информация является критической для новых шаблонов реализации бизнес-процессов • Какие потоки информации существуют между точками соединения моделей бизнес-событий • Каковы временные требования к осуществлению обменных операций

только моделировать бизнес-процессы, но и делать их полностью или частично доступными другим системам и организациям в виде сервисов. Это открывает возможность создавать модели бизнес-процессов и многократно использовать их в архитектурных построениях различных систем и приложений.

* * *

Архитектура деловой активности должна всегда находиться в поле зрения активных элементов организации и ее ближайшего окружения. Приведенные в настоящей статье сведения позволяют составить определенное мнение о том, как это сегодня делается. Однако внимательный читатель непременно обратит внимание на то, что ни состав описанных моделей (кроме моделей бизнес-процессов), ни их структура, ни способы практического применения еще до конца не отработаны, не доведены до уровня стандартов и, следовательно, не могут играть роль обязательных к исполнению конструктивных предначертаний. Тем не менее экономическая, управленческая и информационно-технологическая науки активно работают в этом плане и, осмелимся предположить, что уже недалек тот час, когда архитектурные процессы в рамках любой организации или органа государственного управления будут носить больше инженерный, чем творческий, характер. Строгая стандартизация состава моделей деловой активности хозяйствующих субъектов призвана сыграть ключевую роль в инженеризации их функционирования и развития.

Литература

1. *Дрогобыцкий И.Н.* Организационное управление: системный подход к синтезу новой парадигмы. Saariicken: LAP LAMBERT, 2012. 361 с.
2. *Гараедаги Дж.* Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск: Гревцов Паблишер, 2007. 480 с.
3. *Дрогобыцкая К.С.* Организационный дизайн в информационном обществе. М.: Экономика, 2009. 206 с.
4. *Райхельд Ф.* Книга о настоящей прибыли и реальном росте. М.: Поколение, 2007. 256 с.
5. *Невежин В.П.* Моделирование бизнес-процессов в программной среде CA Erwin Process Modeler: учеб. пособие. М.: Финансовый университет, 2012. 118 с.

УДК 65.012

Алгоритм выбора инструментов для оценки корпоративной социальной ответственности

НИКИТИНА ЛАРИСА МИХАЙЛОВНА, *доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления организациями Воронежского государственного университета*
E-mail: lanikitina@yandex.ru

БОРЗАКОВ ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ, *аспирант кафедры экономики и управления организациями Воронежского государственного университета*
E-mail: borzakovd@mail.ru

Аннотация. *Корпоративная социальная ответственность (КСО) сегодня становится обязательной составляющей успешного бизнеса. Одна из основных проблем реализации КСО — необходимость оценить деятельность организации в этой сфере. В связи с этим возникает потребность в методах оценки, причем на всех этапах: при планировании и обосновании конкретных программ по корпоративной социальной ответственности, при подведении итогов этой работы. В оценке КСО нуждается широкий круг субъектов социально-экономических отношений, интересы и ожидания которых сложны для идентификации, изменяются во времени и зачастую противоречат друг другу. Возрастающая социальная активность компаний, разнообразие практик КСО и подходов к ее реализации требуют соответствующего методического обеспечения. На основе анализа действующих стандартов в данной сфере и различных методик оценки КСО (более 50) авторы предлагают систему критериев, позволяющих классифицировать инструменты оценки: по уровню создания, концепции, охвату основных аспектов КСО, направлению и содержанию оценки. Выбор инструментов — один из важнейших этапов оценки КСО, зависящий от множества факторов. В первую очередь он определяется целями и интересами стейкхолдеров, наличием необходимой для расчетов информации, особенностями оцениваемой компании. Для решения этой задачи авторами разработан алгоритм выбора инструментария, который включает в себя пять последовательных шагов: постановка целей и задач; определение направления оценки; выбор формата показателей и итогового результата; определение вида методики; подбор конкретных инструментов. Разработанные авторами алгоритм и классификация инструментов оценки социальной ответственности помогут в решении этой важной задачи всем заинтересованным сторонам, в том числе и самому предприятию.*
Ключевые слова: *корпоративная социальная ответственность, социальная отчетность, методика оценки, рейтинг.*

Algorithm Selection of Tools to Assess Corporate Social Responsibility

NIKITINA LARISA M., *Doctor of Economics Science, professor of chair of economy and management of the organizations, Voronezh State University (Voronezh, Russia)*
E-mail: lanikitina@yandex.ru

BORZAKOV DMITRY V., *graduate student of chair of economy and management of the organizations, Voronezh State University (Voronezh, Russia)*
E-mail: borzakovd@mail.ru

Abstract. *Corporate social responsibility (CSR) is becoming a necessary component of a successful business. One of the main problems of CSR implementation — the need to assess the organization's activities in this field. Therefore there is a need for methods of evaluation, and at all stages: in the planning and justification of the specific programs of corporate social responsibility, in the determination of the results of this work. In the evaluation of CSR needs a wide range of subjects of socio-economic relations whose interests and expectations are difficult to identify, change over time and often contradict each other. Increasing social activity of companies, a variety of CSR practices and approaches to its implementation require appropriate methodological support. Based on the analysis of existing standards in this field and different methods of evaluating CSR (more than 50), the authors proposed system of criteria to classify assessment tools: by the level of creation, concepts, coverage of the main aspects of CSR, orientation and content of the assessment. The choice of tools — one of the most important stages of evaluation of CSR, which depends on many factors. It is primarily determined by the goals and interests of stakeholders, the sufficiency of the information required for the calculations and the characteristics of the company. To solve this problem, the authors developed an algorithm for the selection of tools, which includes five sequential steps: 1) setting goals and objectives, 2) determine the direction of assessment, 3) selection of the format of indicators and outcome, 4) definition of methods group,5) selection of specific tools. Algorithm developed by the authors and classification of assessment tools of social responsibility will help in solving this important task for all stakeholders, including the enterprise itself.*
Keywords: *corporate social responsibility, social reporting, method of evaluation, rating.*

Социальная ответственность сегодня становится философией бизнеса и основной предпосылкой эффективного функционирования предприятий в будущем. Одновременно с осознанием необходимости системной деятельности в этом направлении возникает потребность в измерении и анализе социальной активности компании, что позволило бы ей активно влиять на свое текущее состояние и тенденции развития, принимать решения, выбирать направления изменений и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры, а также составлять планы дальнейшего совершенствования. В последнее время многие крупные компании заявляют о себе как о социально ответственных, но на деле слабо реализуют в своей деятельности принципы корпоративной социальной ответственности (КСО). Поэтому заинтересованным сторонам все сложнее доверять таким заявлениям. Следовательно, необходимо не просто измерять уровень социализации компании, но и предоставлять стейкхолдерам возможность проводить такие вычисления самостоятельно, на основе публичной информации.

Процесс оценки КСО в обобщенном виде состоит из нескольких этапов.

Подготовка и планирование. На данном этапе происходит осознание необходимости оценки, принимается решение о ее проведении, ставятся соответствующие цели и задачи, определяются конкретные области, требующие оценки, составляется план ее проведения и т.д.

Сбор информации. Определяется и конкретизируется состав необходимой информации, выбираются источники — бухгалтерская отчетность, статистическая, социальная (нефинансовая) отчетность, публикации в СМИ и др., происходит непосредственный сбор информации (преимущественно из открытых источников, за исключением самооценки).

Выбор инструментов оценки и расчет показателей. Данный этап, помимо прочего, предполагает модификацию оценочных показателей (при необходимости) и поиск дополнительной информации для расчетов.

Анализ и принятие решения по итогам оценки. Предполагает обработку и проверку полученных результатов, сопоставление с показателями других компаний, а также с рекомендованными значениями, результатами предыдущих исследований. Делаются выводы о факторах влияния и тенденциях развития, принимаются решения о закреплении, стандартизации процедуры оценки, повторном ее проведении, корректировке. Составляется отчет об итогах исследования.

Разработка методологического обеспечения процесса оценки социальной ответственности — одна из наиболее актуальных тем. В настоящее время все чаще предпринимаются попытки как поиска новых, так и усовершенствования, систематизации уже применяемых методов и подходов, позволяющих оценить социальную ответственность компании в рамках приятной оценочной системы.

Проведя анализ более 50 методик оценки социальной ответственности компаний, мы предлагаем классифицировать их, как показано в *табл. 1*.

Таблица 1

Классификация инструментов оценки КСО

Принцип классификации	Группы
По уровню создания и распространения	Мега- (международные стандарты социальной отчетности, кодексы поведения, конкурсы и другие аналогичные инициативы)
	Макро- (российские стандарты отчетности, инициативы различных общественных организаций, конкурсы и рейтинги федерального значения)
	Мезо- (инициативы регионального уровня, в том числе и региональные конкурсы)
	Микро- (внутриотраслевые методики и подходы к оценке, конкурсы, инициативы отдельных предприятий)
	Авторские подходы, признанные в научной среде*
По концепции, положенной в основу оценки	Социальные инвестиции
	Корпоративная социальная ответственность
	Устойчивое развитие
	Теория стейкхолдеров
	Корпоративная социальная деятельность и др.
По охвату основных сфер (направлений) КСО	Всесторонние (наиболее полно изучают социально ответственную деятельность компании)
	Узконаправленные [акцентируют внимание на конкретном направлении или форме реализации (внешней или внутренней) социальной ответственности]
По направлению оценки	Методики самооценки предприятий
	Методики внешней оценки (аудита) предприятий
	Смешанные
По содержанию методики (виду)	Методики отчетности (ориентированы прежде всего на подготовку нефинансовой отчетности и не предполагают выведения некого единого значения уровня социальной ответственности)
	Индексы (нефондовые, которые используются для сравнительного позиционирования социальных аспектов деятельности, и фондовые, предназначенные для поддержки принятия решений в рамках социального инвестирования)
	Системы оценки (комплекс определенным образом структурированных показателей, предоставляющих возможность выведения некоего общего значения КСО, но не имеющих четкой шкалы для его интерпретации)
	Конкурсы и рейтинги (подходы, используемые в информационных картах, положениях и инструкциях конкурсов, рейтингов и рэнкингов различных уровней)
	Индикативные методики (основаны на использовании системы индикаторов, что облегчает восприятие и интерпретацию полученного результата)

* Данная группа выделена отдельно.

Во-первых, инструменты оценки можно классифицировать по уровню их разработки и распространения, в том числе в связи с активным развитием региональных инициатив в данной области, в рамках которых не только проводятся ежегодные конкурсы, но и утверждаются соответствующие стандарты, разрабатываются полноценные методики оценки. Примерами могут служить Стандарт КСО предприятий Воронежской области [1, с. 270–297], методика оценки добровольной КСО организаций в Саратовской области[1], конкурсы «За высокую социальную эффективность и развитие социального партнерства», проводимые в регионах. Отдельно в рамках данного классификационного признака нами выделена группа так называемых авторских подходов, которые не имеют официального статуса, но признаны в научной среде.

Во-вторых, из-за отсутствия на сегодняшний день единого представления о содержании КСО, а также наличия разных теорий и подходов, отражающих социальную ответственность и ассоциируемых с ней, можно сгруппировать методики с позиции концепции, положенной в основу оценки, а также по охвату основных направлений КСО. Например, на социально-экологическом аспекте КСО специализируется Эколого-энергетическое рейтинговое агентство Интерфакс-ЭРА[2], которое является автором нескольких рейтингов в сфере экологической ответственности.

В-третьих, методики различаются в зависимости от направления оценки (самооценка, внешняя и смешанная оценки). Для современного рынка характерны высокая степень динамичности, растущие требования потребителей, ускоренное развитие технологий, волатильность условий конкурентной борьбы, поэтому успех компании во многом определяется способностью объективно оценивать результаты своей деятельности. В качестве примеров методик самооценки КСО можно привести модель самооценки и улучшения качества управления заинтересованными сторонами «Арктурус» [2, с. 5–40], а также Рекомендации по проведению самооценки деятельности на основе стандарта ISO 26000[3].

В-четвертых, с определенной степенью условности на основании содержания методик можно выделить следующие их группы: методики отчетности, системы оценки, индексные, конкурсные, рейтинговые и индикативные методики.

Из-за разнообразия и многоплановости применяемых методик сделать выбор непросто, поэтому требуется соответствующий алгоритм действий, который поможет заинтересованным сторонам решить эту задачу.

Разработанный нами алгоритм выбора инструментов для оценки КСО состоит из нескольких последовательных шагов:

- определение целей и задач;
- определение круга интересов сторон, проводящих оценку, и соответствующего направления (внешняя или внутренняя оценка);
- выбор формата показателей и представления итогового результата;
- определение вида методики;
- подбор конкретных инструментов оценки.

Чтобы определиться с целью оценки, необходимо понять, относится ли компания к категории социально ответственных или следует оценить степень ее активности в данном направлении. В первом случае просто используются разные группы критериев, после определения которых можно считать, что компания следует принципам КСО, разрабатываемым на разных уровнях, в первую очередь в регионах.

Особый интерес представляет возможность сравнить компании по степени социальной ответственности, в том числе по отраслям, региональному срезу и т.д. Для этого необходимо решить, будет оцениваться отдельно взятая компания или определенная выборка (второй шаг). Для первого варианта, как уже отмечалось, оценка может быть как внешней, так и внутренней. Для самооценки компания может использовать самые разнообразные инструменты: как специализированные методики, так и любые другие, независимо от их вида и содержания.

---

[1] О добровольной корпоративной социальной ответственности организаций в Саратовской области (вместе с Методикой оценки добровольной корпоративной социальной ответственности организаций в Саратовской области). Постановление правительства Саратовской области от 07.03.2008 № 88-П / Официальный сайт Саратовской области. [Электронный ресурс] URL: http://saratov.news-city.info/docs/sistemse/dok_iegwqi.htm (дата обращения: 26.04.14).

[2] Оценка эффективности предприятий / Эколого-энергетическое рейтинговое агентство Интерфакс-ЭРА. [Электронный ресурс] URL: http://interfax-era.ru/metodologiya/otsenka-predpriyatii (дата обращения: 26.06.14).

[3] Рекомендации по проведению самооценки организации деятельности компании в соответствии с принципами социальной ответственности на основе положений международного стандарта ISO 26000. [Электронный ресурс] URL: http://media.rspp.ru/document/1/8/0/80baeb05bcf228569d69ae36b4c68d9b.pdf (дата обращения: 26.04.14).

При внешней оценке для выбора инструмента возникает потребность в определении формата показателей, а также результата в целом (третий шаг). Если получения некоего общего значения, характеризующего социальную ответственность компании, не требуется, могут быть использованы международные и отечественные стандарты, в том числе по подготовке нефинансовой отчетности. Стандарты закладывают базовые принципы реализации КСО и, следовательно, служат основой для ее оценки.

В ситуации, когда целью оценки является определение итоговой величины уровня КСО, в соответствии с наполнением методики могут быть избраны либо так называемые системы оценки, либо индикативные или индексные методики. Все перечисленные виды инструментов, как конкурсы и рейтинги, позволяют проводить ранжирование и мониторинг компаний по степени КСО. Однако системы оценки не содержат проработанной шкалы для интерпретации полученного результата, поэтому его необходимо изучать в динамике или путем сравнения с другими компаниями.

Наиболее привлекательны с практической точки зрения, по нашему мнению, индикативные методики. Индикаторы обладают сигнальными функциями, ограничивают предельные пороговые (минимальные и максимальные) значения, они сопоставимы, наглядны, доступны максимальному количеству пользователей и относительно просты в применении.

Для оценки и анализа КСО нескольких компаний могут быть использованы методики проведения рейтингов и конкурсов (обычно применяются для выделения по категориям и номинациям) разных уровней. Конкурсы и рейтинги поддерживают и поощряют добровольные инициативы бизнеса в области КСО, стимулируют дух соревнования, способствуют распространению положительного опыта, повышению уровня осведомленности (как внутри, так и вне организации) о целях, стратегиях и результатах, связанных с социальной ответственностью. Наиболее известны такие всероссийские конкурсы, как «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность»[4] и «Российская организация высокой социальной эффективности»[5], а также рейтинг агентства «Репутация»[6].

Для сравнительной оценки также могут быть использованы любые другие методики, позволяющие определить количественное значение уровня КСО, т.е. все представленные выше методики, за исключением методик отчетности. После определения видовой принадлежности предполагаемого к использованию инструмента оценки КСО (четвертый шаг) переходим к заключительному шагу — выбору конкретной методики в рамках выделенных групп. Это делается с учетом ряда факторов — концепции, положенной в основу оценки; практики применения и признания методики другими компаниями; уровня ее создания и распространения (международные, национальные и региональные инициативы); доступности, простоты и удобства использования; степени информационной обеспеченности расчетов; охвата необходимых сфер и направлений КСО и др.

Предложенные нами алгоритм оценки КСО и классификация инструментов для такой оценки не только структурируют представления об оценке социальной ответственности компании, но и имеют практический смысл, помогая заинтересованной стороне сформировать мнение о компании и подобрать инструментарий оценки, наиболее адекватно отвечающий ее целям и интересам, а также учитывающий особенности оцениваемой компании. Это также позволяет компании определить направление развития своей социально ответственной деятельности.

Литература

1. *Никитина Л.М.* Система корпоративной социальной ответственности в России: содержание, факторы развития, механизм управления. Воронеж: Воронежский госпедуниверситет, 2011. 300 с.
2. *Благов Ю.Е.* Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус» / Научные доклады. № 41. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. С. 5–40.

[4] Всероссийский конкурс «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность» / Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей. [Электронный ресурс] URL: http://рспп.рф/simplepage/572 (дата обращения: 26.04.14).

[5] Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности-2013» / Официальный сайт Минтруда России. [Электронный ресурс] URL: http://www.rosmintrud.ru/events/133 (дата обращения: 26.04.14).

[6] Рейтинги / Рейтинговое агентство «Репутация». [Электронный ресурс] URL: http://rareputation.ru/?page_id=290 (дата обращения: 26.04.14).

УДК 338.246 (045)

Антикризисное управление: развитие научного направления и практики

РЯХОВСКАЯ АНТОНИНА НИКОЛАЕВНА, *доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета, ректор Института экономики и антикризисного управления, Заслуженный экономист Российской Федерации, академик Российской инженерной академии*
E-mail: finunau@mail.ru

КОВАН СЕРГЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ, *кандидат технических наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета*
E-mail: finunau@mail.ru

Аннотация. *В статье* исследуются степень развития научного направления «Антикризисное управление», его концепция, объекты и их уровни, виды и выполняемые задачи, характеризуются общие методы антикризисного управления и его инструменты: диагностика, мониторинг, санация и реструктуризация.*
В практической части статьи анализируются доля убыточных организаций в экономике России, показатели их финансовой устойчивости и платежеспособности, итоги рассмотрения дел о банкротстве, по результатом которых обосновывается необходимость обеспечения реабилитационной направленности института банкротства в России. Реабилитация банкротства может осуществляться посредством введения принципа обязательности проведения экспертизы утверждаемых планов восстановления платежеспособности и других разрабатываемых плановых документов в процедурах банкротства на предмет их обоснованности. Представлены основные характеристики разработанной учеными кафедры методики экспертизы плановых документов в процедурах банкротства.
Обосновывается необходимость повышения роли саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, основных направлений развития института саморегулирования России и совершенствования механизма арбитражного управления.
Ключевые слова: *научное направление «Антикризисное управление», реабилитационная направленность института банкротства, концепция антикризисного управления, виды (антиципативное, превентивное, реактивное, реабилитационное) и методы антикризисного управления, финансовая устойчивость и банкротство организаций, федеральные стандарты арбитражных управляющих.*

Anti-Crisis Management: Developing the Scientific Field and Practical Approach

RYAKHOVSKAYA ANTONINA N.*, Doctor of Economics, professor, Head of the Chair «Strategic and anti-crisis management», Financial university, rector of the Institute of Economy and Anti-crisis management, the Honored economist of the Russian Federation, the academician of the Russian Engineering Academy*
E-mail: finunau@mail.ru

KOVAN SERGEY E.*, Candidate of Technical Sciences, professor of the Chair «Strategic and anti-crisis management», Financial university*
E-mail: finunau@mail.ru

* Статья подготовлена по результатам НИР «Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса», выполняемой в рамках бюджетного финансирования в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации в 2014 г.

Abstract. *The article explores the development measure of the scientific field «Anti-crisis management», its concept, objects and their levels, forms and realized tasks; the general methods and tools of anti-crisis management, such as diagnostics, monitoring, sanitation and restructuring, are characterized.*
As concerns the practical part, the authors analyze the share of unprofitable organizations in the modern economy of Russia, their financial stability and solvency indicia, the bankruptcy matters examinations results, which ground the need of ensuring the rehabilitative orientation for the Russian bankruptcy institute. The authors think it necessary to introduce the principle of the obligatory validity examination of the approved rehabilitation plans, as well as other documents, developed in the course of the bankruptcy procedure. The article presents the main characteristics of the examination methods in the bankruptcy procedure, which have been developed by the specialists of the Chair.
The authors prove the necessity of increasing the role of self-regulated arbitration managers organizations and improving the mechanism of arbitration management, formulating the guidelines for the development of the self-regulation institute in Russia.
Keywords: *«Anti-crisis management» scientific field, rehabilitative orientation of the bankruptcy institute, anti-crisis management concept, forms (anticipative, preventive, reactive, rehabilitative) and methods of anti-crisis management, financial stability and bankruptcy of organizations, federal standards of arbitration managers.*

На современном этапе развития науки в Российской Федерации особое внимание ученых и практических работников уделяется относительно новому научному направлению исследований, проведенных в области антикризисного управления 2013–2014 гг. При этом вызывают большой интерес не только тенденции развития и трансформации антикризисного управления, но и его методы и методический инструментарий. Основная цель проводимых работ заключается в том, чтобы на основании анализа действующих в современных экономических условиях механизмов антикризисного управления разработать предложения по их совершенствованию.

Антикризисное управление как научное направление и практическая деятельность за прошедший 20-летний период прошло этап становления и активно развивается. Оно стало важной составляющей системы экономических наук и самостоятельным научным направлением, которое обладает особым предметом, имеет собственную теоретическую концепцию, а для достижения практических целей применяет особые методы и подходы. Получили развитие его объекты, субъекты, а также задачи, которые решаются с помощью сформировавшихся и развивающихся механизмов антикризисного управления.

В частности, значительно расширился состав объектов антикризисного управления: если в 1990-е гг. и в начале 2000-х гг. в качестве объектов рассматривались предприятия, их подразделения и функции, которые они выполняют [1], то в настоящее время научная концепция антикризисного управления рассматривает в качестве своих объектов социально-экономические системы на трех уровнях экономики [2]: микроуровне — организации, предприятия; мезоуровне — территориальные (региональные и муниципальные) экономические системы (в том числе моногорода), интегрированные системы (корпорации, холдинги и т.п.), отрасли хозяйствования; макроуровне — экономика государства в целом [3].

Результаты проведенных исследований показали, что одновременно с развитием объектности произошло расширение задач антикризисного управления от собственно периодов кризиса на периоды докризисного развития объектов управления и их посткризисного восстановления *(рис. 1)*.

В настоящее время сформированы и продолжают развиваться следующие виды антикризисного управления, каждый из которых имеет свои особенности и выполняет специфические задачи.

1. **Антиципативное антикризисное управление** включает заблаговременную проработку вариантов реагирования на возможные негативные явления и факторы с целью применения антикризисных мер. Такое управление целесообразно проводить значительно раньше, чем могут быть обнаружены самые слабые и ранние признаки кризисных явлений, на той стадии развития защищаемого объекта, когда в его жизнедеятельности все еще позитивно. Но при этом учитываются возможности неблагоприятного

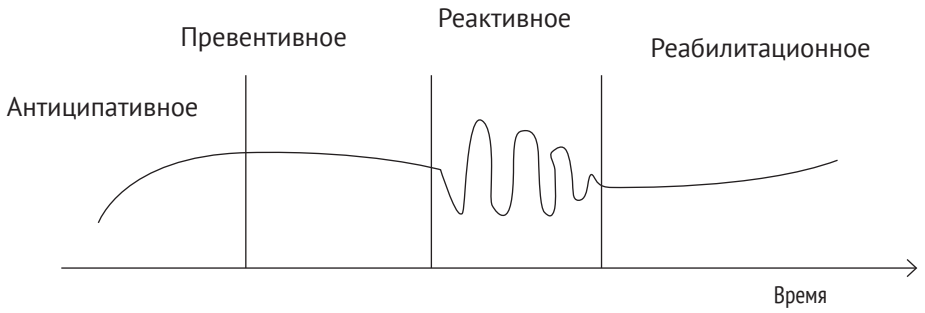


Рис. 1. **Виды антикризисного управления в соотношении с периодами развития кризиса**

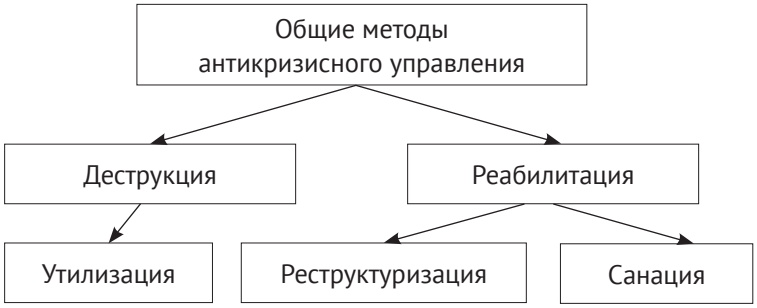


Рис. 2. **Схема общих методов антикризисного управления**

развития событий с целью обеспечения объекта управления вариантами и инструментами, которые позволяют быть готовыми к любым проявлениям событий.

