95 ЛЕТ

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

№ 4 (13) 2014

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Д.Е. Сорокин, председатель редсовета, д-р экон. наук, проф., проректор по научной работе Финансового университета, член-корреспондент Российской академии наук (РАН)
Н.А. Волгин, д-р экон. наук, проф., первый зам. генерального директора Всероссийского центра уровня жизни, 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 «Пегасистемс 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
Заведующий редакцией научных журналов:
В.А. Шадрин
Выпускающий редактор:
О.А. Макарова
Корректор: **Е.В. Маурина**
Переводчики: **Г.В. Третьякова, Л.Н. Кондратюк**
Верстка: **С. М. Ветров**
Журнал подписан в печать 25.12.2014. Формат 60 × 84 1/8.
Объем 9,8 п. л.
Заказ № 711
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, аннотация (не менее 250 слов) и ключевые слова (5–10 слов) 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.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Маршев В.И.
Об истории управленческой мысли и бизнеса: дискуссии, результаты, планы 4

Кузин Д.В.
Менеджмент XXI века: новый взгляд 16

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Кравцов А.В.
Третейские суды в России 26

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Асаул А. Н.
Новая философия предпринимательства — корпоративная социальная ответственность (N.B. Отозвана 06.08.2018). . .30

Крылов А.С.
Корпоративная социальная ответственность в банковской сфере: тенденции и перспективы 38

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рубвальтер Д.А., Кандохова М.М.
Глобальные тенденции развития институтов финансирования науки, технологий и инноваций 46

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Оболенская Л.В.
Развитие классификации субъектов инновационной деятельности для обеспечения системного управления 55

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Трегуб И.В.
Оценка эффективности социальных инвестиций с применением корреляционно-регрессионного анализа. 62

Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю.
Аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей компаний малого бизнеса 67

КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ

II Международная научно-практическая конференция «Маркетинг России». 77

II научная конференция «Управленческие науки в современном мире». 78

Тематический указатель статей, опубликованных в 2014 году. 82

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

Marshev V.I.
About the history of managerial thought and business: generation, results and plans 4

Kuzin D.V.
In search of updated management theory . .16

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

Kravtsov A.V.
Arbitration courts in Russia. 26

CORPORATE MANAGEMENT

Asaul A.N.
Corporate social responsibility as the new philosophy of business 30

Krylov A.S.
Corporate social responsibility in banking sector: trends and prospects. 38

FINANCIAL MANAGEMENT

Rubvalter D.A., Kandokhova M.M.
Trends in the development of financing institutions of science, technology and innovation 46

INNOVATION MANAGEMENT

Obolenskaya L.V.
The development of classification of subjects of innovation for system governance. 55

INFORMATION TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT

Tregub I.V.
Evaluation the effectiveness of social investment using regression analysis 62

Barilenko W.I., Berdnikov V.V., Gavel O.Y.
Analytical justification of promising business models for small-scale enterprises 67

CONGRESSES, CONFERENCES, SEMINARS

II International Research and Training Conference «Marketing of Russia». 77

The second academic conference «Managerial sciences in the contemporary world» 78

Thematic guide of the articles published in 2014 82

УДК 658:93/94 (045)

Об истории управленческой мысли и бизнеса: дискуссии, результаты, планы

МАРШЕВ ВАДИМ ИВАНОВИЧ, *доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова*
E-mail: vmarshev@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются история и организация научно-практических конференций по управленческой мысли, которые проводятся на экономическом факультете Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова с 1996 г.*
Тематика конференций, состав участников, технология проведения, практические выводы и рекомендации, полученные в ходе обсуждения, позволяют говорить о конференции как авторитетной дискуссионной площадке, на которой обсуждаются актуальные вопросы теории и практики управления.
Отличительной особенностью данных конференций является реальное объединение представителей различных научных школ, которые исследуют практику управления, что позволяет получать полезные практические рекомендации.
Ключевые слова*: организация, управление организацией, наука управления, история управленческой мысли, история управления, конференции.*

About the history of managerial thought and business: generation, results and plans

MARSHEV VADIM I., *Doctor of Science, Economics, Professor of the Organization Management Department at the Economics Faculty in Lomonosov Moscow State University*
E-mail: vmarshev@mail.ru

Abstract. *This article presents history and organization of research and practice conferences on managerial thought which have been held at the Economics Faculty in Lomonosov Moscow State University since 1996.*
Themes of the conferences, entry list, procedure technology, practical conclusions and progress recommendations on the discussion allow speaking about the conference as the authoritative discussing ground where urgent management practical and theoretical issues are discussed.
The peculiar feature of the given conferences is real uniting the representatives of different scientific schools exploring the management practice which allows getting useful practical recommendations.
Keywords: *organization, the organization management, management science, history of managerial thought, history of management, conferences.*

Краткая история конференций. «Уже стало традицией российским и зарубежным теоретикам и практикам управления собираться в июне в стенах Московского университета на международных конференциях по истории управленческой мысли и бизнеса для обсуждения актуальных проблем науки и практики управления...», — примерно с такими словами автор этих строк уже много раз обращался к участникам историко-управленческого сообщества. Сегодня можно подвести некоторые итоги нашего начинания, отсчет которого пошел с 1996 г.