2. **Превентивное антикризисное управление** проводится при обнаружении признаков кризиса, при которых негативные явления имеют тенденцию развиваться и становиться сильнее, если своевременно не принять адекватных блокирующих мер. При этом в том случае, когда полное предотвращение кризиса невозможно, достигается снижение уровня воздействия негативных факторов на ранних стадиях, что позволяет уменьшить неблагоприятные последствия кризиса. Такое управление осуществляется методами менеджмента и преимущественно за счет внутренних ресурсов организаций.

3. **Реактивное антикризисное управление** проводится в случае наступления кризиса с применением специфических методов антикризисного управления — санации и антикризисной реструктуризации. При этом широко используется привлечение внешних финансовых, правовых, организационных и кадровых ресурсов. Реактивное управление применяется на макро- и микроуровнях экономики. Примеры такого управления экономикой страны можно найти в документах и действиях Правительства РФ в период глобального кризиса 2008–2010 гг. [4]. Важнейшей составляющей антикризисного управления является арбитражное управление организациями, в отношении которых рассматривается дело о банкротстве.

4. **Реабилитационное антикризисное управление** направлено на минимизацию негативных последствий при завершении острой фазы кризиса и после его окончания. При этом важно не только сохранить объект управления, но и не допустить ухудшения его финансового состояния в посткризисный период, когда он еще слаб и нуждается в особой защите. Реабилитационное управление выполняет также функции оздоровления экономического пространства после негативного завершения кризиса. В случае разрушения объекта управления необходимо минимизировать отрицательные последствия для физических лиц, включая работников, а также обеспечить новое эффективное применение имущества, оставшегося после разрушения объекта.

Перечисленные виды антикризисного управления применяются на разных стадиях кризисных процессов: от их предупреждения до окончания периода посткризисного восстановления.

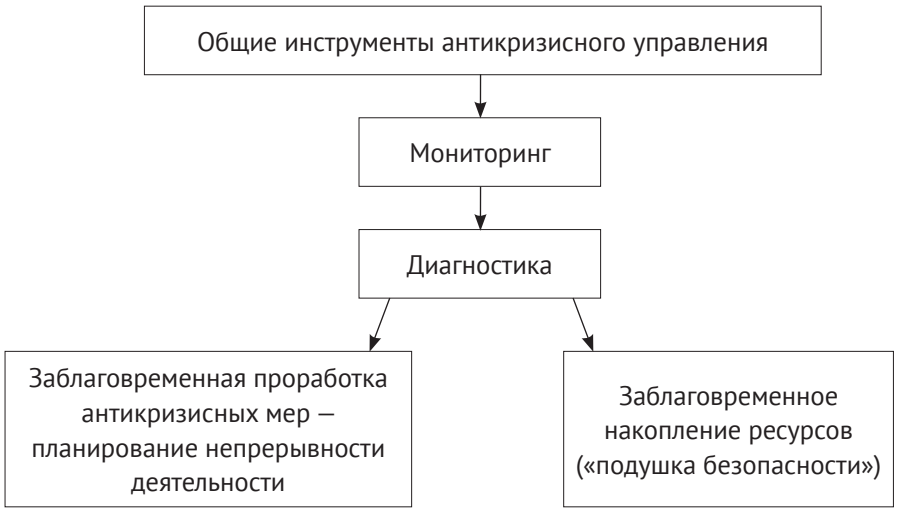


Рис. 3. **Схема общих инструментов антикризисного управления**

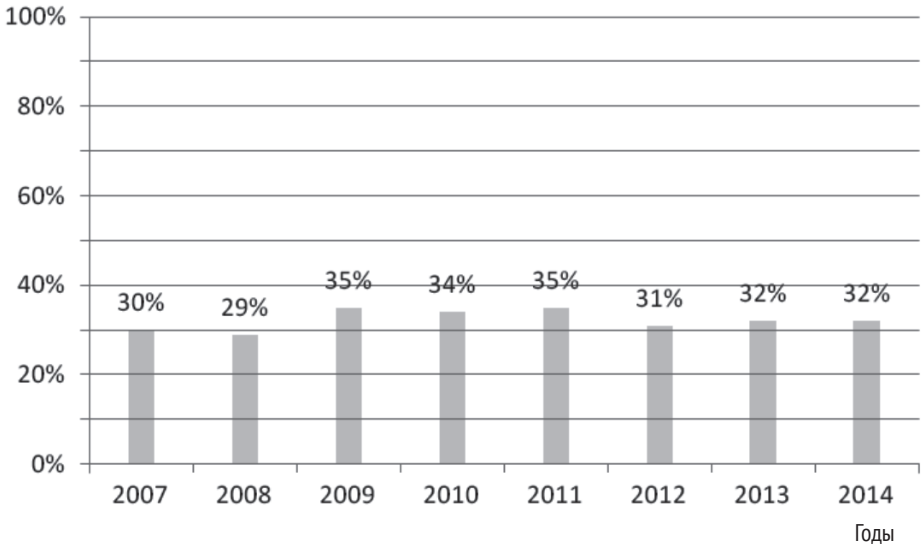


Рис. 4. **Доля убыточных организаций в экономике России**

В связи с дифференциацией антикризисного управления на несколько видов, расширением спектра объектов и субъектов управления целесообразно выявить общие инструменты и методы антикризисного управления, которые применяются на разных этапах развития кризиса для экономических систем различного уровня. К числу таких методов относятся *(рис. 2)*:

- ***деструкция*** с последующей утилизацией остатков разрушившихся систем;
- ***восстановление*** (реабилитация) систем с применением инструментов реструктуризации и санации.

В период подготовки к внешним кризисам на всех уровнях управления активно применяется ***заблаговременное накопление ресурсов*** — создание «подушки безопасности».

Общими инструментами антикризисного управления являются также ***диагностика и мониторинг*** текущей ситуации, ***санация и реструктуризация*** объекта, а также ***заблаговременное планирование*** различных антикризисных мер *(рис. 3)*. На уровне различных хозяйствующих субъектов в России и за рубежом находят широкое применение методология и практика планирования и обеспечения непре-

Таблица 1

Показатели финансовой устойчивости и платежеспособности организаций реального сектора экономики

Показатель	Среднеквадратическая величина, %								Рекомендуемые значения
	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	
Коэффициент автономии	48,92	47,52	44,72	44,24	45,26	45,42	45,17	43,95	>50
Коэффициент обеспеченности собственными материальными оборотными средствами	–11,5	–13,7	–15,6	–20,3	–16,4	–15,5	–17,9	–17,1	>10
Коэффициент покрытия	193,8	181,9	176,2	182,0	186,8	182,6	171,4	178,5	>200
Рентабельность активов	–	10,46	6,01	5,73	6,82	4,23	6,8	3,6	–
Рентабельность продаж	14,03	14,33	14,01	11,48	11,43	11,46	9,47	5,83	–

рывности бизнеса. Этот подход является комплексным инструментом проведения превентивного антикризисного управления [5].

Несмотря на отмеченные важные трансформации теории и практики антикризисного управления, основной практической задачей попрежнему остается предотвращение негативных последствий кризисов предприятий реального сектора экономики страны.

Анализ финансовых показателей предприятий российской экономики (по показателям крупных и средних российских организаций, без субъектов малого предпринимательства) свидетельствует о том, что их финансовое состояние далеко от позитивного. Остается слишком высокой и не уменьшается доля убыточных организаций в экономике России (*рис. 4,* данные даны на 1 июля каждого года).

В настоящее время многие из числа исследованных финансовых показателей платежеспособности и финансовой устойчивости предприятий не смогли вернуться к значениям, которые были до мирового финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг. Данные по основным показателям представлены в *табл. 1.*

Рассмотренные показатели ниже рекомендуемых значений. Более того, большинство показателей стало хуже, чем во время финансово-экономического кризиса.

В настоящее время, согласно оперативным данным Федеральной службы государственной статистики, доля просроченной кредиторской задолженности возросла до 1696, 2 млрд руб. и составила 5,6% в общем объеме кредиторской задолженности. Кредиторская задолженность является основным источником опасности возбуждения дела о банкротстве в отношении хозяйствующего субъекта, который не имеет возможности ее погашения.

Вызывает опасение тот факт, что в России отечественные организации многих отраслей реального сектора экономики убыточны (в среднем более 30% всех организаций, а по некоторым отраслям до 50%) и находятся в глубокой зависимости от возможностей внешнего банковского финансирования, т.е. не обладают финансовой устойчивостью к возможным кризисным изменениям рынка.

Проанализированные статистические данные свидетельствуют о том, что российские организации реального сектора экономики имеют низкий иммунитет к потенциальным новым внешним кризисным явлениям. Это особенно настораживающий фактор, поскольку

Таблица 2

Итоги рассмотрения дел о банкротстве в России

Показатель	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Поступило в арбитражные суды заявлений о признании должника несостоятельным	44 255	34 367	39 570	40 243	33 385	40 864	31 921
из них принято к производству	30 015	27 032	35 545	33 270	27 422	33 226	27 351
Количество дел, по которым проводилось финансовое оздоровление	33	48	53	91	94	92	67
из них прекращено в связи с погашением задолженности	3	6	2	6	7	3	4
Количество дел, по которым проводилось внешнее управление	752	579	604	908	986	922	803
из них прекращено в связи с восстановлением платежеспособности	41	40	11	14	13	25	15
Принято решений о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	19 238	13 916	15 473	16 009	12 794	14 072	13 144
Прекращено производство по делу о банкротстве в связи с утверждением мирового соглашения	126	126	127	255	376	563	585

в результате неблагоприятной политической конъюнктуры 2014 г. и санкционных действий ряда стран западного мира российская финансовая система и крупные предприятия испытывают трудности по кредитованию своей деятельности на западных рынках.

Данные по итогам рассмотрения дел о банкротстве российских организаций свидетельствуют о росте числа проводимых процедур и сохраняющейся их ликвидационной направленности (до 90% организаций переходят к процедуре конкурсного производства) *(табл. 2)*.

В процедуре конкурсного производства большинство организаций ликвидируются с одновременным прекращением хозяйственной деятельности, которую они проводили, т.е. происходит не только ликвидация юридического лица, но и разрушение его бизнеса. Такое положение наиболее опасно в случае несостоятельности организаций, имеющих особое социальное или экономическое значение (градообразующих, стратегических и т.п.).

Приведенные данные свидетельствуют о том, что реабилитационный потенциал института банкротства реализуется не полностью [6]. И хотя за шесть лет (с 2007 по 2013 г.) доля реабилитационных процедур (финансового оздоровления, внешнего управления и мирового соглашения) выросла с 5 до 10%, их результативность остается на чрезвычайно низком уровне. Ежегодно только единицы организаций восстанавливают платежеспособность в процедуре финансового оздоровления, и менее 3% из числа процедур внешнего управления завершаются реабилитацией должника (см. *табл. 2*).

При этом дальнейшее развитие теории антикризисного управления требует серьезного уточнения понятия реабилитации. В общественном сознании считается положительным итогом тот, при котором за время проведения процедур банкротства в реабилитационных процедурах финансового оздоровления и внешнего управления будут исправлены все ошибки управления неплатежеспособной организации, решены

ее проблемы, с последующим ее возвратом тем же собственникам. Именно тем, которые своими неумелыми или недобросовестными действиями довели организацию до состояния банкротства. Такой подход представляется недопустимым и крайне непродуктивным.

Вместе с тем с завершением ликвидационной процедуры конкурсного производства ликвидируется юридическое лицо, что не обязательно должно закончиться деструкцией его бизнеса. Целесообразно и естественно рассматривать в качестве реабилитации в процедурах банкротства не только восстановление платежеспособности данной организации-должника, но и все те действия и результаты, которые приводят к сохранению работоспособного имущественного комплекса для ведения бизнеса, даже если он переходит к другим владельцам.

С учетом экономической точки зрения реабилитационными являются не только те процедуры, которые формально имеют такое название, но также те процедуры конкурсного производства, в ходе которых был сохранен (защищен от деструкции) работоспособный бизнес или его часть. Таким образом, главным результатом при проведении процедур банкротства является тот, при котором юридическое лицо ликвидируется, а его бизнес сохраняется от разрушения. В Федеральном законе от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [1, ст. 5, 110, 115, 141] предусмотрены действенные механизмы, которые позволяют сохранить работоспособный бизнес в случае ликвидации прежнего юридического лица, — продажа предприятия, замещение активов.

Вместе с тем проведенный анализ показал, что эти важные инструменты, определяющие реабилитационный потенциал института банкротства, используются не в полной мере. Ни саморегулируемые организации (СРО) арбитражных управляющих (АУ), ни государственные органы власти не ведут статистический учет осуществления данных мер. Также отсутствует система поощрения арбитражных управляющих и их СРО АУ за то, что в ходе проведения процедур удалось сохранить работоспособный бизнес путем продажи предприятия и/или замещения активов.

Важной, но не решенной проблемой современного антикризисного управления в рамках осуществления процедур банкротства является проведение экспертизы планов восстановления платежеспособности организаций в процедурах банкротства. Существующее положение характеризуется тем, что планы восстановления платежеспособности, которые принимаются в судебных процедурах, по существующим правовым нормам не должны проходить какую-либо экспертизу их достоверности, реализуемости, эффективности. В основном все отдано на решение кредиторам. В случае когда дело касается крупных экономически и социально значимых, а также стратегических организаций-должников такое положение не может не вызывать беспокойства, так как слишком велики риски принятия неправильных решений и соответственно велики возможные потери.

До настоящего времени в российской правоприменительной практике отсутствует сколько-нибудь значимый опыт использования имеющихся в смежных задачах механизмов судебной финансово-экономической или бухгалтерской экспертизы плановых документов по восстановлению платежеспособности должника в процедурах банкротства. Отсутствуют также установленные правовыми документами требования обязательности проведения экспертизы, и поэтому она в настоящее время осуществляется разными лицами по их инициативе и нерегулярно. Фактически практика экспертной деятельности в отношении плановых документов по восстановлению платежеспособности должников ограничивается на сегодняшний день проверкой соответствия данных документов узким ограниченным требованиям Закона о банкротстве № 127-ФЗ [1] и иных нормативных актов, лишь косвенно регулирующих процесс формирования указанных планов.

Проведенное исследование существующей практики и результатов разработки плановых документов восстановления платежеспособности в процедурах банкротства показало их особенности, к числу которых относятся:

- непрозрачность экономических расчетов, подтверждающих и обосновывающих положения документов;
- неоднозначная практика составления плановых документов;
- необходимость одновременного соблюдения публичных интересов и коммерческой тайны.

Таким образом, по мнению авторов данной статьи, в настоящее время назрела необходимость

разработки механизма и методики экспертизы планов восстановления платежеспособности. Поэтому в целях повышения эффективности плановых документов предлагается ускорить формирование и развитие института их экспертизы. Как свидетельствуют результаты анализа, в современной российской практике проведения реабилитационных процедур банкротства имеют место случаи, когда своевременная проверка реализуемости проекта по восстановлению платежеспособности и принятие необходимых мер могли бы привести к значительной экономии как финансовых, так и временны́х ресурсов.

По результатам проведенных научных исследований авторами данной статьи разработана методика проведения экспертизы плановых документов, которая основывается на проверке предъявляемых к таким документам универсальных требований, наиболее существенными из которых являются требования реализуемости, обоснованности и достоверности. Их проверка позволяет сделать главный вывод о наличии (или отсутствии) реальной возможности восстановления платежеспособности должника в установленный законом срок. Перечень дополнительно проверяемых в каждом конкретном случае требований определяется частными целями и вопросами экспертизы, а также ее процессуальными и иными последствиями [3].

Значительную роль в повышении качества разрабатываемых документов и проводимых антикризисных мероприятий могут и должны играть СРО АУ. Институт саморегулирования АУ развивается в России с 2003 г.[5]. На дату проведения исследований (начало 2014 г.) в реестре СРО АУ представлены 55 организаций, объединяющих в своем составе более 9 тыс. профессиональных арбитражных управляющих. За все время были исключены из реестра и удалены с рынка 5 СРО. Вместе с тем исследования показали, что основные цели саморегулирования — обеспечение конкуренции и вытеснение с рынка субъектов арбитражного управления, которые не могут обеспечить высокоэффективное проведение процедуры банкротства — еще нельзя считать достигнутыми в полной мере.

Основными направлениями развития и совершенствования саморегулирования АУ являются:

- увеличение эффективности использования реабилитационного потенциала, заложенного в законодательство о банкротстве, включая не только результативность проведения процедур мирового соглашения, внешнего управления и финансового оздоровления, но и направленность на сохранение работоспособного бизнеса и имущественного комплекса должников в процедурах конкурсного производства;
- повышение требовательности к разработке плановых документов восстановления платежеспособности внешними управляющими, включая организацию внутренней экспертизы указанных плановых документов с привлечением квалифицированных специалистов, аккредитованных при СРО (в пределах лимита средств, определенного на привлечение лиц, обеспечивающих выполнение функций внешнего управляющего);
- совершенствование деятельности АУ посредством освоения и применения прогрессивных и эффективных методик проведения финансово-экономического анализа в отношении различных категорий должников и выявления неправомерных действий лиц, участвующих в деле о банкротстве, скорейшее согласование и представление Союзом СРО на утверждение в регулирующий орган разработанных проектов федеральных стандартов деятельности АУ;
- совершенствование и повышение конкуренции на рынке внешнего арбитражного управления в результате повышения открытости их деятельности, разработки и введения в практику адекватной рейтинговой оценки деятельности СРО арбитражных управляющих, внедрение системы регулярного повышения квалификации АУ.

На основании результатов исследований разработаны следующие **предложения** для совершенствования механизмов арбитражного управления.

1. Необходимо организовать статистический учет результатов проведения процедур внешнего управления и конкурсного производства, не завершившихся мировым соглашением, выделив из общего числа завершенных и прекращенных процедур те, в которых проведена продажа предприятия-должника, а также процедуры, в которых проведено замещение активов должника. Сбор и представление указанной статистической информации могут быть организованы, например, через интернет-ресурс (http://bankrot.fedresurs.ru).

Указанный учет, помимо возможности адекватно характеризовать реабилитационную эффективность института банкротства, позволит

обратить внимание правоприменителей и общества на имеющиеся проблемы, когда работоспособный бизнес в результате неквалифицированных действий участников процесса о банкротстве уничтожается, вместо того чтобы обеспечивать его сохранение посредством антикризисной реструктуризации. Наличие такой информации позволит обоснованно определять и регулировать направление вектора развития института банкротства и СРО АУ.

2. Следует включить в разрабатываемый федеральный стандарт деятельности АУ по вопросу проведения анализа финансового состояния организации-должника требование анализа и обоснования оценки возможности сохранения бизнеса должника полностью или в какой-либо части после антикризисной реструктуризации в результате проведения продажи предприятия и/или замещения активов. Включить в указанный стандарт требование представления конкурсным управляющим в СРО АУ обоснования отказа от продажи имущественного комплекса организации-должника целиком или замещения активов и перехода к раздельной распродаже объектов имущества.

3. Необходимо включить в Закон о банкротстве [1], в статьи, регулирующие особенности банкротства градообразующих организаций (ст. 176) и сельскохозяйственных организаций (ст. 179), нормы, обеспечивающие возможность проведения замещения активов в отношении бизнеса должника или его части, в том числе удалив императивное указание о переходе к продаже имущества организации-должника по правилам, предусмотренным ст. 111 Закона.

4. В целях повышения вероятности восстановления платежеспособности организаций-должников, имеющих особое экономическое и социальное значение (стратегических, градообразующих, субъектов естественных монополий), а также эффективности процедур внешнего управления предлагается продлить сроки разработки и утверждения планов внешнего управления до 2 месяцев, с осуществлением независимой экспертизы для каждого из таких планов.

5. Разрабатываемый федеральный стандарт деятельности АУ по вопросам выявления признаков фиктивного и преднамеренного банкротства предлагается дополнить положением о том, что при выявлении наличия признаков преднамеренного банкротства, наряду с оценкой ущерба должнику, должна быть проведена оценка ущерба, нанесенного кредиторам. Указанные оценки должны быть обоснованы в заключении, которое подготавливается АУ.

6. Следует рекомендовать включить во внутренние документы СРО АУ, например в установленные правила членства, положения о том, что СРО АУ может в отдельных случаях (в отношении сложных и/или ответственных организаций-должников) обязать внешнего управляющего обеспечить проведение независимой экспертизы плана внешнего управления в пределах лимита сумм, выделяемых на привлечение лиц для обеспечения деятельности АУ.

Таким образом, необходимо рекомендовать СРО АУ утвердить положение об экспертизе планов внешнего управления на основе разработанных авторами данной статьи методики экспертизы, провести отбор и аккредитацию экспертов из числа специалистов, обладающих специальными профессиональными знаниями и опытом работы.

Литература

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/popular/bankrupt/ (дата обращения: 10.09.2014).
2. Программа антикризисных мер Правительства РФ // Российская газета — федеральн. вып. № 4872, 20 марта 2009 г.
3. Антикризисное бизнес-регулирование: монография / Под ред. А.Н. Ряховской. М.: Магистр, ИНФРА-М, 2012. 240 с.
4. *Алфёров В.Н.* Рейтинговая оценка саморегулируемых организаций арбитражных управляющих как механизм повышения эффективности их деятельности // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 6 (81). С. 64–72.
5. Трансформации антикризисного управления в современных экономических условиях: монография / В.Н. Алферов, С.Е. Кован, К.А. Березин и др. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 157 с.
6. *Кован С.Е.* Проблемы развития реабилитационного потенциала института банкротства // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 2 (83). С. 64–76.

УДК 330. 322.54

Управление запасом денежных средств при стохастическом характере расхода и поставок

КАТАРГИН НИКОЛАЙ ВИКТОРОВИЧ, *кандидат физико-математических наук, доцент кафедры «Моделирование экономических и информационных систем» Финансового университета*
E-mail: nnnkkk@yandex.ru

Аннотация. *Разработан программный модуль для имитационного моделирования изменения запаса в банковской сфере, в том числе денежных средств, при штрафе за дефицит и стохастическом характере расхода и времени поставок. Предполагается, что расход денежных средств неравномерен и подчиняется закону нормального распределения (Гаусса), сроки поставки также распределены во времени по закону Гаусса. В общем случае законы распределения могут быть любыми, в том числе эмпирическими, экспертными, заданными в виде таблицы или графика, при этом программный модуль, используемый при решении задачи, усложняется незначительно. При различных значениях объема заказа многократно имитируются запасы, издержки на хранение, поставки и штрафы за дефицит в течение длительного времени. После этого можно выбрать объем заказа, при котором суммарные издержки минимизируются. Программа разработана в среде Visual Basic for Application MS Excel. Программный модуль можно доработать для многономенклатурной модели и более сложных структур: иерархической системы складов с различными периодами пополнения и временем доставки заказов, с возможностью обмена запасами между складами одного уровня иерархии и т.п. В финансовой сфере это взаимное кредитование и кредитование в Центральном банке.*
Ключевые слова: *имитационное моделирование, модель Баумоля–Тобина, управление запасами.*

Managing cash reserve in stochastic consumption and supply

KATARGIN NIKOLAI V., *Ph.D. (Phys. and Mathem.), docent, Mathematical Modeling of Economic Processes Department, Finance University*
E-mail: nnnkkk@yandex.ru

Abstract. *Developed a software module for simulating inventory changes, including money resources, when the penalty for the deficit and the stochastic nature of the expense and time of supply. It is assumed that the flow of money uneven and subject to the law of normal distribution (Gauss), delivery time is also allocated in time Gaussian. Distribution laws can be anything, including empirical, the expert specified in the form of a table or graph, with a non-principle modification of the software module. At various values of the supply repeatedly simulates the inventory, storage expenses, supplies and fines for the deficit for a long time. After that, you can choose the volume of the supply, at which total costs are minimized. The program is developed in Visual Basic for Application in MS Excel. Developed a software module can be modified for diversified models and more complex structures: a hierarchical system of warehouses with various replenishment periods and the time of delivery, with the opportunity to exchange reserves between warehouses one level of hierarchy, etc., In the financial sector it is equal a mutual lending and lending in the Central Bank.*
Keywords: *Baumol-Tobin model, inventory management, simulation modeling.*

Управление запасами — одна из экономических задач, решение которых имеет важное народнохозяйственное значение. Своевременная и правильная выработка оптимальной стратегии управления запасами, а также определение нормативного уровня запасов позволяют высвободить значительные оборотные средства, замороженные в виде запасов, что, в конечном счете, повышает эффективность использования ресурсов.

Что можно понимать под запасами (резервами) в финансовой деятельности? Это запас наличных денег и высоколиквидных активов в банке, чтобы можно было в любой момент удовлетворить все возникающие требования. Эти деньги не приносят или почти не приносят дохода, и упущенный доход можно считать платой за их хранение. Запас денег повышает вероятность ограбления и ущерб от него, что аналогично расходам на хранение, а плата за инкассацию аналогична плате за пополнение запаса. Расходы на безопасность и повышение скорости работы информационных систем можно считать омертвленными ресурсами, поэтому оптимизация их представляет собой важную практическую задачу.

Рассмотрим основные характеристики классических моделей управления запасами [1].

Расход (спрос) b = N/Θ, где N — потребность за период времени Θ. Расход может быть *детерминированным* (в простейшем случае — постоянным во времени) или *случайным* [2].

Пополнение запаса может осуществляться либо периодически через определенные интервалы времени, либо по мере исчерпания запасов, т.е. снижения их до некоторого уровня D. Время между поставками $T = n/b$, где n — объем заказа.

Объем заказа n. При периодическом пополнении и случайном исчерпании запасов объем заказа может зависеть от того состояния, которое наблюдается в момент подачи заказа. Заказ обычно подается на одну и ту же величину при достижении запасом заданного уровня — так называемой *точки заказа D.*

Время доставки. В идеализированных моделях управления запасами предполагается, что заказанное пополнение доставляется мгновенно. Мы рассмотрим поставки в случайный интервал времени dt.

Стоимость поставки c1. Как правило, предполагается, что стоимость каждой поставки слагается из двух компонент: разовых затрат, не зависящих от объема заказываемой партии, и затрат, зависящих (чаще всего линейно) от объема партии. Мы будем учитывать только разовые затраты.

Издержки хранения c2. Предполагаем, что за хранение каждой единицы запаса в единицу времени взимается определенная плата.

Штраф за дефицит c3. Отсутствие запаса в нужный момент приводит к убыткам, связанным с простоем оборудования, неритмичностью производства и т.п. Эти убытки, пропорциональные дефициту, в дальнейшем будем называть *штрафом за дефицит.* Для банка штраф за дефицит — это еще и вероятность потери репутации и отзыва лицензии.

Номенклатура запаса. В простейших случаях предполагается, что на складе хранится запас однотипных изделий или однородного продукта. В более сложных случаях рассматривается *многономенклатурный запас*. В банке различные виды активов. Программный модуль можно доработать для многономенклатурной модели.

Структура складской системы. Наиболее полно разработаны математические модели одиночного склада. Однако на практике встречаются и более сложные структуры: иерархические системы складов с различными периодами пополнения и временем доставки заказов, с возможностью обмена запасами между складами одного уровня иерархии и т.п. В финансовой сфере это взаимное кредитование и кредитование в Центральном банке. В Интернете — маршрутизаторы, распределяющие трафик по менее загруженным линиям связи.

В качестве критерия эффективности (целевой функции) принятой стратегии управления запасами выступает *функция затрат (издержек),* представляющая суммарные затраты на поставку запасаемого продукта, его хранение (в банке — потери от омертвления капитала) и затраты на штрафы. Управление запасами состоит в отыскании такой стратегии пополнения и расхода запасов, при которой функция затрат принимает минимальное значение.

Наиболее известные модели определения оптимального остатка денежных средств — Баумоля–Тобина и Миллера–Орра. Американский экономист Уильям Баумоль первым трансформировал формулу Уилсона для планирования остатка денежных средств. Исходными положениями *модели Баумоля–Тобина* являются постоянство потока расходования денежных средств, хранение всех резервов денежных активов в форме краткосрочных финансовых вложений и изменение остатка денежных активов до первоначальной величины в случае достижения ими определенного критического уровня. В соответствии с этой моделью затраты предприятия на реализацию

Таблица 1

Исходные данные

	H	I	J	K	L	M	N	O
14	*b*	328		*n*	3900		*dt*	3
15	*c1*	10000		*NN*	1000		*Sdt*	1
16	*c2*	0,35		*D*	300		*Sb*	100
17	*c3*	10		*T*	11,8625		*nc*	10

Обозначения: *b* — средний ежедневный спрос; *c1* — стоимость поставки заказа; *c2* — стоимость хранения единицы запаса в день; *c3* — штраф за отсутствие единицы запаса в день; *n* — размер заказа; *NN* — число временных периодов; *D* — минимальный запас, при котором делается заказ; *T* — среднее время между поставками; *dt* — средний срок исполнения заказа; *Sdt* — стандартное отклонение срока исполнения заказа; *Sb* — стандартное отклонение; *nc* — число имитаций при каждом *n*.

ценных бумаг в случае хранения части денежных средств в высоколиквидных бумагах сопоставляются с упущенной выгодой, которая возникнет у предприятия в случае отказа от хранения средств в ценных бумагах, соответственно по ним не будет процентов и дивидендов. Модель позволяет рассчитать такую величину денежных средств, которая минимизировала бы и затраты по транзакциям, и упущенную выгоду. Согласно модели предприятие начинает работать, имея приемлемый (целесообразный) для него уровень ликвидности. Далее по мере работы уровень ликвидности сокращается (постоянно расходуются денежные средства в течение некоторого периода времени). Все поступающие денежные средства предприятие вкладывает в краткосрочные ликвидные ценные бумаги. Как только уровень ликвидности достигает критического уровня, т.е. некоторого заданного уровня безопасности, предприятие продает часть купленных краткосрочных ценных бумаг и тем самым пополняет запас денежных средств до первоначальной величины. Таким образом, динамика остатка денежных средств предприятия представляет собой «пилообразный» график.

Если определить объем необходимого на период размера денежных средств невозможно, а остаток денежных средств изменяется случайным образом, то для определения оптимального размера денежных средств применяется *модель Миллера–Орра*. В этой модели устанавливаются верхняя и нижняя контрольные границы величины денежных средств. Когда остаток денежных средств достигает верхнего предела, ценные бумаги покупаются, при достижении им нижней границы бумаги продаются.

Рассмотрим статическую модель Баумоля–Тобина с дефицитом. Пусть затраты на поставку одной партии составляют *c1* = 10000 руб., затраты хранения единицы запаса (1 тыс. руб.) в сутки *c2* = 0,35 руб., штраф за дефицит 1000 руб. в сутки — 10 руб.

Общий промежуток времени Θ = 1 год = 365 дней, а общий объем запаса за этот период *N* = 120000 тыс. руб.

Для статической модели без дефицита оптимальный объем заказа вычисляется по формуле Уилсона с учетом штрафов за дефицит:

$$n_0 = \sqrt{\frac{2c1b}{c2}}\sqrt{\frac{c2+c3}{c3}} = 4410 \text{ тыс. руб.}$$

Периодичность поставок:

$$T_0 = n_0 \frac{\Theta}{N} = 13{,}4 \text{ дней.}$$

Недостаток модели Баумоля–Тобина заключается в том, что предполагается предсказуемость и устойчивость денежного потока. Также в ней не учитываются цикличность и сезонность, свойственные большинству денежных потоков.

Решим эту задачу, предполагая, что расход денежных средств неравномерен и подчиняется закону нормального распределения (Гаусса), сроки поставки также распределены во времени по закону Гаусса. Вообще законы распределения могут быть любыми, в том числе эмпирическими, экспертными, заданными в виде таблицы или графика, при этом программный модуль, используемый при решении задачи, несколько усложняется, но без принципиальных изменений.

Если дневной расход *b* и срок исполнения заказа *dt* — случайные величины, то аналитически задача

Таблица 2

Проведение расчетов

	A	B	C	D	E	F	G	H
15		Сумма						
16		1605500	568467,3	850000	187032,7	331500		
17								
18	*t*	*n*	Хранение	*c1*	Штраф	Поставка		
19	1	1000	350				RND()	=норм.ст.обр()
20	2	540,5	189,2				RND()	=норм.ст.обр()
21	3	19,67	6,88					
22	4	–345,3			3453,3			
23	5	3305,8	1157,0	10000		3900		
24	6	2985,2	1044,8					
25	7	2703,3	946,1					
26	8	2275,7	796,5					
27	9	1732,1	606,2					
28	10	1384,4	484,5					
29	11	925,6	323,9					
30	12	755,4	264,4					
31	13	366,5	128,2					
32	14	–15,10			151,0			
33	15	–510,4			5104,4			
34	16	2964,5	1037,5	10000		3900		
35	17	2692,8	942,4					
36	18	2344,1	820,4					
37	19	2080,7	728,2					

```
Программные модули кнопок:
Private Sub CommandButton1_Click()
Dim aa, bb As Range Определение массивов-диапазонов
Set aa = Range («B19») Привязка массивов к диапазонам
Set bb = Range (“J24”) ячеек Excel
NN = Range (“L15”) Счетчик записей
K2 = Range (“J20”): Sb = Range (“O16”) Считывание переменных
b = Range (“I14”): n0 = Range (“L14”): K3 = Range (“K20”)
c1 = Range (“I15”): c2 = Range (“I16”): c3 = Range (“I17”)
d = Range (“L16”): Sdt = Range (“O15”)
For i = 2 To NN: For K = 1 To 5 Очистка массива
aa (i, K) = Empty
Next K: Next i
aa (1, 2) = aa (1) * c2 Затраты на хранение в первый день
For i = 2 To NN Временные интервалы
aa (1,6) = RND(): aa (2,6) = RND()
aa (i) = aa (i - 1) — b + Sb * aa (1, 7) + aa (i, 5) Изменение запаса
dt = Range («O14») + Sdt * aa (2, 7) Случайное время поставки,
If dt < 1 Then dt = 1 dt не менее 1 дня
If aa (i) > 0 Then aa (i, 2) = aa (i) * c2 Затраты на хранение
If aa (i) < 0 Then aa (i, 4) = -c3 * aa (i) Штраф за дефицит
If aa (i) < d And flag = 0 Then Заказ поставки
aa (i + dt, 5) = n0 Поставка
aa (i + dt, 3) = c1 Оплата поставки
flag = 1 Предотвращение повторного заказа
End If
If aa (i, 5) > 0 Then flag = 0
Next i
bb (0, K3) = Range («L14») Сохранение n
bb (K2, K3) = Range («B16»): Сохранение суммарных затрат
Range («J20») = Range («J20») + 1 Увеличение счетчика на 1
End Sub
Private Sub CommandButton2_Click()
nc = Range (“O17”)
For i = 1 To nc: Call CommandButton1_Click: Next i
Range (“K20”) = Range (“K20”) + 1: Range (“J20”) = 1
Range (“L14”) = Range (“L14”) + 100
End Sub
```

не решается либо сложность решения многократно возрастает. В этом случае хорошо работает метод Монте Карло.

Мы будем задавать параметры модели и имитировать процесс расхода и пополнения запаса, а затем выберем объем заказа n_0, соответствующий минимальным издержкам. Создадим в Excel таблицу исходных данных *(табл. 1)*.

Для расчетов сформируем *табл. 2* и создадим две кнопки с программными модулями *Visual Basic for Applications* (*VBA*). Модуль первой кнопки *CommandButton1_Click*() обеспечивает связь массивов

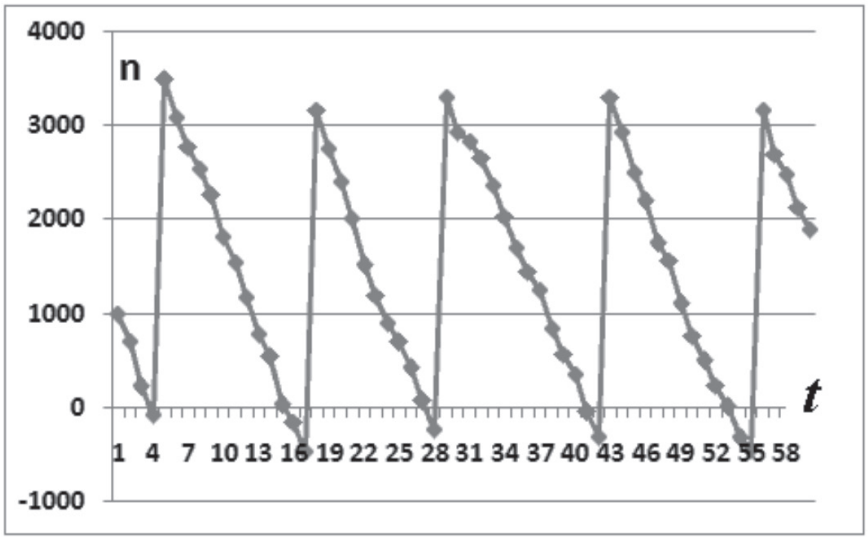


Рис. 1. **Изменение запаса в первые 60 дней**

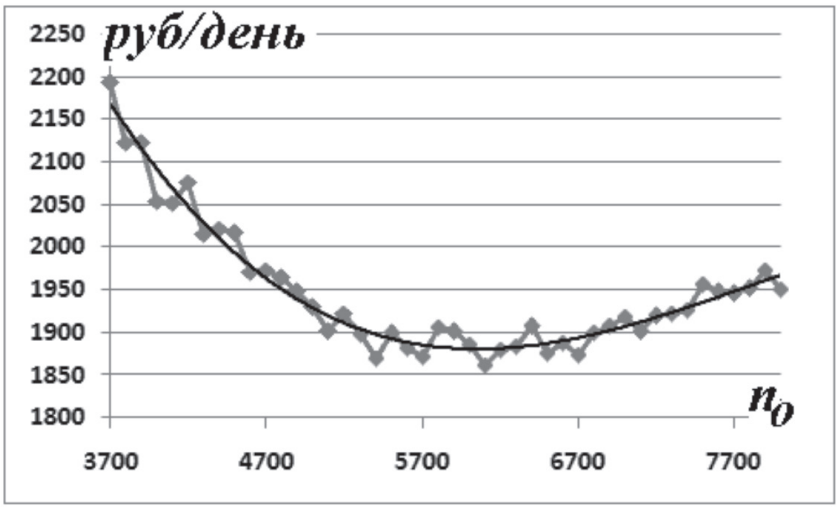


Рис. 2. **Зависимость затрат от размера заказа**

и переменных Basic с ячейками Excel, очистку ячеек, генерацию случайных значений расхода и времени поставки, затрат на хранение, поставки и штрафы за дефицит, сохранение ежедневных суммарных затрат в последовательных ячейках таблицы. Одновременно используются функции Excel СУММ() в строке 16 и НОРМ.СТ.ОБР(). Последняя создает числа, случайно распределенные по закону нормального распределения. Ее аргументами являются ячейки G19 и G20, в которых формируются случайные числа с помощью функции RND() модуля VBA, а полученные значения используются в модуле. Модуль второй кнопки *CommandButton2_Click*() имитирует многократное (*nc*) нажатие первой кнопки, изменение *n* с заданным шагом (здесь 100) и смену столбца для запоминания суммарных расходов.

Пример графика изменения запаса представлен на *рис. 1,* график зависимости средних дневных затрат от размера заказа *n* (по 10 имитаций для каждого *n*) — на *рис. 2.* Оптимальный размер заказа — от 5700 до 6400, т.е. значительно выше вычисленного по формуле Уилсона.

Литература

1. *Кремер Н.Ш.* Исследование операций в экономике / Учеб. пособие для бакалавров. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2012. 431 с.
2. Lo M. Economic ordering quantity model with lead time reduction and backorder price discount for stochastic demand // American Journal of Applied Sciences. 2009. Vol. 6. № 3. P. 387–392.

УДК 339

Анализ маркетинговых инструментов территориального планирования*

КАРПОВА СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВНА, *доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета*
E-mail: svetik160966@rambler.ru

КАСАЕВ БОРИС СЕРГЕЕВИЧ, *доктор экономических наук, профессор, кафедры «Маркетинг и логистика» Финансового университета*
E-mail: bkasaev@mail.ru

ЗАХАРОВ ИГОРЬ СЕРГЕЕВИЧ*, аспирант кафедры «Маркетинг и логистика» Финансового университета*
E-mail: igorzakharov_c@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматривается понятие «маркетинг территорий», включающее маркетинг жилья, зон хозяйственной застройки, мест отдыха, а также инвестиций в земельную собственность. Маркетинг места сегодня стал важной частью стратегии экономического развития, эффективным инструментом продвижения положительной информации о территории, создающим благоприятное отношение к ней потенциальных потребителей местных ресурсов. Особенность использования этого инструмента заключается в своеобразии объекта маркетинга, каким является территория муниципального образования.*

Маркетинг территории может быть основан на принципах коммерческого маркетинга. При этом выделяются три критерия, по которым у человека формируется впечатление о территории: 1) состояние ландшафта, инфраструктуры и досуговой зоны; 2) взаимоотношение власти и СМИ; 3) мнение людей о территории. Отмечается такой фактор, как глобализация, которая приводит к усилению конкуренции между территориями за выбор населением места, максимально комфортного для проживания.

Авторы описывают основные маркетинговые шаги, которые следует предпринять, чтобы территория стала брендом, приводят примеры из зарубежной практики регионального развития, основанной на использовании специально созданных институтов, которые занимаются поддержанием и развитием инфраструктуры территорий.

Кроме того, в статье рассмотрены основные элементы, составляющие инфраструктуру муниципального образования в России. Обоснованы меры по повышению эффективности деятельности муниципального образования.

Ключевые слова: *конкурентоспособность территории, маркетинг территорий, муниципальное образование, инфраструктура.*

Analysis of Marketing Instruments of Territorial Planning

KARPOVA SVETLANA V., *doctor of Economics, professor, head of the Marketing and logistics Department, Financial University*
E-mail: svetik160966@rambler.ru

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету, 2014 г.

KASAEV BORIS S.*, doctor of Economics, professor of the Marketing and logistics Department, Financial University*
E-mail: bkasaev@mail.ru

ZAKHAROV IGOR S., *postgraduate student of the Marketing and Logistics Department, Financial University*
E-mail: igorzakharov_c@mail.ru

Abstract. *The article discusses the concept of «marketing of territories» including marketing of housing, economic development zones, places of recreation, and investments into the landed property. Marketing place today has become an important part of the strategy of economic development, an effective tool for the promotion of positive information about the area, creating a favorable attitude towards her potential consumers of local resources. Feature of usage of this tool lies in the originality of the object of marketing, which is the territory of the municipality.*
Marketing site can be based on the principles of commercial marketing. In this case there are three criteria by which a person is formed an impression about the site: 1) the state landscape, infrastructure and recreational areas; 2) the relationship between the authorities and the media; 3) the opinion of people about the site. It is noted such factors as globalization, which leads to increased competition between territories for the selection of a population of space, comfortable to live in.
The authors describe the basic marketing steps that should be taken that the territory has become a brand, provide examples of international practice of regional development abroad, based on the specially institutions which are engaged in the maintenance and development of local infrastructure.
In addition, the article describes the main elements that make up the infrastructure of the municipal education in Russia. Reasonable measures to improve the performance of the municipality.
Keywords: *competitiveness territory, infrastructure, marketing of territories, municipal establishment.*

Ученые определяют маркетинг как социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и обмена ими друг с другом. Проблемы и тенденции развития маркетинга непосредственно зависят от современного состояния общества и экономики [1].

Маркетинг территорий лишь совсем недавно стал приобретать популярность в России. Впервые определение маркетинга территорий дал основоположник современной теории управления маркетингом Ф. Котлер, обозначив его как деятельность, предпринимаемую с целью создания, поддержания или изменения отношений и (или) поведения, касающихся конкретных мест [2]. Эта деятельность включает:

- маркетинг жилья;
- маркетинг зон хозяйственной застройки;
- маркетинг мест отдыха;
- маркетинг инвестиций в земельную собственность.

Однако Ф. Котлер дал лишь научное определение этому виду маркетинга, сам же факт существования такого явления был зафиксирован в США в 1850-х гг. Продажа территории стала отличительной чертой привлечения поселенцев в новые пограничные области «Дикого Запада». В 1900-х гг. британские и французские морские курорты начали интенсивно стали рекламировать, чтобы привлечь туристов. Маркетингу территории предшествовала продажа земли, что в те времена было доминирующей формой продвижения территории. Название территории, фигурировавшее при продаже, служило своего рода рекламой и было одним из эффективных средств продвижения территории как товара. С недавнего времени маркетинг места стал частью стратегии экономического развития территории [3].

Анализ работ ведущих отечественных и зарубежных авторов позволил определить, что маркетинг территорий является эффективным инструментом для продвижения положительной информации о территории с целью создания благоприятного отношения к ней со стороны потенциальных потребителей ее ресурсов. Особенностями использования этого инструмента является своеобразие объекта маркетинга — территории муниципального образования, в котором комплексно сочетаются ресурсы территории и услуг

организаций, расположенных на ней, а также отсутствие четкого субъекта, реализующего маркетинговую концепцию.

Специалисты в области маркетинга выработали подход к маркетингу территории, основывающийся на применении принципов коммерческого маркетинга.

В статье М. Караватиза «Города и их бренды: уроки из корпоративного управления» приводится интересное сравнение маркетинга города и корпорации [4]. Эти два вида маркетинга, образованные слиянием нескольких дисциплин, обращены к большим группам заинтересованных лиц, у обоих высокий уровень неосязаемости, им присуща сложность, связанная с принятием социальной ответственности, оба нуждаются в долгосрочном развитии. По мнению автора, для управления территориями в городах может оказаться очень полезным опыт корпоративного управления. Также автор работы выделяет три критерия, по которым у человека формируется впечатление о территории.

Первый критерий охватывает ландшафт, инфраструктуру, досуговую зону. Сначала человек оценивает пейзажи населенного пункта, архитектуру, затем его внимание перемещается на благоустроенность местности, степень развитости транспорта, связи, торговых услуг. Далее он оценивает работу администрации — насколько велико влияние муниципальных органов власти, достаточно ли усилий местной власти для поддержания и развития территории. Следующий момент — досуговые услуги: насколько удобно данное место для туристов, есть ли льготы и формы поощрения для посетителей, какие развлечения и мероприятия можно посетить. В этот критерий входит также оценка усилий местных властей по обеспечению социальной поддержки (бесплатный проезд в общественном транспорте, субсидии и пр.).

Второй критерий связан с взаимоотношением власти и средств массовой информации (СМИ): достаточно ли территориальная тематика отражена в газетах, на радио, телевидении, интернет-порталах; пользуется ли вообще местная власть таким инструментом, как связь с общественностью.

Третий критерий охватывает мнение людей о территории: насколько она конкурентоспособна по сравнению с другими регионами, какие впечатления складываются у людей о данной местности.

Таким образом, территориальный маркетинг учитывает широкий спектр факторов, влияющих на имидж территории, и местные органы власти должны активно вмешиваться в процесс ее развития, создавая благоприятные условия для привлечения инвестиций и туристов.

Всемирная глобализация и научно-технический прогресс приводят к усилению конкуренции между территориями. Люди стараются выбрать максимально комфортное для проживания место. Качество среды определяется удобством территории для проживающих на ней людей, а также вниманием тех, в ком заинтересован населенный пункт, — туристов, инвесторов, представителей вышестоящих органов власти.

Для того чтобы сделать город, территорию брендом, нужны *четыре главные маркетинговые составляющие*:

1) услуги муниципального образования и инфраструктура должны удовлетворять проживающих здесь граждан, работающие здесь компании и туристов, посещающих данную территорию;

2) месту нужны достопримечательности (возможно, новые), чтобы сохранить действующий бизнес и обеспечить общественную поддержку разных проектов по развитию территории;

3) об особенностях и преимуществах территории следует говорить, используя энергичные и яркие образы, специальную коммуникационную программу;

4) местные жители, общественные лидеры и государственные учреждения должны создавать и поддерживать положительный имидж территории, чтобы привлечь новые компании, инвестиции и туристов.

За рубежом региональным развитием управляют специально созданные институты, которые занимаются поддержанием и развитием инфраструктуры территорий. Например, в штате Огайо (США) действуют семь агентств регионального экономического развития, каждое из которых охватывает группу округов. Работая с органами местного самоуправления над улучшением местного бизнес-климата, они поддерживают усилия по муниципальному экономическому развитию своих субрегионов. Департамент торговли штата Северная Каролина (США) имеет в каждом округе отдел экономического развития и поддерживает семь региональных отделений на территории штата. Большинство городов, даже малых и средних, имеют собственные департаменты или

агентства экономического развития. Такую схему можно наблюдать в разных странах — в Ирландии, Болгарии, Новой Зеландии и др.

Американские ученые М. Андерсон и П. Экман исследовали продвижение территории как бренда [5]. С этой целью на определенных территориях работали «бренд-евангелисты» (так называемые фирменные послы), была создана специальная коммуникационная сеть. Основой для эмпирических материалов служили результаты интервью и обзоров. Проводился опрос жителей 23 управляемых бренд-евангелистами территорий в Швеции, Финляндии, Норвегии, Дании и Великобритании. Были охвачены как малые территории, такие как Бджурхолм (2550 жителей) — самый маленький муниципалитет провинции Вестерботтен в Швеции, так и большие, например Шотландия (5 144 200 жителей), входящая в состав Соединенного Королевства Великобритании. Связи включали от 6000 (г. Экенас, Финляндия) до 8000 участников (г. Ливерпуль, Великобритания). Несмотря на эти принципиальные различия, окрестности контролировались доверенными лицами «фирменных послов», нацеленными на развитие и продвижение имиджа, привлекательности места.

Одним из результатов исследования стало то, что по сравнению с другими инструментами, например рекламой, устная форма коммуникаций оказалась не только более выгодным, но и самым эффективным инструментом для создания позитивного имиджа территории и влияния на целевые аудитории.

Кроме того, «послы» могут получить доступ к целевой аудитории через их социальные и профессиональные общества — потребители гораздо более склонны доверять мнению своих друзей и знакомых, чем рекламе или сообщениям корпоративных представителей.

В результате исследования выяснилось также, что коммуникационные сети — это не только канал для коммуникаций, но и ресурс развития. Иначе говоря, они могут влиять на уровень конкурентоспособности территории в целом. По мнению опрошенных, связи между людьми очень важны для развития муниципалитета или области, и сети — неоценимый ресурс для общения и адаптации к изменениям. Подробнее о «двойном назначении» коммуникационных сетей «фирменного посла» можно узнать на веб-сайте Европейского института по управлению брендом *www.eurib.org*.

Рассмотрим основные элементы, составляющие инфраструктуру муниципального образования в России.

Согласно Федеральному закону «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[1], муниципальным образованием является городское или сельское поселение, муниципальный район, городской округ либо внутригородская территория города федерального значения.

Муниципальное образование — это система с интенсивными внешними связями. В муниципальном образовании, состоящем из одного городского или сельского населенного пункта, внутренние связи сильнее, чем в образовании из нескольких населенных пунктов. Следовательно, чем больше развита инфраструктура территории, тем больше возможностей для привлечения различных ресурсов.

Инфраструктуру муниципального образования можно разделить по целевому назначению.

Социальную инфраструктуру представляют школы, детские сады, вузы, детские дома творчества, медицинские учреждения, организации досуга, отдыха и пользования достижениями культуры, занятиями физической культурой и спортом.

Коммунальная инфраструктура зачастую входит в социальную, но, как можно видеть из целевых программ[2], это все же иная сфера деятельности, связанная с жилищно-коммунальными вопросами (эффективная подача газа и воды, обеспеченность муниципального образования электричеством, своевременный вывоз мусора и ремонт жилищного фонда).

---

[1] Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ / RG.RU URL: http://www.rg.ru/2003/10/08/zakonsamouprav.html (дата обращения: 06.08.2014).

[2] Примером могут служить муниципальная программа «Развитие жилищно-коммунального хозяйства в сельском поселении Спасское Волоколамского муниципального района Московской области на 2014–2016 годы», утвержденная постановлением главы сельского поселения Спасское от 14.10.2013 № 180, муниципальная целевая программа комплексного развития и модернизации коммунальной инфраструктуры, реформирования жилищно-коммунального хозяйства города Шумерля Чувашской Республики на 2011–2025 годы, утвержденная постановлением администрации города Шумерля от 30.09.2010 № 872.

Также существуют *транспортная* (оснащенность транспортом, наличие качественных дорог) и промышленная инфраструктуры (развитость производства на территории образования, число предприятий и доля высокотехнологичных производств).

Помимо этого, действует *рыночная инфраструктура*, охватывающая прежде всего сферу торговли и включающая следующие подсистемы:

- торговые посредники и складское хозяйство;
- информационное обеспечение;
- тароупаковочная индустрия;
- транспортное обеспечение;
- финансово-кредитная подсистема.

Территориальный маркетинг должен быть направлен на улучшение определенного вида инфраструктуры, т.е. необходимо выбрать приоритетное направление развития территории и воздействовать на него с помощью этого инструмента.

Логично предположить, что район, не обладающий промышленным потенциалом, стоит рассматривать с точки зрения социального аспекта. Задачей маркетинга становится улучшение качества жизни населения муниципального образования. В этом случае территориальный маркетинг можно применять следующим образом: проводить спортивные и культурные мероприятия с привлечением медийных лиц — чиновников, депутатов, известных артистов, спортсменов и т.п.

По сути, территориальный маркетинг использует *4P — традиционные составляющие* маркетингового планирования: продукт (*product*), цена (*price*), место (*place*), продвижение (*promotion*). Так, продвижение образования должно проходить следующим образом: о нем должны писать, говорить; вышестоящие власти должны видеть объективную причину для вливания в образование дополнительных средств в виде дотаций и субсидий.

Для привлечения внимания к муниципальному образованию на все мероприятия приглашают представителей СМИ. События нужно освещать хотя бы на низшем уровне (в муниципальной газете, на местном канале).

Одна из проблем современного территориального маркетинга в России —отсутствие единой концепции развития территорий и идеи комплексного развития муниципальных образований, а также малое число организаций, занимающихся этими вопросами.

Повысить эффективность муниципального образования позволяют следующие меры:

- своевременная оценка потенциала образования, определение его главных ресурсов (трудовых, природных или производственных), что поможет в разработке стратегии развития территории и выделении отличительной черты муниципального образования;
- рассмотрение муниципального образования с точки зрения территориального местонахождения, выявление перспективного направления развития транспортной коммуникации (например, проектирование новых автодорог, реконструкция старых), что позволит увеличить приток людей в населенный пункт и будет способствовать развитию малого и среднего бизнеса, расположенного вдоль дорожного полотна;
- проведение форумов и конференций на тему территориального маркетинга и эффективного развития муниципальных образований;
- социологические опросы жителей территории, выявление степени их удовлетворенности качеством жизни.

Таким образом, территориальный маркетинг способен оказать большое влияние на инфраструктуру муниципальных образований. С помощью этого инструмента можно комплексно исследовать территорию, выявить основные потребности жителей и властей, оценить возможности и перспективы развития территории.

Литература

1. Маркетинг и современность: Сборник научных статей / под общ. ред. С.В. Карповой. М.: Палеотип, 2012. С. 287–288.
2. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга.— 9-е изд. М.: Вильямс, 2003. 1200 с.
3. *Seppo K.* Rainisto Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States.— Finland: Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business Doctoral Dissertations 2003/4 (Espoo 2003).
4. *Kavaratzis M.* Cities and their brands: Lessons from corporate branding // Palgrave Macmillan 1751–8040 // Place Branding and Public Diplomacy. 2009. Vol. 5. P. 26–37.
5. *Andersson M., Ekman P.* Ambassador Networks and place branding // Sweden Journal of Place Management and Development. 2009. Vol. 2. № 1. P. 41–51.

УДК 331.231+331.44

Современные модели оплаты труда государственных служащих США*

***ЖИГУН ЛЕОНИД АЛЕКСАНДРОВИЧ**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Управление персоналом» Финансового университета*
E-mail: manpseu@yandex.ru

***Аннотация**. В статье дан обзор моделей оплаты труда в США, раскрываются их содержание, основные принципы и механизмы, а также факторы, влияющие на эффективность моделей, их достоинства и недостатки. Показаны причины и условия функционирования моделей оплаты труда в США. Охарактеризованы базовые основы грейдовой системы оплаты труда, отмечены условия ее локальной и гендерной дифференциации, а также проанализированы отраслевые различия в уровне оплаты, кроме того, показано влияние расовой принадлежности на уровень заработной платы госслужащих. Отмечено, что в начале 2000-х гг. в США были предприняты несколько попыток устранить грейдовую тарифно-квалификационную GS-модель оплаты труда и заменить ее системами, основанными на результатах деятельности госслужащих. Однако в 2009 г. президент США Барак Обама подписал закон об отмене использования модели оплаты труда госслужащих по результатам. Это событие вызвало острую дискуссию. Автором изложена суть содержания дискуссии по поводу механизма оплаты труда по результатам, обозначены направления его совершенствования.*
***Ключевые слова**: государственный служащий, дифференциация оплаты, квалификационный уровень, модели оплаты труда, оплата по результатам, принципы оплаты, шкала ставок заработной платы.*

Modern Employ's Payment Models in the USA Public Sector

***ZHIGUN LEONID A.,** Doctor of Economics Science, professor of the Personnel Management Department, Financial University*
E-mail: manpseu@yandex.ru

***Abstract.** Reveal contents, principles of the application mechanism, the factors that influence effectiveness, advantages and disadvantages of employ's payment models in the US public Sector. Shows the causes and conditions of functioning models of employ's payment in the US, identified the key principles that underlie them. Characterized the basic Foundation of general schedule (GS) wage system, marked its local and gender differentiation, as well as analysis of sectoral differences in the level of payment, in addition, it shows the influence of race on the level of wages of state employees. Noted that at the beginning of 2000-s, the U.S. has made several attempts to refuse from general schedule tariff-qualification GS-model remuneration and replace it with pay for performance systems based on the results of activities of civil servants. However, in 2009, President Barack Obama signed the legislation repealing on use of the pay for performance model for remuneration of civil servants. This event caused a sharp discussion. The author described the essence content of the discussion on the issue of wage mechanism for performance, and the ways of its improvement.*
***Keywords**: differentiation of employ payment, general schedule, levels of qualification, model of salary, pay for performance, principles of payment, public institutions employ's.*

* Публикуется по результатам научно-исследовательской работы «Разработка единых принципов оплаты труда работников госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы», выполненной по государственному контракту Финансовым университетом совместно с Министерством труда и социальной защиты РФ в 2014 г.

Основные модели оплаты труда госслужащих

Обычно выделяют три основные модели оплаты труда: американскую, японскую и западноевропейскую. При этом труд государственных служащих в разных странах в основном зависит от того, какая система госслужбы принята в стране — карьерная или позиционная. В карьерной системе главными условиями для изменения уровня оплаты являются повышение по службе, профессиональная квалификация, результаты ее практической реализации на основе стажа работы. В позиционной системе привлечение на службу и изменения в оплате труда осуществляются согласно занятию должности (позиции) на конкурсной основе. Несмотря на межстрановые различия, каждая модель построена так, чтобы обеспечить государственному служащему достойный уровень жизни, финансовую и социальную независимость.

Позиционная система отличается от карьерной большей гибкостью и используется в органах государственной службы США, Канады, Великобритании и некоторых стран ЕС. В такой системе размеры должностных окладов устанавливают сами ведомства на основе коллективных договоров, заключаемых при участии профсоюзов как представителей государственных служащих и представителей соответствующего государственного органа (Великобритания) с учетом выделенных ему бюджетных средств [1, с. 83].

Рассмотрим подробнее современные модели оплаты труда государственных служащих США.

Доля госслужащих США в мае 2014 г. составила 15,2% (22,263 тыс. человек) общей численности занятых [2], при этом жалование служащего в правительствах штатов в среднем составляло 53669 долл. США в год, в местных органах управления — на 7,4% меньше, 49976 долл. в год [3, с. 10, 12].

В целом годовое жалование во многом зависит от уровня квалификации, стажа работы и сферы административной деятельности госслужащего (*табл. 1*).

Из приведенных в *табл. 1* данных следует, что среднегодовое жалование служащих в правительствах штатов зависит от администрируемой сферы; максимум и минимум жалования администрируемых сфер различаются в 2,3 раза (78,711/34,343). При этом по уровню среднегодового жалования служащих можно выделить три группы: А — высокодоходную (от 57,01 тыс. до 78,711 тыс. долл.), Б — среднедоходную (от 42,251 тыс. до 57,00 тыс.) и В — низкодоходную (менее 41,25 тыс. долл.).

Таблица 1

Среднегодовое жалование служащих в правительствах штатов США по секторам экономики, 2010 г. [3, с. 10]

Сфера управления	Жалование, тыс. долл.	Группа доходности
Управления электроснабжением	78,711	А
Высшие учебные учреждения	77,882	А
Городской транспорт	73,243	А
Органы безопасности	71,940	А
Управление канализационных стоков	71,265	А
Управления водоснабжением	67,392	А
Авиатранспортные инспекции	61,957	А
Надзор водного транспорта и терминалов	61,865	А
Управление твердых отходов	61,329	А
Судебные органы и органы юстиции	61,275	А
Начальные школы	60,420	А
Прочие учреждения	54,834	Б
Прочие государственные органы	54,729	Б
Лечебные учреждения	53,885	Б
Прочие образовательные учреждения	51,999	Б
Финансовые органы	51,617	Б
Дорожные инспекции	51,224	Б
Здравоохранение	49,689	Б
Управление природных ресурсов	49,284	Б
Исправительные органы	48,645	Б
Полиция	47,029	Б
Прочие высшие учреждения	45,936	Б
Социальное страхование	44,522	Б
Службы парков и рекреаций	40,367	В
Винные магазины	36,613	В
Библиотеки	34,677	В
Среднеобразовательные школы	34,343	В
Органы социального страхования	Нет данных	Нет данных
В среднем по всем секторам	53,669	Нет данных

Таблица 2

Базовые тарифные ставки окладов госслужащих США в 2014 г., долл.

Грейд	Базовые тарифные ставки окладов по грейдам и ступеням*										Разница между ставками ступеней
	Ступень										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	17,981	18,582	19,180	19,775	20,373	20,724	21,315	21,911	21,934	22,492	558
2	20,217	20,698	21,367	21,934	22,181	22,833	23,486	24,138	24,790	25,443	652
3	22,058	22,794	23,529	24,264	25,000	25,735	26,470	27,205	27,941	28,676	735
4	24,763	25,588	26,414	27,239	28,064	28,889	29,714	30,539	31,365	32,190	825
5	27,705	28,628	29,552	30,475	31,398	32,321	33,244	34,167	35,090	36,014	923
6	30,883	31,912	32,941	33,970	35,000	36,029	37,058	38,087	39,116	40,145	1,029
7	34,319	35,463	36,607	37,752	38,896	40,040	41,185	42,329	43,473	44,618	1,144
8	38,007	39,274	40,540	41,807	43,073	44,340	45,607	46,873	48,140	49,406	1,267
9	41,979	43,377	44,776	46,175	47,574	48,973	50,372	51,771	53,169	54,568	1,399
10	46,229	47,770	49,311	50,852	52,394	53,935	55,476	57,018	58,559	60,100	1,541
11	50,790	52,483	54,175	55,868	57,561	59,254	60,946	62,639	64,332	66,025	1,693
12	60,877	62,906	64,935	66,964	68,993	71,022	73,051	75,080	77,109	79,139	2,029
13	72,391	74,804	77,217	79,629	82,042	84,455	86,868	89,281	91,694	94,107	2,413
14	85,544	88,395	91,246	94,098	96,949	99,800	102,651	105,503	108,354	111,205	2,851
15	100,624	103,978	107,333	110,687	114,041	117,395	120,750	124,104	127,458	130,812	3,354

* Рост по сравнению с 2013 г. составил 1%.
Источник: Saving2Invest. [Электронный ресурс] URL: http://www.savingtoinvest.com/2012/08/no-2013-federal-gs-pay-raises.html (дата обращения: 16.06.2014).

Серьезное внимание в модели оплаты труда американских служащих уделяется *гендерному соотношению*. Так, отчитываясь по исполнению бюджета за 2013 г., мэр Сиэтла Марк МакГинн отметил, что две трети служащих города составляют мужчины. Они же чаще заняты на высокооплачиваемых работах. На одинаковых должностях служащие мужчины и женщины Сиэтла получают примерно равную плату, однако зарплата работниц городской администрации в среднем на 9,5% меньше зарплаты мужчин, поскольку женщин в нижеоплачиваемой категории работников гораздо больше [4, с. 475].

Модель оплаты труда служащих в США также отражает их расовую принадлежность. Так, в 2004 г. афроамериканцы составляли 17% всех гражданских федеральных служащих, при этом они занимали 25% федеральных должностей низового уровня (тарифные разряды от 1 до 6). Среди всех занятых их доля составила 10,7% [5, с. 238]. Таким образом, на государственной службе США состоит в 1,59 раза больше афроамериканцев, чем в среднем по экономике, но при этом их в 1,47 раза больше на должностях низового уровня. Таким образом, средства бюджета на оплату труда госслужащих в значительной мере экономятся за счет расового неравенства.

В государственных учреждениях США доминирует позиционно-грейдовая модель оплаты труда, в которой применяется классификатор должностных уровней — грейдов (с GS-1 по GS-15), устанавливающий диапазон сложности и ответственности согласно квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям, а также ограничения по уровню образования и опыту работы для претендентов. Эта система состоит из трех уровней. Например,

федеральные должности низового уровня, не требующие от исполнителей профессиональной подготовки, включают тарифные разряды от 1 до 6 (GS-1÷GS-6). Большинство должностей выше уровня GS-15 включены в классификатор высшей управленческой службы (*Senior Executive Service, SES*), который не входит в обычный классификатор.

Классификатор GS устанавливает не только основные, но и смежные группы профессий, например связанные с бухгалтерским учетом и бюджетом (GS-500), строительством и архитектурой (GS-800), общими административными, канцелярскими и офисными услугами (GS-300).

Классификация позиций служащих систематизирует применение к ним в дальнейшем таких кадровых процессов, как тестирование, отбор, перевод и продвижение сотрудников.

Федеральная система заработной платы (*Federal Wage System*) подразделяет госслужащих США на «синие» и «белые воротнички» по трем категориям:

- рядовые специалисты *(wage grade — WG);* ч
- ведущие специалисты *(wage Leader — WL);*
- руководители *(wage Supervisors — WS).*

Каждый грейд 15-уровневой модели тарифной сетки разделяется по горизонтали на 10 ступеней. До реформы гражданской службы (1978) были еще три супер-грейда (GS-16, GS-17 и GS-18), которые в настоящее время заменены на тариф Высшей управленческой службы с отдельной шкалой заработной платы.

В диапазоне грейдов GS-1÷GS-7, как правило, обозначаются должности (позиции) начального уровня квалификации, в то время как должности среднего уровня входят в диапазон GS-8÷GS-12, а номенклатурные должности (обычно руководителей низового или среднего звена, высших технических специалистов, врачей) — в диапазоне GS-13÷GS-15.

Новым сотрудникам, принятым на должность в соответствии с GS-классификатором госслужбы, как правило, назначают оплату по первой горизонтальной ступени соответствующего GS-грейда, хотя работодатель по своему усмотрению в качестве рекрутингового стимулирования может разрешить первоначальное назначение и на более высокую ступень (конкурирующие учреждения могут назначить служащего на должность более высокого грейда).

В большинстве профессий назначение на должности средних уровней-грейдов производится через два интервальных грейда, т.е. служащий будет продвигаться с GS-5 на GS-7, GS-9 и, наконец, на GS-11, пропуская 6, 8 и 10 грейды.

Таблица 3

Территориальные доплаты к базовым окладам госслужащих США в 2014 г., % [6, с. 12]

Территория	Доплата
Аляска	24,69
Атланта	19,29
Бостон	24,28
Буффало	16,98
Вашингтон, округ	24,22
Гавайи	16,51
Даллас	20,67
Дейтон	16,24
Денвер	22,52
Детройт	24,09
Индианаполис	14,68
Кливленд	18,68
Колумбус	17,16
Лос-Анджелес	27,16
Майями	20,79
Милуоки	18,10
Миннеаполис	20,96
Нью-Йорк	28,72
Питтсбург	16,37
Портленд	20,35
Ричмонд	16,47
Роли	17,64
Сакраменто	22,20
Сан-Диего	24,19
Сан-Франциско	35,15
Сиэтл	21,81
Феникс	16,79
Филадельфия	21,79
Хантсвилл	16,02
Хартфорд	25,82
Хьюстон	28,71
Цинциннати	18,55
Чикаго	25,10
Прочие	14,16

Заработная плата согласно GS-классификатору состоит из двух компонентов: базового оклада и «территориальных доплат».

Базовые ставки окладов государственных служащих США на 2014 г. представлены в *табл. 2* и служат основой для территориальных доплат к заработной плате. Увеличение ставок внутри одного грейда одинаково между ступенями, однако между самими грейдами с GS-1 по GS-15 увеличение происходит неравномерно.

По некоторым должностям (например, «эксперты»), независимо от квалификационного грейда должностные оклады госслужащих могут в 1,8–3,0 раза превышать тарифные значения.

Второй компонент заработной платы GS-системы — территориальные доплаты был введен в 1994 г. с целью сглаживания различий между уровнями оплаты труда в государственном и частном секторах, а также нивелирования различий в стоимости жизни в главных мегаполисах страны. В *табл. 3* представлены территориальные доплаты от 16,37 до 35,15% к базовым окладам госслужащих США на 2014 г. по 31 мегаполису, двум штатам и прочим местностям (14,16%).

В качестве примера приведем расчет общей заработной платы госслужащего GS-12 класса, 10-й ступени в Далласе. Согласно тарифно-квалификационной сетке, в 2014 г. его базовый оклад составляет 79 139 долл., плюс к нему территориальная надбавка 20,67% (дополнительно 16 358 долл.), а его общая зарплата составит 95 497 долл.. Для сравнения, аналогичный работник в Сан-Антонио (который не включен в один из 33 специфических районов) получит только стандартную территориальную надбавку в 14,16% (*Rest of U.S.*). При этом наивысший оклад с территориальной доплатой не должен превышать оклад для госслужащего IV уровня по тарифной сетке высших руководителей (в 2010 г.— 155 500 долл.).

Территориальные доплаты рассчитываются как часть «трех фондов»: Федеральной пенсионной системы, Пенсионной системы гражданских служащих, Страхового пенсионного фонда.

Система поощрения и продвижения служащих в США

Оплата труда постоянных сотрудников, находящихся ниже 10-й ступени своего грейда, как правило, повышается на одну ступень после работы установленный срок,: 52 недели (год) между ступенями 1–2, 2–3, 3–4; 104 недели (до двух лет) между ступенями 4–5, 5–6 и 6–7; 156 недель (три года) между ступенями 7–8, 8–9 и 9–10.

Однако работник госслужбы США может быть награжден за выдающиеся достижения в работе «ростом ступени за качество» (*quality step increase — QSI*), позволяя ему продвинуться на одну ступень в пределах грейда независимо от времени работы на предыдущей ступени. Дата награждения служащего *QSI* становится отправной датой для роста к следующей повышающей ступени (присуждается за нормальное развитие), что сокращает общее время достижения сотрудником последней ступени в грейде.

В зависимости от вида госучреждения и содержания работы GS-система обеспечивает служащему США продвижение по карьерной лестнице. Это означает, что если служащий работает удовлетворительно, он будет продвигаться между GS-грейдами, как правило, ежегодно до тех пор, пока не достигнет высшего GS-грейда в данном виде работы. Продвижение за пределы высшего грейда (либо на специализированную техническую или руководящую должность) происходит в порядке конкурсного отбора.

Однако не для всех профессиональных должностей служащему предоставляется такое продвижение по карьерной лестнице, поэтому ему приходится искать другие пути в своем госучреждении либо за его пределами. Примером может служить карьерная лестница аудиторов в Агентстве контрактного аудита Министерства обороны (*Defense Contract Audit Agency — DCAA*). Начальный уровень в *DCAA* — грейд GS-7 (хотя также может быть применен и грейд GS-9). Здесь карьерную лестницу образуют грейды с GS-7 по GS-9, затем GS-10–GS-11 и, наконец, GS-12. Продвижение между грейдами происходит по истечении одного года, а к GS-12 — после трех лет. После уровня GS-12 продвижение к более высоким уровням (GS-13, GS-14, GS-15, большинство из которых относятся к управленческим должностям) осуществляется конкурсным отбором.

Кроме того, при повышении до грейда, не относящегося к данной карьерной лестнице работника (например, при переходе на руководящую должность), его заработная плата устанавливается в пределах высшего грейда на той ступени, которая ближе к текущей заработной плате сотрудника (но не ниже ее); он также вознаграждается дополнительными ступенями, чтобы был стимул к продвижению с учетом возросших обязанностей в новой должности.

Например, работник квалификационного грейда GS-12 на 10-й ступени с базовым окладом 79 139 долл. (не включая территориальные доплаты)

переводится на квалификационный грейд GS-13. При этом его начальная заработная плата устанавливается на 4-й ступени грейда GS-13 (базовый оклад 79 629 долл. — ближайший к окладу грейда GS-12 на 10-й ступени, т.е. не ниже прежнего уровня оплаты), а затем его зарплата корректируется на более высокую, например, 6-ю ступень грейда GS-13, имеющую базовый оклад 84 455 долл.

В большинство позиций выше грейда GS-15 включены должности высших управленческих служб (*Senior Executive Service — SES*), которые находятся вне основной тарифно-квалификационной таблицы. Диапазон оплаты для *SES* составляет от минимального уровня, равного 120% базового оклада GS-15 грейда 1-й ступени, до максимального — по грейду III тарифно-квалификационной таблицы для высших руководителей (EX–III).

В 2014 г. минимальный размер базовой ставки заработной платы для высших руководителей в агентствах и службах, сертифицированных по *SES*-системе, составил 120 749 долл., максимальный — 181 500 долл. В учреждениях, не сертифицированных по *SES*-системе, — соответственно 120 749 и 167 000 долл.

Оплата по результатам

С начала 2000-х гг. в США было предпринято несколько попыток устранить грейдовую тарифно-квалификационную *GS*-модель оплаты труда и заменить ее системами, основанными на результатах деятельности госслужащих (когда заработная плата повышается с учетом заслуг и производительности труда и меньше зависит от стажа работы).

Подобные модели оплаты труда получили название *pay banding* («платежные полосы»). Примером может служить система оплаты в сфере национальной безопасности и обороны (*National Security Personnel System — NSPS*). Многие высшие руководители и сотрудники подразделений, не участвовавшие в коллективных договорах, были переведены со своих прежних *GS*-должностей на должности *NSPS*-системы.

В приложении к отчету по финансированию в 2007 г. и бюджету на 2008 г. бывший тогда президентом Дж. Буш предложил постепенно ликвидировать *GS*-систему и заменить ее «оплатой по результатам» (*pay for performance*) во всех исполнительных органах власти. Бюро управления и бюджета подготовили законопроект, известный как «Работа для Америки», но по состоянию на январь 2008 г. Конгресс не принял предложения, а 29 октября 2009 г. президент США Б. Обама подписал закон об отмене использования *NSPS*-системы [7, с. 310–311].

По закону № 111–84 от 2010 г. «О расходной части бюджета на оборону» все работники в рамках *NSPS*-системы должны быть переведены обратно на их предыдущую систему оплаты труда не позднее 1 января 2012 г. Закон также устанавливает, что никто из служащих не должен потерять в оплате в результате возврата к прежней *GS*-системе. Чтобы это гарантировать, был разработан набор правил обратного перехода. В большинстве случаев если текущая ставка зарплаты работника по *NSPS*-системе располагалась между двумя ступенями уровня *GS*-грейда, его зарплата должна быть увеличена в сторону высшей ступени.

Работники, чья ставка заработной платы превысила 10-ю ступень *GS*-системы, хотя в рамках *NSPS*-системы она отнесена на нераспределенную часть оплаты, будут получать 50% годового прожиточного минимума до тех пор, пока уровень *GS*-системы не догонит того уровня заработной платы, которую они получают.

Проблемы оплаты по результатам

По мнению исследователя вопросов оплаты труда А. Вайбель из Университета Лихтенштейна, причина провала модели «оплата по результатам» в госслужбе США состоит в том, что в частном секторе больше денег, поэтому он всегда будет более гибким в отношении наличности, чем любое учреждение госсектора [8, с. 4, 18]. Главным мотивом деятельности частного сектора всегда будет получение прибыли.

Группа исследователей из Блумингтонского университета штата Индиана Дж. Перри, А.Е. Трент и Юн Джун пришли к выводу, что, поскольку публичные учреждения функционируют за счет налоговых поступлений, они должны ответственно управлять ресурсами. Кроме того, подобные учреждения работают в нерыночных условиях, подчиняясь определенным правилам в отношении использования финансовых ресурсов [9, с. 10]. Это затрудняет применение бюджетирования в качестве стимулирования, потому что, в отличие от частного бизнеса, публичные учреждения не могут выстраивать свои стимулы вокруг прибыли компании. Природа публичных организаций такова, что они *получают*, а не создают денежные средства, поэтому в денежном стимулировании рабочей силы не могут иметь такую же свободу, как и частные организации. Заметим, что подход Перри, Трента и Юн Джуна не учитывает теорию лауреата Нобелевской премии

Р. Коуза о трансакционных издержках [10], делающих законы внутреннего функционирования одинаковыми как в бизнес-организациях, так и в публичных учреждениях.

Таким образом, бюджетные различия вызывают проблемы в оплате труда по результатам. К тому же федеральные служащие и работники частного сектора по-разному реагируют на мотиваторы.

Как показало исследование А. Вайбель, государственные служащие зачастую тяготеют к внутренней мотивации, хотя директор программ мотивации людей Рочестерского университета Э.Л. Деси и исследователь влияния вознаграждений на внутреннюю мотивацию с факультета психологии Университета Делавэр Р. Айзенбергер считают, что им не чужда и внешняя мотивация. Деси провел исследование с участием студентов колледжа, которым было предложено выполнить определенную «интересную» работу [11]. Некоторым из них в качестве внешней мотивации было обещано материальное вознаграждение (деньги) и проведено наблюдение за их реакцией. Выяснилось, что некоторые виды деятельности обладают эффектом собственного внутреннего вознаграждения, поэтому в данном случае мотивация не зависит от внешнего вознаграждения. Кроме того, обещанная внешняя награда за такую работу отрицательно сказывается на ее результатах, поскольку придает рыночную цену тому, что исполнители уже оценили внутренне.

Решить проблемы влияния внешних стимулов и внутренних мотивов на поведение служащих, на наш взгляд, может продуктивная модель Г.П. Щедровицкого (1929–1994), создателя «системомыследеятельностной методологии». Эту модель он описал в работе «Схема мыследеятельности — системно-структурное строение, смысл и содержание» (1986) по результатам организационно-деятельностных игр (ОДИ). По мнению ученого, в реальном мире общественной жизни деятельность и действие могут и должны существовать только вместе с мышлением и коммуникацией [12]. Отсюда и само выражение «мыследеятельность», которое больше соответствует реальности и поэтому должно заменить, вытеснить выражение «деятельность» как при исследованиях, так и в практической деятельности. Разработанная им схема познания позволяет проследить процесс мыследеятельности человека из любой его точки и в любом из допустимых направлений, что дает возможность не только предвидеть, какие будут получены результаты от такого движения, но и предусмотреть необходимые способы их достижения.

Утверждение Деси [11] опровергает выводы Айзенбергера, согласно которым «осознанные знания частично опосредуются положительной связью, выявленной между пропорционально-результативным вознаграждением и внутренней мотивацией» [13]. Иными словами, выявленное Деси негативное влияние материального вознаграждения возникло в жестких условиях эксперимента, и в иных условиях его легко избежать.

Дальнейший вклад в изыскания Перри и Деси внесла Вайбель, проверив выгоды и издержки системы внешней мотивации и сравнив работу этой системы в государственном и частном секторах [8]. Результаты ее исследования четко очертили рамки модели «оплата по результатам»: в каждом секторе выгоды и издержки системы внешней мотивации должны оцениваться индивидуально. Государственный сектор обладает специфическими признаками (что соответствует выводам Деси и Перри), позволяющими сделать систему «оплата по результатам» эффективной, однако Вайбель предостерегает от упрощенного переноса ее в госорганы [8, с. 2]. Как и другие исследователи, она призывает осторожно применять классическую модель оплаты по результатам, особенно в структуре федерального правительства США, потому что внутренне мотивированные государственные служащие обязаны иметь «более сильные стимулы к инвестированию средств в экспертные знания, чем те, кто мотивирован извне, потому что служебная функция — это «институциональная память» государственной службы» [8, с. 4]. Для сохранения этой институциональной памяти и продолжают привлекать внутренне мотивированных сотрудников. Вероятно, правительство будет искать альтернативные модели, чтобы заменить или дополнить популярные бизнес-модели оплаты по результатам.

Суть выводов всех исследователей модели «оплата по результатам» сводится к тому, что эта модель эффективна в условиях бизнеса и неэффективна и даже контрпродуктивна в условиях госучреждений.

Американский автор Дэниел Пинк, в 2011 г. вошедший в рейтинг 50 лучших бизнес-аналитиков мира, также рассматривал новые методы мотивации к работе, в частности результаты проведенного в 2005 г. исследования Массачусетского технологического института (MIT) [14, с. 14]. Выяснилось, что пока оплата по результатам используется чисто механистически, для улучшения результатов. Решение производственных задач сегодня требует новых

интеллектуальных усилий, а стимулы сказываются на них негативно.

Некоторые практики предложили использовать поощрительные вознаграждения, направленные на внутреннюю мотивацию сотрудников. Вместо денежных премий или надбавок сотрудникам может быть предоставлено свободное время для участия в творческих проектах, в чем они лично заинтересованы, как это было сделано в компаниях *Google* и *3M* [15]. Другой альтернативой оплате труда может стать гибридная модель, когда используются оба способа мотивации: денежное вознаграждение и внутренние стимулы. При этом остается неясным, каким будет в этом плане следующий шаг федерального правительства США, но, учитывая, что идея «оплаты по результатам» политически популярна, вряд ли от нее откажутся в ближайшее время.

Итак, обзор современных моделей оплаты труда госслужащих США показал, что эти модели основаны на следующих принципах дифференциации уровня оплаты:

1) по уровням власти (федеральной, правительств штатов и местных органов самоуправления);

2) по администрируемой сфере отрасли;

3) по уровню образования;

4) по рангу занимаемой должности;

5) в зависимости от объема приобретенных профессиональных знаний и навыков (GS-модель);

6) по различиям между уровнем оплаты труда в государственном и частном секторах;

7) по территориальным различиям стоимости жизни в главных мегаполисах страны;

8) на базе карьерного роста за выслугу лет;

9) по продвижению в качестве меры поощрения за выдающиеся достижения в работе;

10) с учетом круга профессий, которыми служащий может овладеть в ходе повышения квалификации;

11) на основе процедур по выявлению и контролю уровня квалификации исполнителя.

Литература

1. *Жулина Е.Г., Иванова Н.А.* Европейские системы оплаты труда. М.: Управление персоналом, 2007. 216 с.
2. Employees on nonfarm payrolls by industry sector and selected industry detail. Bureau of Labor Statistics / United States Department of Labor, 2014. [Электронный ресурс] URL: http://www.bls.gov/news.release/empsit.t17.htm (дата обращения: 21.06.2014).
3. State-to-State Comparison of Public Employee Comparison Levels 2010. Las Vegas Chamber of Commerce, Nevada, 2012. 23 p.
4. City of Seattle — 2014 Adopted Budget. Seattle, Washington, 2014. 810 p.
5. *Акерлоф Дж., Шиллер Р.* Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма / пер. с англ. Д. Прияткина/ научн. ред. А. Суворов. М.: Юнайтед Пресс, 2010. 273 с.
6. Adjustments of Certain Rates of Pay. Executive Order 13655. Washington, 2014. [Электронный ресурс] URL: http://www.opm.gov/policy-data-oversight/pay-leave/salaries-wages/pay-executive-order-2014-adjustments-of-certain-rates-of-pay.pdf (дата обращения: 21.06.2014).
7. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2010. Public Law 111–84–OCT. 28, 111th Congress. Washington, 2009. 656 p.
8. *Weibel A., Rost K., Osterloh M.* Pay for Performance in the Public Sector–Benefits and (Hidden) Costs // Journal of Public Administration Research and Theory. Oxford. 2009. 26 p.
9. *Perry J., Trent A E., Jun S.Y.* Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence // Theory to Practice. 2009. P. 46.
10. *Коуз Р.* Фирма, рынок и право / Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.
11. *Deci E.L.* Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation // Journal of Personality and Social Psychology. 1971. Vol. 18. № 1. P. 105–115.
12. *Щедровицкий Г.П.* Схема мыследеятельности — системно-структурное строение, смысл и содержание // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. 1986. С. 124–146.
13. *Eisenberger Robert W., Pierce David, Cameron J.* Judy: Effects of Reward on Intrinsic Motivation // Psychological Bulletin. 1999. Vol. 125. № 6. P. 677–691.
14. *Ariely D., Gneezy U., Loewenstein G., Mazar N.* Large Stakes and Big Mistakes (2005–07–23). Federal Reserve Bank of Boston, Working Papers. P. 05–11. Retrieved, 2012–11–26.
15. Mix Up the Workweek by Setting Your Own «20-Percent Time». GIGAOM [Электронный ресурс] URL: http://gigaom.com/2010/03/12/mix-up-the-workweek-by-setting-your-own-20-percent-time/ (дата обращения: 21.06.2014).

УДК 331.101.3:159.922.6 (045)

Мифы в сфере мотивации труда: формирование у студентов лояльности к организации

ПРЯЖНИКОВ НИКОЛАЙ СЕРГЕЕВИЧ, *доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом Финансового университета*
E-mail: nsp-22@mail.ru

ПОСКРЕБЫШЕВА НАТАЛИЯ НИКОЛАЕВНА, *кандидат психологических наук, доцент кафедры возрастной психологии факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова*
E-mail: pskr@inbox.ru

МОЛЧАНОВ СЕРГЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ, *кандидат психологических наук, доцент кафедры возрастной психологии факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова*
E-mail: s-molch2001@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются проблемы мотивации и стимулирования сотрудников, связанные с разными представлениями работников и руководителей о справедливом вознаграждении за труд. Выявлены бытующие в студенческой среде стереотипные представления о ценностях, нормах и порядке распределения доходов, а также определено нежелание молодежи менять эти стереотипы. Проведен теоретико-методологический анализ мифов, сложившихся в сознании студентов, проверена взаимосвязь приверженности этим мифам с будущей лояльностью студентов по отношению к организации, в которой им предстоит работать. В исследовании использованы следующие методы: опрос студентов; дискуссии по проблемным вопросам организации оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала. В качестве основных фиксируемых параметров были выделены: убедительность аргументации по поводу «правомерности» данного мифа и интерес к проблеме оплаты труда, отраженной в данном мифе; внутренняя (основанная на согласии и убеждении) и внешняя лояльность (основанная на имитации «правильного», «лояльного» поведения). Основными показателями для проявления этих параметров стали: уровень активности (включенности) обследуемых в ходе опросов и дискуссионных процедур; уровень настойчивости в отстаивании своих взглядов, а также типичные аргументы и высказывания. Полученные результаты выражены в процентах и носят, скорее, ориентировочный характер, показывая факт наличия проблемы, которая нуждается в более основательном исследовании.*
Ключевые слова*: лояльность, мифологическое сознание, мотивация, стимулирование труда.*

Myths of Working Motivation: Development of students' loyalty to the organization

PRYAZHNIKOV NIKOLAY S., *Doctor of Educational Sciences, professor of the Human Resource Management Chair, Financial University*
E-mail: nsp-22@mail.ru

POSKREBYSHEVA NATALIA N., *Candidate of Psychological Sciences, Docent of Developmantal Psychology Chair, Faculty of Psychology of the Moscow Lomonosov State University*
Email: pskr@inbox.ru

MOLCHANOV SERGEY V., *Ph.D (Psychol,), docent of the Developmantal Psychology Chair, Faculty of Psychology of the Moscow Lomonosov State University*
Email: s-molch2001@mail.ru

Abstract. *The article deals with the problematic issues of motivation and employment promotion associated with different conceptions of equity compensation of employees and managers. Common stereotypes of values, norms and orders of the income distribution and the reluctance of young people to change their ideas about motivation and incentives of work are described. A theoretical and methodological analysis of the «myths» among the students is made, the interrelation of adherence to these myths with the future organizational loyalty in prospective professional activity of students is verificated. The following methods are used in the study: survey of students (140 participants, studying in management and psychological-pedagogical fields from different universities and institutions of higher education in Moscow); specially organized discussions on problems of the organization of wages, motivation, incentives for staff. The main parameters are identified as: relevance of the myths — the credibility of the argument about the «legality» of this myth, the interest in the issue of wages, as reflected in the myth; type of loyalty of students on future employment — internal loyalty (based on consensus and persuasion) and external (based on the simulation of the «right», «loyal» behavior). The main characteristics (as manifestation of selected parameters) were: level of activity (inclusion) of the students in surveys and discussion; level of persistence in defending their views, as well as typical arguments and statements (as in aspects of their own views, as in statements and reflections on different points of view, which we reported previously). The obtained results are shown as a percentage and are rather indicative, showing the existence of the problem, that still needs to be more thorough studied.*
Keywords: *loyalty, mythological consciousness, motivation, employment stimulation.*

В современном западном менеджменте все более популярной темой становятся «мифы трудовой мотивации», например явная несправедливость при оплате труда преподносится как «научно обоснованная», причем сторонников такого «обоснования» немало как среди руководителей и «обслуживающих» их ученых, так и среди рядовых работников [1, 2]. При этом нередко подчеркивается, что действующая практика установления уровня заработной платы далека от совершенства. Заметим, что одна из причин начавшегося в 2008 г. мирового экономического кризиса — неоправданно высокие зарплаты топ-менеджеров, а также огромный и нередко увеличивающийся разрыв в оплате труда самых низко- и высокооплачиваемых категорий работников, на что справедливо сетовали президенты ряда стран (США, Франции и др.).

Основные понятия и параметры

Под *«мифами»* (или «мифологемами») мы будем понимать упрощенные, а иногда и извращенные образы реальности, основанные больше не на научных представлениях, а на обыденно-житейском опыте. Заметим, что само мифологическое сознание возникло еще в глубокой древности и помогало людям выстраивать мифологическую картину мира. Но по мере развития научного знания образ мира у большинства образованных людей строился уже не на мифах, а на познании окружающей реальности с помощью разума, проверки гипотез и результатов исследований. Сегодня доверия заслуживает лишь то знание, которое соответствует современным представлениям об истинности, рассматриваемое не как абсолютное, а как постоянно обновляющееся по мере совершенствования методов познания. Сомнение — один из главных «модусов» мышления. Вспомним знаменитое декартовское «я сомневаюсь, значит, мыслю; я мыслю, значит, существую».

Эти методологические замечания позволят нам смело рассматривать распространенные мифы о мотивации и стимулировании труда, преодолевая многие представления и предрассудки о распределении доходов как в конкретных организациях, так и в обществе в целом.

Для оценки уровня актуальности конкретного «мифа о мотивации труда» для нас важно: 1) насколько человек признает данный миф, что проявляется в его попытках обосновать «правомерность» подобного порядка оплаты труда; 2) насколько человеку вообще интересна проблема оплаты труда, отраженная в данном «мифе», что

проявляется в его желании обсуждать, спорить, задавать вопросы, связанные с этой проблемой.

Уточним также понятие *«лояльность»* персонала организации («корпоративная лояльность») как по отношению к руководству (разного уровня), так и по отношению к корпоративным ценностям и нормам корпоративного поведения (как важнейших элементов корпоративной культуры). В целом, лояльность — это понимание и принятие норм и ценностей, а также уверенность в том, что наиболее успешными носителями и выразителями этих норм и ценностей являются лидеры и разного уровня руководители организации.

Не вдаваясь в нюансы и разновидности корпоративной лояльности, выделим самое главное: многие сотрудники могут не иметь представления об особенностях функционирования организации, управления ею, но они доверяют своим руководителям и фактически на веру принимают действующие в организации ценности, нормы и правила взаимоотношений. Для рядовых работников эти ценности, нормы и правила выглядят более убедительными, если что-то подобное существует и в других организациях, обществе, других (цивилизованных) странах.

Любые попытки работника усомниться в правомерности (и справедливости) подобных ценностей, норм и правил часто рассматриваются как «утрата лояльности» и предполагают определенные санкции (начиная от остракизма со стороны более лояльных сотрудников и заканчивая увольнением). Заметим, что формирование и развитие лояльности персонала, т.е. управление лояльностью — важная управленческая задача для руководства компании, решение которой возложено на менеджеров по персоналу.

Для многих сотрудников организаций и студентов, будущих специалистов, понятие лояльности чаще ассоциируется с отказом идти на обострение отношений с руководством из-за страха быть наказанным (или вообще уволенным), а также с отказом даже размышлять о несправедливой оплате своего труда, чтобы «не тратить нервы из-за бесполезных переживаний».

В данной статье следует проверить *две гипотезы*:

1) обозначенные ниже мифы мотивации труда действительно являются актуальными для большинства студентов, т.е. имеют высокий уровень осознанности при аргументации студентами «правомерности» данных мифов;

2) существует взаимосвязь высокого уровня «мифологичности» сознания большинства студентов по вопросам оплаты труда (при подтверждении первой гипотезы) с их предполагаемой высокой организационной лояльностью в будущей работе, т.е. принятие большинством студентов существующих ценностей, норм и порядка оплаты труда и соответствующий отказ от выяснений отношений с руководством и коллегами по проблемам вознаграждения за свой труд.

Метод исследования

Основным методом исследования в нашем случае будет теоретико-методологический анализ, основанный на активизации рефлексивной позиции обследуемых (студентов разных вузов, обучающихся по управленческим и по психолого-педагогическим специальностям), а также анализ и обобщение опыта взаимодействия с разными студентами и специалистами из образовательных и других учреждений. К сожалению, сложность и деликатность вопроса о зарплатах не позволили авторам данной статьи использовать опробованные методики, основанные на сборе статистических данных, и их интерпретации. По поводу сложности вопроса заметим, что в науке использование математико-статистического инструментария предполагает четкое определение предмета исследования (с выделением параметров и показателей), чего, к сожалению, нельзя сделать в отношении мифа о мотивации и стимулировании труда. Как отмечал известный психолог В.Н. Дружинин, при исследовании сложных психических объектов часто не срабатывают многие измерительные шкалы [3, с. 129–130]. Известный психолог труда академик Е.А. Климов писал о том, что нередко в науке приходится использовать «метафорический» язык для описания сложных объектов, их концептуализации [4, с. 73]. Другой известнейший ученый академик В.П. Зинченко призывал дополнять «технологические» знания «интуитивно чувствуемыми смысловыми образами» [5, с. 11, 14–15].

Нам представляется, что степень лояльности сотрудников тоже относится к трудно концептуализированным понятиям, поскольку,

во-первых, лояльность бывает разного рода (по отношению к руководителям, лидерам, коллегам, к ценностям организации, коллектива, рабочей группы, к нормам поведения и т. п.). Во-вторых, при исследовании лояльности в организации возникают серьезные этические ограничения, связанные с опасениями работников прослыть нелояльными и рискующими попасть под соответствующие санкции. И, в-третьих, лояльность может быть как внешней, показной, декларируемой (и тогда при тестировании работник будет давать «желательные ответы»), так и внутренней, основанной на вере или убеждении, часто не всегда полностью осознаваемой работником, и ее оценка требует чуть ли не психоанализа. Поэтому в исследовании «преимущественно внешней» или «преимущественно внутренней» лояльности авторы данной статьи больше опирались на данные наблюдений и высказывания участников специально организованных дискуссий по поводу этих мифов.

В итоге были использованы следующие методы:

- простой опрос студентов по некоторым проблемам;
- специально организованные дискуссии (с элементами фокус-групп) по спорным вопросам мотивации и стимулирования труда.

В исследовании участвовали 80 студентов, обучающихся по управленческим специальностям в Финансовом университете, и 60 студентов, обучающихся психолого-педагогическим специальностям в разных московских вузах (МГУ им. М.В. Ломоносова, Академии социального управления). По некоторым мифам о мотивации были использованы данные нашего опроса на тему отношения к труду московских старшеклассников (около 60 человек), а также обобщенные данные опроса студентов технических специальностей МГТУ им. К.Э. Баумана, полученные Е. Мюллеринен [6].

В качестве основных фиксируемых *параметров* были выделены:

1) по актуальности мифов — убедительность аргументации по поводу «правомерности» данного мифа и интерес к проблеме оплаты труда, отраженной в данном мифе;

2) по виду лояльности студентов в отношении предстоящей работы — внутренняя лояльность (основанная на согласии и убеждении) и внешняя (основанная на имитации «правильного», «лояльного» поведения).

Показатели (проявление этих параметров) следующие: уровень активности (включенности) обследуемых в ходе опросов и дискуссионных процедур; уровень настойчивости в отстаивании своих взглядов, а также типичные аргументы и высказывания (как в пользу своих взглядов, так и высказывания-размышления по поводу иных точек зрения, о которых сообщалось предварительно). Частично это удалось выразить в процентах, хотя следует понимать, что сама идея «точного» измерения таких слабо концептуализированных объектов исследования, как мифы о мотивации и корпоративная лояльность, вызывает, как говорилось выше, определенные сомнения.

В перспективе возможно более обстоятельное исследование данной проблемы (и проверки высказанных гипотез) с использованием как традиционных, опробованных методов (хотя бы по простым параметрам и показателям), так и специально разработанных методов исследования взаимосвязи «мифологизированного» представления будущих работников об уровнях зарплат и лояльности персонала. Специальный анализ нужно проводить по каждому конкретному «мифу».

Основные мифы о мотивации труда и их анализ

Ограниченные рамками статьи, не будем рассматривать здесь многие мифы, связанные с мотивацией и оплатой труда, которые могли бы стать предметом дальнейших исследований, в частности такие:

- русские от природы ленивы и потому не должны много зарабатывать;
- рыночные отношения — самые эффективные, никто не придумал ничего лучше рынка;
- талантливый человек всегда и везде пробьется, сможет хорошо зарабатывать;
- дополнительные выплаты стимулируют работника больше, чем основная зарплата [7, 8, с. 176–178; 9, с. 90–93];
- оценивать уровень зарплат сложно (что оправдывает пассивность многих рядовых работников, отказ их от борьбы за свои экономические права);
- для творческих профессий уровень зарплаты играет второстепенную роль (чем зачастую

оправдывают мизерные зарплаты учителей, врачей, ученых) [1, 8];

• необходимо проводить экономическую амнистию для тех, кто в 1990-е гг. нередко нечестным путем приобретал за бесценок огромные богатства страны через сомнительную «приватизацию», «финансовые пирамиды» и т.п. (что провоцирует людей на экономические преступления — мол, все равно амнистируют);

• «потребительская корзина» в регионах меньше, чем в столице и крупных городах, поэтому зарплаты в регионах должны быть ниже (хотя многие товары, продукты питания везут из Москвы, и в местные цены входит стоимость перевозки);

• экономия на зарплатах рядовых сотрудников «экономически оправданна»[1].

Можно классифицировать мифы о мотивации труда, например выделить общие мифы (типичные для страны, определенного этноса), внутриорганизационные, коллективно-групповые, семейно-клановые и даже индивидуальные. Но это требует специальных исследований.

Ниже представлены мифы, которые чаще других обсуждались со студентами. По каждому мифу следует высказать свои соображения и сомнения, а также проверить обозначенные выше гипотезы (об актуальности и истинности данного мифа для большинства студентов, о его влиянии на развитие организационной лояльности студентов как будущих работников организаций).

Условно можно выделить следующие наиболее важные (и небезобидные!) **мифы об оплате труда.**

1. ***Зарплата «в конверте».*** Считается, что персонал не должен знать, кто сколько в компании получает, так как это может порождать зависть, склоки и т.п. Вот что пишут об этом ведущие западные специалисты по менеджменту: «К сожалению, сделать это [сохранить размер заработка в тайне] не только трудно технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе» [10, с. 381]. Как отмечено в статье с символичным названием «Когда зарплата уже не секрет», сегодня «секретность оплаты труда препятствует проявлению подлинной мощи рыночных сил и достижению соответствия зарплаты реальной рыночной стоимости работника», и что главное — «не то, что работнику известно, сколько получает его коллега, а то, что каждый точно знает, почему ему платят именно столько» [11, с. 146–147].

При анализе степени «истинности» данного мифа выяснилось, что подавляющее большинство студентов (97,5%) считают, что зарплаты должны быть «закрытыми», и обосновывают это тем, что иначе «будет много недовольных, это усложнит отношения в коллективах и между работниками и руководством».

В ходе дискуссий мы так и не выявили сомнений в такой позиции и аргументации. Например, доводы о том, что недовольство работников может заставить руководство более справедливо и гласно распределять доходы, а также ссылки на работы авторитетных специалистов в области менеджмента [10, с. 381] никак не повлияли на позицию студентов.

Вывод: хотя многие студенты (около 70%) активно участвовали в дискуссии, практически никто не усомнился в данном мифе, что свидетельствует о невысокой степени осознания проблемы. Это характерно для мифологического сознания. Иначе говоря, для большинства данный миф вполне реален.

С позиций формирования лояльности под воздействием данного мифа около 60% опрошенных заявили, что «не хотели бы работать в таких организациях, где зарплаты открытые», а 97,5% отметили, что «не стали бы выяснять, кто сколько зарабатывает», так как «стыдно заглядывать в чужие карманы», «нужно думать лишь о своих доходах», «стараться самому работать лучше» и т.п. Все это свидетельствует и о внешней, и о внутренней лояльности большинства студентов по данному вопросу.

2. ***Выплата огромных гонораров топ-менеджерам крупных банков и компаний правомерна.*** Никто из ученых толком не обосновал,

[1] Например, Дж. Пфеффер выделяет «шесть опасных мифов об оплате труда», связанных с сомнительным утверждением, что экономия на зарплатах простых работников часто бывает экономически оправдана [12, с. 149–176]. Интересно, что даже в компаниях, находящихся на грани банкротства, топ-менеджеры обычно не экономят на своих зарплатах, хотя высокие доходы кризисных управляющих иногда оправданны.

почему топ-менеджеры так много получают. Например, во многих «солидных» российских компаниях высшее руководство (топ-менеджеры) получает в 100–250 раз (!) больше рядовых сотрудников. В США в некоторых банках разница в доходах топ-менеджеров и рядовых служащих составляет иногда сотни раз. В условиях кризиса это нередко вызывает не только общественные протесты, но и возмущение лидеров ведущих стран, особенно когда бонусы выплачиваются из средств, выделяемых правительствами для поддержки компаний. Заметим, что иногда под давлением общественного мнения зарубежные топ-менеджеры, чтобы сохранить свою репутацию, публично отказываются от баснословных бонусов.

Бывает, обоснованием огромных доходов руководителей служат «секреты фирмы», которыми они владеют, и чтобы эти секреты не уходили с ними в другие фирмы, топ-менеджеров поддерживают за счет выплаты высоких гонораров [12]. Но разве некоторые рядовые сотрудники (например, административно-управленческий персонал центральных офисов) не владеют корпоративными тайнами? Почему-то им огромных бонусов не выплачивают...

Другая причина — высокая степень ответственности топ-менеджеров. Но кто докажет, что у дежурного оператора атомной станции ответственность ниже, чем у руководителя высшего звена? А что говорить об ответственности хирурга?.. К сожалению, по этому вопросу пока не сказали своего «убедительного слова» ученые, специалисты в области психологии труда, профессиографирования (научно-практического описания профессий), нормирования труда, трудовой этики, а также эксперты по революционному движению, нацеленному на стремительное, часто насильственное изменение социальной системы...

Заметим, что в советское время руководители нефтегазовой сферы имели куда более скромные зарплаты, но выполняли свои обязанности лучше нынешних «топов». Как известно, тогда и нефтегазовая разведка активно велась, и условия для рядовых работников создавались, и технику безопасности строже соблюдали.

Что касается согласия с данным мифом, то большинство студентов (около 85%) считают высокие доходы топ-менеджеров «вполне оправданными». При этом многие не могли сказать, сколько же зарабатывают в месяц топ-менеджеры крупных российских банков и компаний. Называли суммы от 200 тыс. до 500 тыс. руб. (вместе с бонусами) и очень удивлялись, узнав о суммах от 3 млн до 30 млн руб. в месяц, что свидетельствует о невысокой познавательной активности студентов по данному вопросу. Вывод: большинство студентов имеют наивные представления о реальных доходах топ-менеджеров и при этом убеждены, что они должны зарабатывать очень много, подтверждая свое согласие с данным мифом.

Оценивая влияние этого мифа на лояльность работников, можно отметить, что он укоренился в сознании не только большинства студентов, но и многих работающих людей. С таким представлением проще работать, не забивая себе голову вопросами о баснословных доходах руководства и не рискуя быть уволенным за подобные вопросы. Но, помимо откровенного страха (быть наказанным или уволенным), на наш взгляд, есть еще более интересное обоснование такой показной «лояльности»: многие надеются, что со временем и им удастся сделать успешную карьеру и получать большую зарплату невесть за что...

Многих воодушевляет возможность «карьерного успеха». Это часто выявлялось в дискуссиях, организованных в разных студенческих аудиториях. Кстати, если в ответах на вопросы анкеты и были «социально желательные» (как правило, не совсем искренние) ответы, то в дискуссиях, когда контроль над эмоциями ослаблен, позиции проявлялись более четко. Именно поэтому, кроме традиционного опроса, были использованы и дискуссионные, близкие к фокус-группам формы исследования, которые лишь подтвердили некоторые результаты анкетирования.

3. ***В России низкая производительность труда.*** Это один из самых распространенных мифов, и главное подтверждение — невысокая конкурентоспособность российских товаров. Именно поэтому считается, что работники не должны получать больших зарплат (типа «не заслужили»). И все же попробуем усомниться в этом мифе.

Во-первых, как раз высокотехнологичная продукция российских организаций очень даже конкурентоспособна, например продукция оборонного сектора, многие образцы которой и в советское время, и даже сейчас вызывают

интерес и серьезное беспокойство наших зарубежных «коллег-конкурентов» на разных международных выставках и авиасалонах.

Во-вторых, если большинство наших предприятий и организаций работает так плохо, то почему же топ-менеджеры этих предприятий получают такие же, если не бóльшие, доходы, как и топ-менеджеры аналогичных (более «эффективных», чем российские) зарубежных организаций, а «расплачиваться» за якобы «низкую» производительность должны рядовые работники с их полунищенскими зарплатами?..

И, в-третьих, само понимание «производительности труда» нуждается в уточнении. При устаревших подходах «производительность» определяется временем, необходимым для производства единицы продукции. Но в современном менеджменте есть и другое понимание: производительность определяется всей совокупностью затрат (на рабочее время, оборудование и его амортизацию, на обучение персонала, на оплату труда рядовых работников и др.), необходимых для производства единицы продукции. При таком понимании российские организации и предприятия зачастую действительно во многом уступают западным из-за того, что многие наши руководители «экономят» на закупке новых технологий и оборудования, создании благоприятных («эргономичных») условий труда, оптимизации трудового процесса, снижении степени бюрократизма и т.п.

Понятно, что при такой «экономии» работать рядовому специалисту намного сложнее, чем его западным или японским коллегам. К сожалению, немало примеров того, как западные специалисты, решив начать бизнес в России, вскоре понимают, что это очень сложно... Получается парадоксальная ситуация: наши рядовые работники способны даже в очень неблагоприятных условиях производить хоть какую-то продукцию, в то время как западные специалисты, столкнувшись с российскими трудностями, не могут показать пример высокой производительности труда.

По *первой гипотезе* нам так и не удалось вызвать сомнения у большинства студентов (с нашими рассуждениями согласились не более 10–15% студентов), хотя многие (60–70%) продемонстрировали активность в дискуссии. Таким образом, миф о низкой производительности для многих достаточно актуален, и многие считают, что наши работники пока не могут претендовать на высокие доходы.

По *второй гипотезе* подавляющее большинство убеждено: спорить по этому поводу и доказывать, что в России вполне приемлемая производительность труда, нет смысла, а это уже само по себе — основа для лояльности (как внешней, так и внутренней) студентов, будущих специалистов.

4. ***Россия обречена быть страной с отсталой экономикой и несправедливой оплатой труда рядовых работников.***

Размышления и сомнения. С одной стороны, приходится констатировать, что огромный потенциал страны и ее человеческих ресурсов используется далеко не полностью, с другой — есть немало оснований для оптимизма относительно социально-экономического развития страны, о чем молодежь должна знать. Можно говорить о мощном потенциале оборонных высокотехнологичных производств, которые нынешняя власть пытается возрождать. Но существует немало более «скромных» отраслей, которые при элементарном наведении порядка и без значительных вложений уже через два-три года могли бы стать высокорентабельными. Это, например:

- рыбное хозяйство (Россия обладает самыми богатыми возможностями для разведения пресноводной рыбы);
- лесное хозяйство (страна пока больше продает сырую древесину и теряет на этом миллиарды);
- сельское хозяйство с самым богатым и самым лучшим в мире черноземом (высокие цены на дизельное топливо не позволяют многим фермерам реально обогатиться);
- речной транспорт (его возрождение и использование гораздо более рентабельно, чем перевозки по некачественным дорогам, все чаще становящимся платными).

Причем особых вложений в эти и другие отрасли почти не потребуется, нужно лишь создать благоприятные условия — оградить от «поборов» чиновников, «крышевания» криминала, упростить правила регистрации и отчетности малого и среднего бизнеса. Понятно, что какие-то минимальные вложения потребуются, например при развитии прудового хозяйства нужно будет строить «холодильники», чистить и охранять водоемы, решать вопросы транспортировки рыбы (пресноводная качественная рыба очень

востребована во всем мире!). А пригодными для рыбоводства прудами, озерами и реками Россия богата как никакая другая страна в мире!

Возрождение этих отраслей создало бы массу новых рабочих мест в регионах и даже способствовало бы перераспределению трудовых ресурсов из мегаполисов в регионы (если там реально будут повышена зарплата).

По *первой гипотезе* у большинства наших студентов (около 70%) были отмечены довольно пессимистичные ожидания по предстоящему трудоустройству. К сожалению, среди студентов многих вузов популярна идея отъезда (миграции) в западные страны в поисках более справедливой оплаты труда. Например, на конференции, посвященной 110-летнему юбилею П.Я. Гальперина на факультете психологии МГУ им. М.В. Ломоносова (октябрь, 2012 г.), психолог Е.А. Мюлляринен в своем докладе отметила, что хотя более 90% студентов МГТУ им. К.Э. Баумана демонстрируют «патриотические настроения», около 70% из них «хотели бы уехать из России, поскольку не видят для себя перспектив достойного трудоустройства» [6]. Еще больший пессимизм в этом плане демонстрируют старшеклассники: около 80% считают, что «нормальная жизнь в России, когда многие люди будут хорошо зарабатывать, наступит очень нескоро»). Активность в дискуссиях по данному вопросу была высокой (на уровне 70–80%). Таким образом, данный миф очень живуч в сознании молодых людей.

По *второй гипотезе* порядка 70% опрошенных полагают, что «нужно смириться и просто ждать каких-то улучшений». Вероятно, это также можно рассматривать как основу лояльности (внешней и внутренней), которую они станут проявлять, начав работать в организациях. Хотя определенная часть студентов (около 40%) считает, что «нужно и самим что-то делать, как-то устраивать свою жизнь, а не ждать, что кто-то другой решит (их) проблемы».

5. ***Миф о сложности (непонятности, недоступности) рассуждений о величине зарплат.***

Размышления и сомнения. Многим нашим гражданам умело внушили, что они «ничего не смыслят в экономике», а потому «не должны рассуждать о размерах заработных плат в организации и в обществе». Хотя достаточно обладать элементарным здравым смыслом и совестью, чтобы понять, что многократное (в десятки и сотни раз) отличие доходов руководителей и подчиненных часто ничем не обосновано. Например, чтобы экономически обосновать разницу в доходах двух работников одного коллектива в 2 руб. 83 коп., действительно нужны экономическое образование и опыт (знание общих и внутриорганизационных нормативов, методик расчета, скрупулезность при начислении зарплаты и т.п.). Но как «экономически обосновать» годовые доходы топ-менеджеров в десятки миллионов долларов?..

Одним из «инновационных подходов» к оплате труда называют распределение прибыли совместно, путем взаимных уступок, которое разрабатывается представителями трудовых коллективов и администрации компании (системы Скэнлона, Ракера, Ипрошеар) [8, с. 236–239]. В западных фирмах рядовые работники умеют отстаивать свои права и соответственно не боятся размышлять о механизмах распределения прибыли.

Чтобы как-то поупражняться в умении выделять критерии для определения зарплат, авторами данной статьи была разработана игра-дискуссия «Заработная плата работников» [9, с. 353–358], рассчитанная на работу со старшеклассниками, студентами и специалистами. Ее участники по заранее обозначенным пяти профессиям называли средние официальные доходы (для Москвы). Потом они совместно выделяли критерии (15–17) различий в оплате труда (физические нагрузки, реально ненормированный рабочий день, различные риски, уровень образования и опыт, востребованность профессии на рынке труда и пр.). Затем участники самостоятельно соотносили эти критерии с профессиями, выражая степень соответствия в баллах (по 10-балльной шкале). По наиболее важным критериям баллы умножались на 2 или 3 (чтобы учесть их большую роль в определении уровня зарплаты). Подсчитывалось, сколько баллов по всем критериям набрали анализируемые профессии. В конце игры участники пытались определить (с учетом набранных каждой профессией баллов), сколько соответствующие профессионалы должны получать «по справедливости».

Игра показала, что при обосновании различий в зарплатах по разным профессиям у людей возникает своего рода психологический шок. Например, многие не верили, что зарплаты

Таблица

Ориентировочная взаимосвязь уровня актуальности мифов мотивации труда и предполагаемого уровня организационной лояльности у студентов различных вузов

№ п/п	Содержание мифа	Актуальность* мифа на момент обследования		Доминирующий вид лояльности (внешняя или внутренняя) и ее осознанность (аргументация) в будущей работе	Взаимосвязь уровня актуальности мифа и предполагаемой лояльности в будущей работе
		уровень осознанности (уверенности) при аргументировании «правомерности» мифа	интерес к проблеме оплаты труда, отраженной в данном мифе		
1	Зарплата в конверте – это правильно	Высокий, но с наивной аргументацией	Высокий	И внешняя, и внутренняя, с высокой осознанностью	Имеется
2	Огромные доходы топ-менеджеров крупных компаний правомерны	Высокий, но с наивной аргументацией	Высокий	И внешняя, и внутренняя, со средней осознанностью	Имеется
3	В России невысокая производительность труда	Высокий, но с наивной аргументацией	Высокий	И внешняя, и внутренняя, со средней осознанностью	Имеется
4	Россия обречена быть страной с неразвитой экономикой и несправедливой оплатой труда	Высокий, с аргументацией среднего уровня	Высокий	И внешняя, и внутренняя, со средней осознанностью	Имеется
5	Большинству людей сложно размышлять об уровне зарплат	Неопределенный (мнения разделились), с наивными рассуждениями	Высокий	И внешняя, и внутренняя лояльности со средней осознанностью	Взаимосвязь не выявлена, так как для большинства студентов миф оказался неактуальным

* Актуальным считается уровень не ниже среднего.

руководителей коммерческих банков могут в сотни раз отличаться от зарплат рядовых работников. Совместный со студентами сравнительный анализ доходов специалистов по разным профессиям показал, что топ-менеджеры ничего особо выдающегося не делают по сравнению со стоматологами, учителями и даже руководителями страны. Но и после признания такого факта многие участники игры все равно посчитали (не приводя для этого серьезных аргументов), что именно топ-менеджеры должны зарабатывать больше всех...

По *первой гипотезе* можно сказать, что мнения разделились, поэтому говорить о «реальности» данного мифа для большинства не приходится. При этом примерно 70% участников игры вели себя довольно активно (самостоятельно выделяли критерии оплаты труда, оценивали степень сложности труда по разным профессиям, участвовали в дискуссии и др.), т.е. продемонстрировали готовность обсуждать вопросы различий в оплате труда по разным профессиям. Правда, многие рассуждения были наивными.

По *второй гипотезе* большинство респондентов посчитали, что не стоит «портить себе настроение» и лучше «принять ситуацию такой, какой она есть», т.е. продемонстрировали вполне лояльное поведение к тем проблемам и несправедливостям в оплате труда, с которыми многим скорее всего придется столкнуться. Это говорит о высокой вероятности лояльного поведения студентов в их будущей работе.

Сводная *таблица* демонстрирует результаты предварительного исследования проблемы взаимосвязи уровня актуальности мифов мотивации труда в сознании большинства студентов и вида лояльности в их будущей деятельности в организациях.

На основании результатов исследования можно сделать следующие **выводы.**

1. Для большинства студентов актуальны четыре мифа из пяти. Высокая степень активности студентов при обсуждении мифа часто сопровождалась наивной аргументацией.

2. Высокий для большинства опрошенных уровень актуальности четырех мифов свидетельствует о готовности студентов проявлять лояльность в своей будущей работе.

3. Имеются определенные отличия в уровне осознанности студентами и «популярности» в их среде разных мифов, а также в уровне лояльности в будущем на работе.

4. Заметных различий в видах лояльности (внешней или внутренней) не выявлено (см. *таблицу*), что можно объяснить отсутствием у многих испытуемых (студентов) опыта работы в организациях: видимо, их представления о внешней и внутренней лояльности пока сливаются.

5. Данные результаты предполагают более конкретные и обстоятельные исследования по каждому из мифов мотивации и стимулирования труда. Можно предположить, что другие мифы мотивации и стимулирования труда (см. выше) не только не способствуют формированию организационной лояльности, но даже оказывают на нее негативное влияние (например, вызывают сомнения или формируют заведомо негативное отношения к руководству, коллективам, организационным ценностям и др.).

Рекомендации и перспективы исследований. Сегодня многим российским организациям и учебным заведениям следует подумать о том, как преодолеть мифы, связанные с мотивацией, стимулированием и оплатой труда, поскольку есть опасения, что многих людей эти мифы вполне устраивают. Общим «оправданием» приверженности большинства студентов и работающих специалистов ко многим из обозначенных выше мифов служит, на наш взгляд, надежда человека на то, что когда-нибудь и он сделает «блестящую карьеру», и все будут завидовать его огромным заработкам (непонятно за что), при этом боясь даже рассуждать о такой несправедливости...

Важным шагом на пути к преодолению мифов в сфере мотивации труда может стать их обсуждение. Мы ни в коем случае не осуждаем наших студентов за их взгляды, не призываем их к каким-то решительным действиям при поступлении на работу в организацию, а лишь констатируем возможное отношение к ней в будущем. Более того, важно подчеркнуть, что необходимо грамотно решать вопросы оплаты труда, особенно в организациях (и стране) с очень слабым профсоюзным движением и неразвитым пока общественным мнением. Именно в вузах следует сделать эти мифы предметом основательных научных исследований (гораздо более серьезных, чем в представлено в данной статье) и квалифицированных обсуждений, а также поиска путей преодоления этих мифов со студентами — будущими специалистами и руководителями организаций.

Литература

1. *Пфеффер Дж.* Шесть опасных мифов об оплате труда / Системы оплаты труда: сб. / Пер. с англ. Н. Зараховича. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 149–176.
2. *Шпренгер Р.* Мифы мотивации. Выход из тупика / Пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2004. 296 с.
3. *Дружинин В.Н.* Структура и логика психологического исследования. М.: Институт психологии РАН, 1994. 163 с.
4. *Климов Е.А.* Образ мира в разнотипных профессиях. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995. 224 с.
5. *Зинченко В.П.* Аффект и интеллект в образовании. М.: Тривола, 1995. 64 с.
6. *Мюлляринен Е.А.* Применение метода контент-анализа в исследовании гражданской идентичности // Новое в психолого-педагогических исследованиях. 2012. № 3. С. 96–104.
7. *Пряжников Н.С.* Образование и бизнес // Психология в вузе. 2007. № 1. С. 92–108.
8. *Пряжников Н.С.* Мотивация трудовой деятельности. М.: Академия, 2008. 368 с.
9. *Пряжников Н.С.* Мотивация труда в творческих профессиях // Психология для руководителей. 2008. № 9. С. 90–93.
10. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
11. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2007. 560 с.
12. *Кейс Дж.* Когда зарплата уже не секрет / Системы оплаты труда: сб. / пер. с англ. Н. Зараховича. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 126–148.

УДК 338.2:658.5

Сбалансированная система показателей как инструмент эффективного управления знаниями

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

Аннотация. *Развитие экономики знаний в Российской Федерации — одна из стратегических инициатив государственного уровня, требующая существенных изменений в структуре экономики страны, наращивании доли наукоемких отраслей, преобладании в выпуске товаров с высокой добавленной стоимостью. Это невозможно без преобразования системы управления субъектов экономики, в том числе внедрения в практику их деятельности современных систем управления знаниями, нашедших широкое распространение за рубежом. Формирование системы управления знаниями зачастую сталкивается с рядом проблем, среди которых следует отметить разобщенность данной системы с другими системами управления на предприятии, отсутствие конкретных целей в управлении знаниями и их связи со стратегическими целями предприятия в целом. Одним из решений данных проблем является использование сбалансированной системы показателей, которая уже зарекомендовала себя в теории и практике управления, но, тем не менее, требует дальнейшего совершенствования и адаптации для целей управления знаниями. В статье предлагается расширить существующую сбалансированную систему показателей дополнительными индикаторами, отражающими различные аспекты управления знаниями. Автор разработал примерную стратегическую карту по некоторым предлагаемым показателям для иллюстрации того, как данные индикаторы могут быть использованы в системе планирования деятельности предприятия в сфере управления знаниями. Разработанные автором показатели могут быть адаптированы и использованы предприятиями любой отрасли народного хозяйства. Указанные предложения позволят преодолеть ряд существующих трудностей в практическом применении концепции управления знаниями и обеспечить реализацию инновационного развития различных хозяйствующих субъектов российской экономики.*
Ключевые слова: *индикаторы, сбалансированная система показателей, стратегия, управление знаниями, экономика знаний.*

The Balanced Score-Card as Effective Knowledge Management Tool

PULYAEVA VALENTINA N., *PhD, lecturer of the Chair «General management and project management» Financial University*

Abstract. *The development of the knowledge economy in the Russian Federation is one of the strategic initiatives at the state level, requiring significant changes in the structure of the economy, increasing the share of high-tech industries, the prevalence in the production of products with high added value. This is impossible without conversion management system of economic agents, including putting into their practice activities modern knowledge management systems, which are widely spread abroad. Formation of a knowledge management system is often faced with a number of problems, notably, the disunity with other enterprise management subsystems, the lack of specific goals in knowledge management and communication of strategic goals of the enterprise as a whole. One of possible solutions to these problems is to use the balanced score-card, which has already established itself in theory and practice of management,*

but, nevertheless requires further improvement and adaptation for the purposes of knowledge management. The article proposes to expand the existing currently balanced scorecard additional indicators that reflect different aspects of knowledge management. The author has developed an exemplary strategic map for some of the proposed indicators to illustrate how these indicators can be used in the planning in the field of knowledge management. Indicators developed by the author can be adapted and used by enterprises in any sector of the economy. These proposal would overcome some of the current difficulties in the practical application of the concept of knowledge management and to ensure the implementation of innovative development of various economic entities of the Russian economy.
Keywords: *balanced scorecard, indicators, knowledge economy, knowledge management, strategy.*

В условиях ускоряющегося научно-технического прогресса и функционирования высокодинамичных рынков внутренние ресурсы и способности компании, включая знания, представляют собой ее стратегические активы и в силу этого выходят на первый план в теории управления.

Внедрять в практику такое новое направление менеджмента, как управление знаниями, наиболее развитые компании стали с конца XX в. Этот процесс подразумевает деятельность индивидов, групп, организаций по выявлению формализованного и неформализованного знания, необходимого для достижения определенных целей, а также приобретению и созданию этого знания и оценке эффективности его использования.

Основополагающим в реализации концепции управления знаниями является установление целей долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного характера.

Для реализации стратегических целей компании необходимо организовать систему мониторинга и оценки результатов функционирования системы управления знаниями (СУЗ), что, по мнению ведущих специалистов в данной области [1, с. 61], лучше всего осуществить с помощью сбалансированной системы показателей (*balanced scorecard — BSC*), разработанной профессорами Гарвардского университета Р. Капланом и Д. Нортоном [2, с. 27].

Сбалансированная система показателей (ССП) считается наиболее эффективной и широко используется различными организациями (коммерческими, государственными, некоммерческими) для реализации стратегии компании посредством ее декомпозиции на уровень оперативного управления и контроля на основе ряда количественных и качественных показателей, релевантных с точки зрения достижения поставленной цели. ССП обеспечивает интеграцию финансовых и нефинансовых индикаторов с учетом причинно-следственных связей между результирующими показателями и факторами, под влиянием которых они формируются. Это позволяет вести детализированный мониторинг деятельности компании в стратегическом фокусе, увеличивать оперативность и эффективность управленческих решений, контролировать наиболее важные, целевые для компании финансовые и нефинансовые показатели деятельности, степень достижения которых определяет движение компании согласно заданной стратегии. Значения индикаторов, принятых для планирования и контроля, отражают эффективность как бизнеса в целом, так и отдельно рассматриваемых бизнес-процессов, а также структурных подразделений и кадровых ресурсов хозяйствующего субъекта.

Изначально в качестве ССП использовались четыре группы индикаторов (так называемые проекции): «Финансы», «Клиенты (маркетинг)», «Внутренние бизнес-процессы», «Персонал (обучение и рост)».

В дальнейшем, по мере развития теории и практики внедрения ССП в деятельность предприятий черной металлургии [3, с. 88; 5, с. 14–16] к традиционным четырем проекциям были добавлены еще три («Экология», «Социальная ответственность» и «Инновации») для организации контроля работы предприятия в данных сферах.

Автор данной статьи предлагает использовать еще одну дополнительную проекцию — «Управление знаниями» с целью интеграции СУЗ в общую систему стратегического управления хозяйствующим субъектом. Разработан перечень показателей *(табл. 1),* которые могут использоваться в этой системе. Следует подчеркнуть, что предлагаемый перечень показателей является открытым и может быть доработан с учетом специфики конкретного предприятия.

Из предложенных показателей принципиально новым является *коэффициент удовлетворенности культурой знаний*, для оценки которого целесообразно использовать методы социологического

Таблица 1

Основные индикаторы, рекомендуемые к использованию в сбалансированной системе показателей

Показатели	Порядок расчета, единица измерения
Балансовая стоимость НМА	Стоимость НМА (стр. 1110 бухгалтерского баланса), тыс./млн руб.
Число полученных патентов	Число патентов, полученных за определенный период, ед.
Срок внедрения разработок	Продолжительность инновационного цикла от первоначальной стадии исследований до внедрения в производство, г/мес
Число НИОКР, давших положительные результаты	Число НИОКР, результаты которых используются в деятельности предприятия, ед.
Доля технически оснащенного персонала для использования СУЗ	$\frac{Pers_{Comp}}{Pers} \cdot 100$, %, где $Pers_{Comp}$ – численность технически оснащенного персонала, человек; $Pers$ – общее число сотрудников, человек
Общая сумма расходов, связанных с функционированием СУЗ	$A_{КМ} + M_{КМ} + W_{КМ} + WT_{КМ} + S_{КМ} + T_{КМ} + PM_{КМ}$, тыс. /млн руб., где $A_{КМ}$ – амортизация основных средств и нематериальных активов; $M_{КМ}$ – материальные расходы, $W_{КМ}$ – заработная плата; $WT_{КМ}$ – выплаты на обязательное социальное обеспечение; $S_{КМ}$ – услуги сторонних организаций; $T_{КМ}$ – налоги, сборы и иные аналогичные платежи; $PM_{КМ}$ – прочие расходы
Число обращений к базе знаний	Число обращений к базе знаний за определенный период, фиксируемое специальным программным обеспечением, ед.
Коэффициент обновления базы знаний	$\frac{ND}{D} \cdot 100$, %, где ND – новые данные, поступившие в базу за период (бит); D – общий объем данных, хранящихся в базе (бит)
Число рационализаторских предложений, выдвинутых сотрудниками	Число рационализаторских предложений сотрудников за определенный период, ед.
Число сотрудников, входящих в профессиональные сообщества	Число сотрудников, активно занятых в работе профессиональных сообществ, человек
Коэффициент удовлетворенности культурой знаний	Доля сотрудников, удовлетворенных культурой знаний на предприятии,% (по результатам анкетирования)

Примечание. НМА – нематериальные активы.

опроса (анкетирование) сотрудников разных подразделений предприятия. Под культурой знаний автором понимается корпоративная культура, способствующая управлению корпоративными знаниями, их обмену и распространению, создающая атмосферу доверия между сотрудниками (базовые установки, ценности, нормы поведения). Автором статьи была разработана и апробирована анкета для определения уровня удовлетворенности культурой знаний сотрудников одного из крупных металлургических предприятий. Анкета состоит из 20 вопросов, охватывающих основные направления функционирования СУЗ: обмен знаниями и опытом с коллегами (работа «сообщества практиков»), обучение и повышение квалификации, внутриорганизационные коммуникации, формирование базы знаний и т.д. (фрагмент анкеты представлен в *табл. 2*).

Безусловно, показатель удовлетворенности культурой знаний довольно субъективен и отражает лишь частичный (внутренний) эффект от внедрения системы управления знаниями, поэтому следует продолжить поиск индикаторов, отражающих результативность внедрения на предприятиях СУЗ и отработки механизма их мониторинга.

Кроме представленных в *табл. 1* показателей, в организации могут быть использованы и другие в соответствии с поставленными стратегическими целями. Так, например, можно использовать различные способы оценки интеллектуального

Таблица 2

Фрагмент анкеты для определения удовлетворенности культурой знаний сотрудников

Номер п/п	Вопрос	Варианты ответов
2	Удовлетворяют ли вас имеющиеся возможности повышения квалификации?	а) да; б) нет; г) затрудняюсь ответить
3	Выгодно ли для вас делиться своими профессиональными знаниями с коллегами?	а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить
4	Содействует ли ваш непосредственный руководитель развитию ваших профессиональных компетенций?	а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить
5	Удовлетворяют ли вас имеющиеся возможности коммуникаций с параллельными службами предприятия по поводу совершенствования бизнес-процессов?	а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить
6	Удовлетворяет ли вас существующая система стимулирования профессионального роста?	а) да; б) нет; г) затрудняюсь ответить

Таблица 3

Возможная стратегическая карта предприятия по некоторым предлагаемым индикаторам

Стратегическая цель	Ключевой показатель результативности	Значение показателя
Инновационность продукции	Число инновационных продуктов	Более 80%
	Число полученных патентов	Не менее 5% в год
Увеличение интеллектуального капитала	Темп прироста стоимости интеллектуального капитала	Не менее 15% в год
	Темп прироста балансовой стоимости НМА	Не менее 15% в год
Улучшение культуры знаний	Индекс удовлетворенности сотрудников	Не менее 80%
Интенсификация использования базы знаний	Индекс обращений и пополнений	Прирост на 10% в год
Эффективность инноваций	Срок внедрения разработок	Снижение на 10% в год
	Число НИОКР, давших положительный результат	Не менее 50%
Сокращение утечки знаний	Коэффициент текучести кадров среди ключевых сотрудников	Снижение на 15% в год

капитала для определения результативности управления знаниями, поскольку, по мнению специалистов, прирост интеллектуального капитала является одной из главных целей СУЗ [6, с. 306]. Величина интеллектуального капитала может быть рассчитана через стоимость бизнеса и рыночную капитализацию компании в случае, если она размещает свои ценные бумаги на фондовой бирже. Вместе с тем следует отметить, что методология оценки интеллектуального капитала до сих пор является предметом научной дискуссии и ее подробный анализ выходит за рамки данной статьи.

Главное правило при формировании набора ключевых индикаторов результативности: они должны быть уникальны для каждого конкретного предприятия. Тем не менее автор данной статьи предлагает возможный вариант стратегической карты предприятия, по-новому отражающей ключевые показатели эффективности для достижения определенных стратегических целей *(табл. 3)*.

В предлагаемой стратегической карте автором отдельно выделяется такая стратегическая цель, как сокращение утечки знаний и соответствующий ей показатель — коэффициент текучести кадров среди ключевых сотрудников. Хотя доля ключевых сотрудников в организации невысока и знания, которыми они обладают, могут быть сохранены в «корпоративной памяти» — базе знаний организации, однако, как отмечают специалисты в области управления человеческими ресурсами, стоимость текучести кадров для организации, складывающаяся из прямых затрат на поиск и обучение нового сотрудника, освоение им работы, а также издержек неиспользованных возможностей, может быть довольно значительной [7, с. 332]. Поэтому автором данной статьи предлагается использовать вышеуказанный показатель текучести кадров среди ключевых сотрудников в системе индикаторов эффективности управления знаниями и всей организации в целом.

Стратегические карты можно использовать для сравнения ключевых показателей результативности конкретного предприятия с показателями других хозяйствующих субъектов, возможно с целью оценки его успешности и конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Такой анализ целесообразно проводить несколькими способами:

1) сравнение показателей за отчетный и предыдущие периоды;

2) сравнение показателей с результатами деятельности западных компаний, работающих в той же отрасли;

3) сравнение показателей внутри предприятия (разных структурных подразделений);

4) оценка работы хозяйствующего субъекта потребителями.

Таким образом, для надежной работы системы управления знаниями следует проводить мониторинг и оценку результатов ее функционирования. Это можно делать с помощью сбалансированной системы показателей, широко применяемой на отечественных предприятиях.

Использование сбалансированной системы показателей для управления знаниями позволит обеспечить связь системы управления знаниями со стратегией компании, а также взаимодействие всех подсистем управления с экономическими субъектами.

Литература

1. *Думная Н. Н.* Рождение новой экономики. Фрагмент из книги. [Электронный ресурс] URL: http://www.worldneweconomy.ru/ru/docs/dum_frag.pdf (дата обращения: 01.04.2014).
2. *Харринтгтон Дж., Воул Ф.* Совершенство управления знаниями / пер. с англ. А.Л. Раскина; науч. ред. А.Б. Болдин. М.: Стандарты и качество, 2008. 272 с.
3. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2013. 314 с.
4. *Жемчугов А.М., Жемчугов М.К.* Инновационный подход к сбалансированной системе показателей // Российское предпринимательство. 2010. № 6, вып. 2 (161). С. 86–90.
5. *Харитонова Н.А., Харитонова Е.Н.* Моделирование комплексной системы показателей деятельности металлургического предприятия // Бюллетень научно-технической и экономической информации «Черная металлургия». Приложение. 2005. 56 с.
6. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 624 с.
7. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. 10-е изд. СПб.: Питер, 2012. 848 с.

УДК 65.011:165.0 (045)

Когнитивный менеджмент

***АБДИКЕЕВ НИЯЗ МУСТЯКИМОВИЧ**, доктор технических наук, профессор, заместитель проректора по научной работе, руководитель Департамента инвестиций и инноваций Финансового университета*
E-mail: n_abd@mail.ru

***Аннотация.** Важнейшими ресурсами развития во все большей мере становятся люди и знания, которыми они обладают, интеллектуальный капитал, профессиональная компетенция. Происходят серьезные социально-экономические и технологические изменения, стимулирующие внимание к более эффективному управлению интеллектуальными ресурсами в экономике.*
Приоритеты развития смещаются от материального производства к инновационным технологиям, производству информации и знаний. Инновации затронули непосредственно инновационный процесс. В этих условиях развиваются новые управленческие и организационные технологии и подходы в менеджменте, в частности когнитивный подход.
Предпосылка к применению когнитивного подхода в управленческой практике — сложность анализа процессов функционирования и принятия управленческих решений в таких областях, как экономика, социология, экология, в которых активной составляющей является человек.
Развитие организационного управления в направлении повышения эффективности организации, ситуативной адекватности в условиях неопределенности, рационального использования ресурсов (как материальных, так и интеллектуальных) связано с понятием организационного знания, которое представляет собой постоянно меняющееся сочетание структурированного опыта, ценностей, контекстуальных сведений и служит основой для оценки и усвоения нового опыта и информации. В организациях знание существует не только в документах или хранилищах, но и в наработанных приемах, процессах, практиках и нормах.
Знания — это один из важнейших активов компании. Они должны работать, приносить прибыль организации и становиться ее интеллектуальным капиталом. Интеллектуальный капитал — это структурированные идеи, различные типы знаний, инновации. Главное в том, что это те знания, которые организация может превратить в прибыль. Необходимо обеспечить эффективное управление знаниями, включающее в себя совершенно разные составляющие: структуризацию знаний в компании, обучение, обмен знаниями, управление внутренними и внешними потоками информации, совместную работу в сообществах и многое другое.
Процессы управления знаниями в организации и их эффективного использования связаны с концепцией когнитивного менеджмента. Когнитивный менеджмент определяется как систематическое управление процессами, посредством которых знание идентифицируется, накапливается, распределяется и применяется в организации для улучшения ее деятельности.
В статье рассматриваются проблемы применения когнитивного подхода в управлении, управление организационным знанием, структуризация явных и неявных знаний, сущность интеллектуального капитала организации как основы инновационного развития.
***Ключевые слова:** когнитивный менеджмент, управление знаниями, организационное знание, инновации, интеллектуальный капитал, явные и неявные знания.*

Cognitive management

***ABDIKEEV NIYAZ M.,** Doctor of Sciences (System Analysis), professor, Deputy Vice-Rector on Scientific work, Head of Investment and Innovation Department, Financial University*

***Abstract.** Important resources of development has increasingly become the people and the knowledge they possess, intellectual capital, professional competence. There are serious socio-economic and technological changes that encourage attention to more efficient management of intellectual resources in the economy. Development priorities shift from material production to innovative technologies, the production of information and knowledge. Innovations affected*

directly the innovation process. In these circumstances, new managerial and organizational technologies and approaches in management are developing, in particular, the cognitive approach in management.
Prerequisites for application of cognitive approach in management practices was the complexity of the processes of analysis and decision making in areas such as economics, sociology, ecology, in which the active components are people. Development of organizational management in the direction of enhancing the organization's effectiveness, situational adequacy under uncertainty, rational use of resources (both material and intellectual) linked to the notion of institutional knowledge, which is a constantly changing mix of structured experience, values, contextual information and serves as a basis for assessing and assimilating new experiences and information. In organization knowledge existed not only in documents or repositories, but also developed techniques, processes, practices and norms.
Knowledge is one of the most important assets of the company. It must work and bring profit to the organization and become its intellectual capital. Intellectual capital is structured ideas, different types of knowledge and innovations. The great thing is that it is the knowledge that the organization can turn into profit. It is essential to ensure the effective management of knowledge, which includes completely different parts: outlining the company's knowledge, training, knowledge-sharing, management of internal and external information flows, working together in communities and much more.
Processes of knowledge management in organization and their effective use are linked to the concept of cognitive management. The cognitive management is defined as the systematic management of the processes through which knowledge is identified, stored, distributed, and used in the organization to improve its activities.
The article deals with the problem of the application of cognitive approach in management, organizational knowledge management, structuring of the explicit and implicit knowledge, the essence of the intellectual capital of the organization as a basis of innovation development.
Keywords: *cognitive management, knowledge management, organizational knowledge, innovations, intellectual capital, explicit and implicit knowledge.*

В условиях прорывных изменений в производственных, информационных и сетевых технологиях, а также широкого использования на практике достижений науки материальные активы образуют лишь видимую и не всегда преобладающую часть достояния предприятия. Основными ресурсами развития во все большей мере становятся люди и знания, которыми они обладают, интеллектуальный капитал и растущая профессиональная компетенция кадров. Переход компании на новый уровень зрелости требует качественных изменений. Сегодня необходимы современные методы развития организации, основанные на использовании гуманитарного и инженерного подходов, что позволит получать синергетический эффект от их взаимодействия.

Гуманитарный подход рассматривает организацию как социальный организм. В качестве методологической базы используются социология и психология. Данный подход можно также охарактеризовать как личностно-ориентированный во всех смыслах. Здесь основным объектом и субъектом преобразований выступает личность.

Инженерный подход к развитию организаций эволюционировал от методов создания сложных технических систем. Методологическая база — теория систем, системный анализ, кибернетика. Такой подход развивает технологии и структуру информационных потоков организации и включает в себя системный анализ, научную организацию труда, *TQM (Total Quality Management), SADT* (*Structure Analysis and Design Technique*), реинжиниринг бизнес-процессов.

В промышленно развитых странах наступление нового тысячелетия совпало с началом периода серьезных социальных изменений, стимулирующих внимание к более эффективному управлению интеллектуальными ресурсами в экономике и управлению знаниями. Анализ социальных предпосылок позволяет сделать вывод об определенной закономерности появления концепции управления знаниями. Постепенно происходит смена акцентов от материального производства к инновационным технологиям, производству информации и знаний.

На протяжении всей истории человечества знания всегда были важным фактором интеллектуального и экономического развития. Но именно в последние годы изменился процесс получения новых знаний: передовые технологии затронули непосредственно инновационный процесс. Кардинально

обновились инструменты, с помощью которых создаются, распространяются и используются знания. Новые средства обработки и передачи информации, распределенные информационные сети сделали рутинными многие процедуры, которые были в принципе невозможными еще 20–30 лет назад. В этих условиях развиваются новые управленческие технологии и подходы в менеджменте, в частности *когнитивный подход в менеджменте*.

Управлять знаниями — значит ориентироваться в понятиях, категориях, вариантах, сценариях, процессах, моделях, структурах, методах, процедурах, технологиях и оценках. Это область применения управленческих и организационных механизмов, приемов и экономических стимулов, что позволяет компаниям получать конкурентные преимущества. Овладение знаниями об «управлении знаниями» становится насущной необходимостью.

Предпосылкой к применению когнитивного подхода в управленческой практике является сложность анализа процессов функционирования, а значит принятия управленческих решений, в таких областях, как экономика, социология, экология. Это связано с тем, что активной составляющей в процессе функционирования в этих областях является человек. Также оказывает влияние многоаспектность происходящих в них процессов и их взаимосвязанность, вследствие чего бывает затруднительно вычленить и исследовать отдельные явления: происходящие в них процессы должны рассматриваться в совокупности. Отсутствие достаточной количественной информации о динамике процессов вынуждает переходить к качественному анализу таких процессов. Число ситуационных факторов может измеряться сотнями. Распознать и выявить логику развития событий в таком многофакторном пространстве бывает затруднительно. В качестве технологической поддержки здесь можно применять компьютерные средства когнитивного моделирования ситуаций.

Развитие организационного управления в направлении повышения эффективности функционирования организации, ситуативной адекватности в условиях неопределенности, рационального использования ресурсов (как материальных, так и интеллектуальных) связано с понятием *организационного знания*.

Весомый вклад в теорию и практику организационного знания внесли известные специалисты в области управления организационными знаниями Т. Девенпорт и Л. Прусак. Они определяют знание, ориентированное на задачи организации, следующим образом: знание представляет собой постоянно меняющееся сочетание структурированного опыта, ценностей, контекстуальных сведений и озарений (инсайт) и служит основой для оценки и усвоения нового опыта и информации. Оно возникает и используется в головах своих носителей. В организациях знание существует не только в документах или хранилищах, но и в наработанных приемах, процессах, практиках и нормах [1].

Информация представляет собой обработанные, осмысленные данные. Информация отвечает на вопросы «кто?», «что?», «где?», «когда?», т.е. такие данные воспринимаются во взаимосвязи с другими сведениями (например, это электронная база данных с четкими связями между входящими в нее таблицами), в то время как знание — это информация в контексте, способная произвести побуждающее к действиям понимание. Знание использует информацию для достижения определенного результата и дает ответ на вопрос «как?».

Понимание — возможность создания новых знаний на базе приобретенных ранее, ответ на вопрос «почему?». Знание и понимание различаются так же, как заучивание и изучение. В информационных (в том числе компьютерных) технологиях функции понимания выполняют аналитические и интеллектуальные системы, которые формируют новые вероятные или возможные знания на основе имеющихся данных, информации и знаний.

Однако не стоит пытаться однозначно все поделить на данные, информацию и знания. Границы между ними достаточно расплывчаты. У каждого собственный контекст, поэтому каждый решает, что есть что. Информация для одного может быть знаниями для другого, а его знания могут стать информацией для первого. Хотя информация и знание часто используются как синонимы, между ними существуют выраженные различия. Знание, в отличие от информации, предполагает наличие мнения или убеждения. Знание является отражением определенной позиции, точки зрения или намерения. Знание подразумевает действие, т.е. знание ради определенной цели. Знание можно определить так же, как динамический субъективный процесс проверки соответствия личного мнения истине.

На основе информации вырабатываются новые подходы к трактовке событий и объектов, выявляется невидимый смысл и проявляются скрытые связи. Информация представляет собой необходимую среду и материал для извлечения или создания

знания. В определенной мере информация является потоком сообщений. И хотя знание создается из этого потока, оно находится в зависимости от мнений и убеждений владельца знания. Знание сильно связано с человеческой деятельностью. В то же время и информация, и знание подразумевают значение, зависят от ситуации и имеют относительный смысл, т.е. они создаются динамично в процессе социального взаимодействия людей. Люди, взаимодействуя в рамках единого исторического, социального и экономического контекста, обмениваются информацией, из которой они создают социальное знание как реальность, влияющую на их оценки, поведение и отношение. А в результате взаимодействия сотрудников организации с окружающей средой это знание трансформируется в знание о более четкой позиции организации и стратегии ее действий.

Знания должны быть побудителями действий. Нерационально просто иметь знания, которые ни для каких действий не нужны в организации. Такие знания накапливаются в виде стопок бумаг, которые никто не читает, баз данных и знаний, которые никто не использует, а также архивов, которые никто не посещает. Действия или способность предпринять действия — вот что делает знания ценными. Это самый важный критерий знаний в организации. Главное, чтобы знания работали, потому что, по утверждению П. Друкера: «сейчас только тот является менеджером, кто заставляет знания работать» [2].

Какие знания нужны для тех или иных определенных действий? Как работники будут использовать знания для своих действий? Будут ли действия верными? Другими словами, какую именно способность принимать решения дает знание в организации? Вот ключевые вопросы, требующие ответа.

На определенном этапе развития теории и практики организационного управления западные исследователи предпочитали не изучать проблему создания организационного знания, так как рассматривали организацию как машину для переработки информации. Корни подобных представлений кроются в традициях западного менеджмента со времен Ф. Тейлора [3] и Г. Саймона [4]. Сформировалось отношение к знанию, как к чему-то формализованному, конкретному и систематизированному.

Формализованное (или явное) ***знание*** (*explicit knowledge*) может быть выражено словами, цифрами и символами, легко изложено и распространено в виде чисел, формул, алгоритмов или всеобщих принципов. Иначе говоря, знание рассматривается в качестве компьютерного языка, математической или химической формулы либо свода общих принципов, правил или последовательности действий.

Ряд исследователей и практиков вкладывают в понятие «знание» совершенно иной смысл. Они полагают, что формализованное, выражаемое словами и цифрами знание — лишь «верхушка айсберга», а знание является в основном неформализованным, т.е. не может быть легко объясняемым и видимым.

Неформализованное (или неявное) ***знание*** (*tacit knowledge*) существует на уровне индивидуума и плохо поддается формализации. Это затрудняет его передачу и использование кем-то, кроме владельца. Такое знание тесно связано с опытом и действиями конкретного человека так же, как его идеалы, ценности и испытываемые им эмоции.

Выявление и использование неявного знания позволяют решить множество очень важных задач. Появляется возможность увидеть организацию не как машину для обработки информации, а как живой организм. Поэтому понимание, зачем компания существует, в каком направлении она развивается, в каком мире она хочет жить и как этот мир создать, становится важнее, чем обработка объективной информации. Такие субъективные понятия, как «понимание», «предчувствия» и «догадки», представляют собой составную часть знания. Знание подразумевает не только образы и символы, но и духовные ценности, интуицию и эмоции.

Несмотря на то что в понимании важности неформализованного знания превалирует восточное мировоззрение, значительный вклад в исследование различий между формализованным и неформализованным знанием также внес выдающийся химик и философ М. Полани. Он придавал большое значение роли неформализованного знания в процессе познания. Это соответствовало аргументам гештальт-психологии: восприятие определяется способом интеграции в общую схему, или гештальт. Однако хотя приверженцы гештальт-психологии считают интегрированными все образы, М. Полани утверждал, что люди получают знание посредством активного создания и систематизации их собственного опыта, т.е. знание, описываемое словами и числами, — лишь «верхушка айсберга» всего знания. Мы знаем больше, чем можем сказать [5].

Неформализованное знание включает когнитивные и технические элементы. *Когнитивные элементы* сосредоточены в том, что П.Н. Джонсон-Лэрд называл «интеллектуальными моделями, в рамках которых люди, создавая аналогии в сознании и манипулируя ими, получают модели мира для дальнейшей работы» [6]. Интеллектуальные модели, например схемы, парадигмы, предположения, гипотезы, подходы и убеждения, помогают людям в постижении мира. *Технические элементы* неформализованного знания — это ноу-хау, умения и навыки. Когнитивные элементы неявного знания связаны с индивидуальными образами реальности и прогнозами на будущее, т.е. «что есть» и «что должно быть».

Таким образом, два важных понятия — «неявные знания» и «явные знания» — определяют ключевое различие в области управления знаниями. Явные знания могут быть высказаны, записаны и переданы. Это объективные знания, выражаемые в правилах и определениях. Их легко собирать, хранить и передавать в электронном виде. Бóльшая часть таких знаний — это те, о которых мы знаем, что можем выразить их в словах и визуально воспринимаемых представлениях. Неявные знания включают ноу-хау, оценку, опыт, интуицию, секреты мастерства и навыки. Они существуют в определенном контексте. Но они не высказываются. Кроме того, часто мы даже не знаем, чтó именно мы знаем, пока нам не нужно будет с этим определиться. Следовательно, такие знания сложно выражать, обрабатывать, сохранять и передавать в систематическом или логическом виде.

Здесь необходимо отметить некоторые противопоставления, касающиеся природы знания. Наиболее важно различие между личностным, или неявным (аналог — глубинным) (*implicit*, *tacit*), и объективным, или явным (*explicit*) знанием. *Неявное знание* — персонифицированное, контекстуально-специфичное и соответственно трудно формализуемое и транслируемое. *Явное знание* — которое можно описать с помощью формального языка: словесных утверждений, математических выражений, технических описаний, руководств и которое поэтому формализовано и достаточно легко передается другим людям.

Весомый вклад в теорию создания организационного знания внесли японские ученые И. Нонака и Х. Такеучи [7]. Они обосновали положение о том, что процессы создания компанией знаний связаны с понятием «спираль знаний», на основе чего создаются знания, в которых нуждается организация. *Спираль знаний* построена на различии явных и неявных знаний и их цикличной трансформации, поскольку знания организации создаются благодаря взаимодействиям этих двух типов знаний. Задача организации в процессе создания организационного знания состоит не только в непосредственном создании и накоплении индивидуального знания, но и в обеспечении условий, необходимых для групповой работы.

В процессе своей деятельности компании собирают большой объем знаний о решении проблем, удовлетворении запросов покупателей и клиентов, работе с правительственными структурами и т.п. Эти знания, если они соответствующим образом хранятся и организованы, могут быть распределены для пользы и эффективной работы компании и ее членов.

Таким образом, знания — это один из важнейших активов компании. Они не рождаются сами по себе, но появляются в результате трансформации одних элементов информационного пространства в другие. Знания должны работать, приносить прибыль организации и становиться ее интеллектуальным капиталом. Интеллектуальный капитал — это структурированные идеи, различные типы знаний, инновации. Главное в том, что это те знания, которые организация может превратить в прибыль. Но что такое интеллектуальный капитал, как не совокупность явных и неявных знаний?

Необходимо обеспечить эффективное управление знаниями, включающее в себя совершенно разные составляющие: структуризацию знаний в компании, обучение, обмен знаниями, управление внутренними и внешними потоками информации, совместную работу в сообществах и многое другое.

Знания генерируются, они могут быть классифицированы и упорядочены, перенесены из одной ситуации в другую, их можно использовать. Цель процессов генерации знания — помощь тем, кто его создает, классифицирует, упорядочивает и использует в пополнении или переосмыслении собственных знаний. Процессы управления знаниями в организации и их эффективного использования связаны с концепцией когнитивного менеджмента [8]. Теоретической основой когнитивного менеджмента является когнитивная наука [9, 10].

Когнитивная наука *(или когнитология)* (*cognitive science*) — «наука о познавательных процессах», изучающая процессы восприятия, познания,

понимания, представления, мышления, рефлексии и обучения, моделирующая принципы организации и работы естественных и искусственных интеллектуальных систем, основываясь как на аналитическом, так и синтетическом подходе. Сама по себе когнитивная наука является широкой областью исследования. Предмет ее исследований — разумные системы [11].

Когнитивный менеджмент как концепция возник из понимания того факта, что направления конкуренции изменились, и борьба за интеллектуальные ресурсы потеснила зависимость от природных ресурсов.

Когнитивный менеджмент определяется как систематическое управление процессами, посредством которых знание идентифицируется, накапливается, распределяется и применяется в организации для улучшения ее деятельности. Когнитивный менеджмент в системе организационного обучения описывается на основе принципов, проверенных на практике.

Основные принципы когнитивного менеджмента заключаются в следующем [1]:

- знание возникает и пребывает в умах людей;
- совместное использование знаний предполагает доверие;
- технологии делают возможными новые формы когнитивного поведения;
- совместное использование знаний должно поддерживаться и вознаграждаться;
- необходимы управленческая поддержка и дополнительные ресурсы;
- инициативы по использованию знаний должны предваряться пилотными программами;
- инициативы нужно оценивать с помощью качественных и количественных показателей;
- знание является продуктом творчества, и чтобы оно развивалось в новых направлениях, его надо поощрять.

Таким образом, главное в когнитивном менеджменте — это постоянное обучение на основе разнообразного опыта; систематическое управление процессами, посредством которых знание идентифицируется, накапливается, распределяется и применяется. Однако разработка процедур когнитивного менеджмента часто бывает не только не востребована, но и вызывает сопротивление. Но, ясно осознавая, что знания становятся важнейшим ресурсом и соответственно ключевым направлением развития экономики, ведущие компании стремятся конструктивно преодолевать организационное сопротивление внедрению технологий когнитивного менеджмента.

Основной тенденцией в области когнитивного управления бизнесом стало активное применение информационно-аналитических и когнитивных систем поддержки решений в инфраструктуре предприятий и организаций. Учитывая многообразие задач, решаемых в процессе управления, в структуре корпоративной управленческой пирамиды отчетливо присутствует несколько информационных слоев, соответствующих уровням управления: оперативному, тактическому и стратегическому.

Менеджеры высшего звена принимают стратегические решения. Управленческие решения принимают менеджеры среднего звена, а линейные менеджеры и операторы — оперативные и текущие решения.

Целесообразно введение дополнительного уровня между высшим руководством и менеджерами среднего звена. Это специалисты в различных областях. Они являются советниками для менеджеров высшего и среднего звена. Многие из этих профессионалов могут рассматриваться как работники знаний.

Работники знаний — это люди, которые создают информацию и знания в процессе своей деятельности, интегрируют их в бизнес или трансформируют в бизнес-решения. Работники знаний — это менеджеры знаний организации, финансовые и маркетинговые аналитики, плановики производства, инженеры высшей квалификации, юристы, системные интеграторы. Они ответственны за нахождение или развитие новых знаний и решений для организации и интеграцию их с существующими знаниями. Они также осуществляют консультации руководства организации. Наконец, они действуют как проводники внедрения новых процедур, технологий или процессов.

Работники знаний могут использовать в качестве поддержки различные информационные системы, начиная от механизмов поиска информации в сети Интернете и заканчивая интеллектуальными и экспертными системами, помогающими в интеграции информации.

Одним из основных средств поддержки системы управления знаниями организации является *интеллектуальная* (*или когнитивная*) *система поддержки решений*, которая может не только организовывать эффективную добычу нужного знания, но и генерировать новые знания, давать рекомендации и обоснования по их использованию,

прогнозировать возможные последствия, осуществлять предварительный анализ и т.д. Растет число компаний, которые начали создавать базы знаний, содержащие списки экспертов, информационные карты, корпоративные справочники, настольные приложения и другие системы для помощи работникам знаний с целью повышения их эффективности.

Свойства когнитивных систем поддержки решений подразумевают возможности развития очень больших и сложных информационных баз и баз знаний, которые требуют необходимой компетентности и навыков для поддержания и использования. Другими словами, организационный интеллект становится важной проблемой. Знания, хранящиеся в этих базах знаний, накапливаются по возрастающей. Способность людей работать с этими знаниями становится все более затруднительной. Во многих случаях такая способность ограничена несколькими людьми, которые имеют высокую квалификацию и огромный опыт.

В корпоративной управленческой пирамиде система управления знаниями и когнитивная система поддержки решений в основном располагаются между уровнем стратегических решений высшего руководства и управленческими системами среднего менеджмента. Когнитивная система поддержки управленческих решений является одним из технологических средств систем управления знаниями.

В высшем руководстве корпораций появилась новая управленческая должность — руководитель знаниями корпорации, т.е. директор по управлению знаниями (*Chief knowledge officer*). Директор по управлению знаниями — это должностное лицо высшего ранга, роль которого состоит в усилении действия знаний, обычно благодаря программе управления знаниями. Уровень директора по управлению знаниями соответствует уровню директора по информационным технологиям, главы управления кадрами и других подобных должностей.

Можно также встретить термин «директор по управлению обучением» (*Chief learning officer*). В отличие от директора по управлению знаниями, его роль обычно предполагает большую сосредоточенность на применении обучения, образовании и тренинге, повышении квалификации и компетенций работников.

Не нужно путать производственные обязанности директора по управлению знаниями и директора по информационным технологиям (*IT*). Директор по информационным технологиям отвечает как за *IT*-стратегию, так и за *IT*-инфраструктуру. Он должен уметь строить выполнимые планы, позволяющие удовлетворять нужды организации, а также прислушиваться к инициативам директора по управлению знаниями, чтобы рационально и эффективно воплощать их в жизнь.

Рассмотрим подробнее, для чего исполнительному директору нужен директор по управлению знаниями. Исполнительный директор, помимо прочего, загружен внутренними проблемами. Знания не сохраняются или не распространяются по корпорации в должном объеме. Сотрудники организации часто не знают, какими знаниями она обладает. Возможно, корпорация прошла процесс реорганизации, слияния или приобретения. Люди, которых можно найти после того, как все войдет в свое русло, не знают, какими знаниями организация еще обладает и как это можно выяснить. Клиенты с каждым днем становятся все более требовательными. Однако, пока это происходит, организация теряет способность использовать собственные познания для удовлетворения требований клиентов и развития собственного бизнеса.

Плохое управление знаниями — это основная причина бесконечного списка проблем исполнительных директоров. Они убеждаются в том, что ответ на проблемы — эффективное использование знаний, однако, как кажется, организация не способна к координированным действиям. В этот момент организация обращается к специалистам по управлению знаниями. На первых порах назначение особого ответственного лица поможет привлечь внимание к вопросам, связанным со знаниями. Еще более важно то, что директор по управлению знаниями может получить мандат на проведение операций и тем самым необходимые ресурсы, что позволит организации оценить всю значимость управления знаниями.

Существуют различные подходы к организации работы директора по управлению знаниями. Некоторые из них утверждают, что их работа временная. Они должны будут запустить ход работ, выполнить экспериментальные программы и постепенно построить основную программу. Затем команда по управлению знаниями может уйти или распределиться по разным отделам организации, включаясь в их текущую работу. Другой подход состоит в позиционировании группы по управлению знаниями

в качестве независимого исследовательского центра, возможно — в качестве дополнительного бизнеса. Роль директора по управлению знаниями пока столь нова, что трудно сказать, какой из вариантов наилучший. Каждой организации самой приходится решать, что ей нужно.

Хотя директора по управлению знаниями не обладают техническими знаниями и опытом такого уровня, как директора по информационным технологиям, они могут определить просчеты в существующей инфраструктуре, дать рекомендации по изменениям, необходимым для осуществления их программ, а также обнаружить новые возможности. Вероятно, им придется сначала непосредственно сталкиваться с вопросами информационных технологий, а затем уже открывать ту или иную программу управления знаниями. Они должны знать только об общих возможностях поиска информации, управления содержанием, интегрированных системах и совместной работе. Важно то, что они понимают ограничения информационных технологий. Они знают, что информационные технологии — это инструмент, т.е. инструмент, который должен быть. Но главной фигурой все равно останется пользователь.

Директора по управлению знаниями заняты в основном разработкой и реализацией программ. Рассмотрим работу директора по управлению знаниями, точнее, его функции, необходимые для создания программ:

- определение недостатков возможностей и производительности;
- бенчмаркинг (*benchmark*) новых идей и стандартов производства[1];
- интегрирование потребностей различных отделов организации;
- выравнивание и гармонизация ресурсов (людских, информационно-технологических и финансовых);
- гарантирование того, что информационно-технологическая инфраструктура обеспечивает создание, распределение, сохранение и применение знаний;
- развитие новых стратегий, подходов, инструментов;
- выполнение экспериментальных проектов и подходов;
- создание широкой поддерживающей платформы на всех уровнях управления;
- сотрудничество с ключевыми фигурами, в том числе с директором по информационным технологиям;
- создание атмосферы, благоприятной для получения и распространения знаний;
- управление практическими изменениями;
- демонстрация результатов и закрепление успехов.

Другими словами, директора по управлению знаниями помогают любому члену организации извлекать выгоду из того, что знают и умеют другие люди и группы, чтобы улучшить результаты деятельности организации и полнее удовлетворять требования клиентов.

[1] Бенчмаркинг — это систематически организованный процесс научения тому лучшему, что порождается в движении, нацеленном на повышение качества. Он сосредоточен на обучении, повышающем производительность.

Литература

1. *Davenport T., Prusak L.* Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. 199 p.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 272 с.
3. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.
4. *Simon H.* Rational Decision Making in Business Organizations // The American Economic Review. 1972. Vol. 69. № 4. P. 493–513.
5. *Polany M.* The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul, 1966. 182 p.
6. *Johnson-Laird P.N.* Mental Models. Cambridge: Cambridge University Press, 1983. 215 p.
7. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 384 с.
8. *Холден Н. Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 384 с
9. The MIT Encyclopedia of the Cognitive Science / Ed. By R.A Wilson and F.C Kell. Cambridge, Massachusets: The MIT Press, 1999. 964 p.
10. *Баксанский О.Е., Кучер Е.Н.* Когнитивные науки: от познания к действию. М.: КомКнига, 2005. 184 с.
11. *Абдикеев Н.М.* Когнитивная бизнес-аналитика / Н.М. Абдикеев, А.Н. Аверкин, Л.П. Дьяконова и др. М.: ИНФРА-М, 2011. 511 с.

XII Всероссийский конгресс «Управление государственной и муниципальной собственностью 2014 Осень»

23–24 сентября 2014 г. в отеле «Балчуг Кемпински Москва» состоялся XII Всероссийский конгресс «Управление государственной и муниципальной собственностью 2014 Осень», организованный компанией «АСЭРГРУПП». Информационным партнером мероприятия выступил журнал «Управленческие науки».

В Конгрессе приняли участие более 40 делегатов из разных городов России: Москвы, Одинцова, Жуковского, Кирова, Карабулака, Россоши, Ростова-на-Дону, Абакана, Балаково, Ангарска, Березников, Бийска, Оренбурга, Сыктывкара, Новосибирска, Норильска и многих других.

Участниками Конгресса стали заместители руководителей аппаратов губернаторов, генеральные директора и их заместители, директора департаментов имущественно-земельных отношений, руководители договорно-правовых управлений, департаментов собственности, отделов организации учета и использования имущества, отделов по организации аукционов и регистрации договоров аренды, по работе с имуществом и финансовыми активами, учета и приватизации государственного имущества, заместители начальников отделов управления имуществом, учета и регистрации недвижимости, юрисконсульты и специалисты Роснефти, ГлавУпДК при МИД России, Фонда социального страхования Российской Федерации, Центрального аэрогидродинамического института им. профессора Н.Е. Жуковского, ГУП «Московскогое имуществао», ФГУП «СВЯЗЬ-безопасность», Административно-хозяйственного управления аппарата губернатора и правительства Оренбургской области, Управления муниципальным имуществом администрации города Бийска, Мытищинского научно-исследовательского института радиоизмерительных приборов, ГУ СДА при Спецстрое России, администрации городов Ангарска, Березники, Кирова, Карабулак, Норильск, администрации Оренбургской, Новосибирской областей, Республики Хакасии и многие другие.

Программа Конгресса была представлена двумя конференциями.

В первый день Конгресса состоялась **конференция «Актуальные вопросы распоряжения и использования государственной и муниципальной собственности».** На конференции были рассмотрены следующие актуальные темы.

- Государственный финансовый контроль распоряжения и использования государственной собственности. Приватизация государственного имущества.
- Вопросы распоряжения движимым и недвижимым имуществом: предприятие как имущественный комплекс.
- Вопросы передачи имущества в связи с разграничением полномочий между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления.
- Использование механизмов доверительного управления и концессий для повышения эффективности управления государственной и муниципальной собственностью.
- Актуальные вопросы предупреждения несостоятельности организаций госсектора. Банкротство организаций госсектора: актуальные вопросы, антикризисное управление, судебно-правовое сопровождение.
- Предоставление бюджетных инвестиций унитарным предприятиям, ОАО с государственным пакетом акций и без него.

В рамках Конгресса прошла **открытая дискуссия на тему «Развитие системы государственного и муниципального управления сферой государственно-частного партнерства»**. Во время дискуссии обсуждались наиболее актуальные вопросы, в частности:

- возможности и недостатки механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП), в том числе для решения проблем управления различными инфраструктурными объектами;
- нормативно-правовое поле концессионных соглашений, соглашений о государственно-частном партнерстве и неконцессионных форм: существующая ситуация и перспективы изменения законодательства;
- основные проблемы при формировании приоритетов политики субъекта РФ в сфере ГЧП:

определение целей развития ГЧП, приоритетов и направлений реализации проектов ГЧП, принципов реализации;

• ключевые этапы контроля и мониторинга над реализацией проекта ГЧП в системе государственного и муниципального управления;

• проблемы взаимодействия с заинтересованными лицами при создании структур по развитию ГЧП в субъекте и муниципальном образовании РФ;

• анализ прикладных вопросов управления проектами ГЧП, включая формирование и отбор идей проектов ГЧП, оценку потенциала проекта в решении стратегических задач развития региона, оценку инвестиционной привлекательности и бюджетной эффективности проекта, разработку юридической и финансовой структуры, а также управление реализацией проекта ГЧП;

• актуальные вопросы создания кластеров и особых экономических зон, в которых государством обеспечивается создание необходимой для привлечения частных инвестиций инфраструктуры.

В дискуссии приняли участие:

• Кодина Е.А. — директор Центра инноваций муниципальных образований (с 2004 по 2013 г. директор Департамента развития, комплексной оценки деятельности субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления Министерства регионального развития Российской Федерации);

• Кравцов А.В. — председатель Арбитражного третейского суда г. Москвы, президент Союза третейских судов, член экспертного совета при Комиссии Московской городской Думы по законодательству, член экспертного совета при Комитете ГД РФ по собственности;

• Котова-Смоленская А.М. — партнер юридической фирмы «ЮСТ», адвокат, член экспертного совета НП «Центр развития государственно-частного партнерства» [представляет интересы клиентов при реализации проектов в сфере государственно-частного партнерства (ГЧП-проектов) на федеральном и региональном уровнях];

• Нещадин А.А. — заместитель директора Института региональных исследований и проблем пространственного развития Финансового университета при Правительстве РФ;

• Ткаченко М.В — исполнительный директор Центра развития ГЧП.

Во второй день Конгресса состоялась **конференция «Аренда и реализация государственного и муниципального имущества. Антимонопольное законодательство. Прокурорский и антикоррупционный контроль».** Большой интерес у участников конференции вызвали нижеперичсленные темы.

• Договоры аренды зданий и помещений с арендодателями — публичными образованиями. Арендная плата по договорам аренды государственного и муниципального имущества.

• Оценка государственного и муниципального имущества при сдаче в аренду. Оценка кадастровой стоимости объектов недвижимого имущества.

• Организация и проведение торгов по реализации государственного и муниципального имущества. Развитие электронных торгов в России.

• Антимонопольный контроль при проведении торгов по продаже и сдаче в аренду государственного и муниципального имущества. Разъяснения законодательства: Федеральный закон «О защите конкуренции», приказ ФАС России № 67 от 10.02.2010.

• Регистрация прав государственного и муниципального имущества.

• Особенности прокурорского надзора за исполнением законов при распоряжении и приватизации государственного имущества.

• Антикоррупционный контроль в сфере управления и распоряжения государственным имуществом.

В Конгрессе в качестве экспертов приняли участие представители Счетной палаты Российской Федерации; Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество); Высшего Арбитражного Суда РФ (ВАС РФ); Управления Федеральной антимонопольной службы по г. Москве (Московское УФАС России); НИИ Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации; Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ (ИЗиСП); Института мировой экономики и международных отношений РАН; ОАО «Российский аукционный дом».

* * *

Продолжая серию мероприятий по данной тематике, компания «АСЭРГРУПП» объявляет о начале регистрации на XIII Всероссийский конгресс «Управление государственной и муниципальной собственностью 2015».

Оргкомитет Конгресса

III Всероссийский конгресс «Корпоративное управление: правовые аспекты 2014 Осень»

25–26 сентября 2014 г. в отеле «Балчуг Кемпински Москва» состоялся III Всероссийский конгресс «Корпоративное управление: правовые аспекты 2014 Осень», организованный компанией «АСЭРГРУПП». Информационным партнером мероприятия выступил журнал «Управленческие науки».

В Конгрессе приняли участие более 45 делегатов из разных городов России: Москвы, Рыбинска, Ульяновска, Омска, Сургута, Ханты-Мансийска, Новосибирска и многих других. Участники Конгресса — руководители и специалисты из таких организаций, как Роснефть, ВНИИАЭС, Сбербанк России, Газпромбанк, Банк Москвы, Внешэкономбанк, Интер РАО, Русс-Нефть, Сургутнефтегаз, ГосМКБ «Вымпел» им. И.И. Торопова, СИБЭКО, Омскоблгаз, НПО «Микроген» Минздрава России, НПО «Сатурн», ГУП «Ульяновское бюро технической инвентаризации», Агентство инвестиционного развития Новосибирской области, Атомредметзолото, Вагонная ремонтная компания-2, администрации Ханты-Мансийского автономного округа — Югры и др.

Программа Конгресса была представлена двумя конференциями.

В первый день Конгресса состоялась **Всероссийская конференция «Новации государственного регулирования сферы корпоративных отношений»**, в ходе которой обсуждались следующие актуальные темы.

- Развитие корпоративного управления в российских государственных и частных компаниях.
- Новации Гражданского кодекса РФ в регулировании юридических лиц.
- Кодекс корпоративного управления: свод принципов, новое в регулировании.
- Антимонопольный контроль за деятельностью профессиональных участников рынка ценных бумаг.
- Новое в регулировании ответственности руководителей и владельцев компаний. Новеллы Федерального закона № 99-ФЗ от 05 мая 2014 г., вступившие в силу с 1 сентября 2014 г.
- Планируемые изменения в корпоративном законодательстве в связи с его приведением в соответствие с новой редакцией норм Гражданского кодекса РФ о юридических лицах.

В рамках работы Конгресса состоялась **открытая дискуссия на тему «Конфликт интересов мажоритариев и миноритариев: защита прав акционеров, законодательные аспекты, судебная практика».** Во время дискуссии обсуждались наиболее актуальные вопросы, в частности:

- осуществление корпоративного контроля в акционерном обществе (АО);
- правовые аспекты совместного существования контролирующих, крупных и миноритарных акционеров. Противостояние мелких акционеров и держателей контрольных пакетов в российских компаниях: современная ситуация, нарушения своих обязательств компаниями. Проблемы гринмейла — корпоративный шантаж, иски о нанесении миноритариям убытков действиями мажоритарных акционеров;
- вопросы регулирования отношений контроля-подконтрольности, аффилированности и конфликта интересов в действующем российском законодательстве и планируемых правовых актах. Ответственность мажоритариев в свете изменений Гражданского кодекса РФ;
- особенности различных способов защиты прав акционеров: государственная (гражданско-правовая; административно-правовая; уголовно-правовая) и негосударственная [защита саморегулируемыми организациями профессиональных участников рынка ценных бумаг (СРО), защита общественными организациями по защите прав вкладчиков и акционеров, защита Федеральным компенсационным фондом по защите прав вкладчиков и акционеров];
- баланс интересов государства и бизнеса. Повышение эффективности и особенности корпоративного управления АО с государственным и муниципальным участием. Внедрение положительного опыта корпоративного управления, развитие института профессиональных директоров.

В дискуссии приняли участие: А.А. Глушецкий, генеральный директор ЗАО «Центр деловой информации; А.А. Задорожный, партнер юридической фирмы «Синум АДВ», адвокат, магистр частного права; И.С. Шиткина, профессор кафедры предпринимательского права МГУ им. М.В. Ломоносова, управляющий партнер компании «Шиткина и партнеры».

Во второй день Конгресса состоялась **конференция «Практика корпоративного управления в компании, корпоративные процедуры».** Большой интерес у участников конференции вызвали следующие темы.

- Управление рисками в системе корпоративного управления: ключевая тенденция в период с 2014 по 2016 г.
- Обзор изменений в требованиях к раскрытию информации АО на рынке ценных бумаг, а также в Федеральном реестре сведений о фактах деятельности юридических лиц. Раскрытие информации для эмитентов, обязанных осуществлять раскрытие в форме ежеквартального отчета.
- Процедурные вопросы эмиссии ценных бумаг и раскрытия информации, выплаты дивидендов и других значимых аспектов деятельности акционерного общества; правоприменительная практика.
- Практические аспекты прохождения листинга на российской бирже.
- Восстановление корпоративного контроля, оспаривание сделок корпорации.
- Судебная практика по корпоративным спорам.

В Конгрессе в качестве экспертов приняли участие представители Государственной Думы ФС РФ; Министерства экономического развития РФ; Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество); Высшего Арбитражного Суда РФ; Банка России; Российской школы частного права; Экспертного центра управления; ЗАО «ФБ ММВБ»; ЗАО «Интерфакс Служба раскрытия информации»; Консалтинговой компании «Ринкон-гамма» и др.

Двухдневный формат мероприятия дал возможность участникам индивидуально проконсультироваться с докладчиками по всем проблемным вопросам, ознакомиться с последними изменениями в законодательстве, а также поделиться опытом друг с другом.

* * *

Продолжая серию мероприятий по данной тематике, «АСЭРГРУПП» объявляет о начале регистрации на IV Всероссийский конгресс «Корпоративное управление: правовые аспекты 2015».

Оргкомитет Конгресса

II научная конференция «Управленческие науки в современном мире»

25–26 ноября 2014 г. в Финансовом университете состоится II научная конференция «Управленческие науки в современном мире».

Цель организации конференции — предоставление площадки для научных дискуссий и обеспечения взаимодействия исследователей, аналитиков и практических специалистов по актуальным проблемам управленческих наук.

К участию в конференции приглашены российские и зарубежные ученые, преподаватели управленческих дисциплин, консультанты, менеджеры компаний и специалисты в сфере корпоративного и государственного управления; приветствуется участие аспирантов. Участие в конференции бесплатное, регистрация участников с докладом продлится до 20 октября 2014 г.

Итоги конференции, а также некоторые доклады ее участников будут опубликованы в очередном номере журнала «Управленческие науки».

За дополнительной информацией о конференции можно обращаться по телефону **(499) 270-22-08**, а также по адресу электронной почты: **conf@fa.ru**.