Летопись 15 международных конференций по истории управленческой мысли и бизнеса

(ИУМиБ), проведенных на экономическом факультете МГУ им. М. В. Ломоносова, такова. Бизнес-идея возникла в результате достаточно долгих размышлений и ощущений потребности в создании площадки, на которой бы собирались представители *управленческой науки* для обсуждения актуальных проблем на трех стадиях жизненного цикла этой науки: в исторической ретроспективе («вчера»), настоящем ее состоянии («сегодня») и при возможных последствиях, последействиях и развитии проблем в будущем («завтра»). Проведенный в 1995 г. анализ бизнес-среды историко-управленческих конференций показал, что существует сообщество *историков управления* во главе с Альфредом Чандлером, есть свой печатный орган — журнал *Management History*, с 1954 г. ежегодно проводятся встречи историков управления под эгидой специально созданной организации — *The Business History Conference*. Одновременно было обнаружено, что есть признанные в мире фундаментальные работы по *истории управленческой мысли* таких авторов, как Claude S. George[1], Daniel A. Wren[2], опубликовано множество статей по историко-управленческой тематике отечественных и зарубежных авторов, но не была организована ни одна специальная конференция, на которой бы обсуждались проблемы истории управленческой мысли. Тогда же, в 1995 г. и было принято решение провести летом 1996 г. первую международную конференцию по истории управленческой мысли. Для того чтобы привлекать внимание и приглашать на конференцию не только историков мысли, но и историков реального управления, название конференции было выбрано таким: «История управленческой мысли и бизнеса». Тем не менее с первой же конференции от участников требовалось сосредоточиться на выявлении причин парадигмальных аномалий в управлении как науки, так и практики, а также на способах их устранения (в форме доказательств новых гипотез и новых утверждений).

Перечислим темы проведенных международных конференций по ИУМиБ.

- Развитие концепций управления: вчера, сегодня, завтра (1996).
- Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика (1998).
- Государство и предпринимательство (2000).
- Развитие кадров управления: история, современность, будущее (2001).
- Проблемы измерений в управлении организацией: история, современность, будущее (2002, 2003).
- Научные концепции и реальный менеджмент (2004, 2005).
- Российская модель управления (2008).
- Национальные модели управления (2009).
- Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра (2010).
- Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента (2011).
- Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей (2012).
- От стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению (2013).
- Проблемы подготовки менеджеров: вчера, сегодня, завтра (2014).

Как видно из списка, некоторые темы (такие как концепции управления, подготовка кадров управления) повторялись через какое-то время, в силу их архиактуальности и/или вечности. Другие темы (опять же концепции управления, модели управления, социальная ответственность и этика бизнеса) выносились на две конференции подряд. Это обусловливалось актуальностью темы, желанием участников конференции продолжить исследования и совместно обсудить их результаты, что в итоге стало традицией наших конференций.

Обсуждение актуальной темы в течение двух последовательных конференций позволяет участникам выступить на первой конференции с проблемно-постановочными докладами. А затем, выслушав замечания и предложения коллег по конференции, получив отзывы посетителей сайта экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова (материалы конференции доступны в электронной форме на сайте www.tcjn.msu.ru), в течение года продолжить свои исследования (возможно, в формате исследовательских групп), провести и обобщить результаты экспериментов и, наконец, выступить на второй конференции с новыми научно-практическими результатами. Эта традиция, учитывая сложность предметных областей науки управления, оказалась весьма продуктивной, что подтверждает и статистика — более 10 участников

[1] *Claude S. George*. The History of Management Thought. N.Y., 1972.
[2] *Daniel A. Wren*. The Evolution of Management Thought. N.Y., 1972.

конференции за последние 6 лет защитили кандидатские и докторские диссертации, в подготовке которых использовали формат и материалы наших конференций.

Еще одна традиция родилась на конференции 2005 г., когда участники предложили обсудить на очередной конференции ИУМиБ максимально широкий круг проблем, связанных с формированием, оценкой и развитием *российской модели управления*. В свою очередь, оргкомитет принял решение опробовать оригинальную (для наших конференций) форму — *pre-reading* некоторых опубликованных фундаментальных работ по теме конференции с целью облегчения взаимопонимания участников конференции. Причем этот материал был доступен в электронной форме (на упомянутом сайте). В качестве *pre-reading* оргкомитет предложил четыре работы — статьи С.Р. Филоновича «Поиски российской модели менеджмента: взгляды инсайдеров», А.П. Прохорова «Российская модель управления (перспективы развития)», А.И. Наумова и И.А. Петровской «Тенденции в изменении национальной культуры России с позиций ее влияния на управление бизнесом в период 1996–2006 гг.» и главу «Российская модель управления» электронной версии монографии Т.С. Викторовой. Это *необходимое* условие вовлечения участников в процесс конференции, но далеко *не достаточное*, что демонстрируют публикуемые в сборнике доклады конференции 2006 г., предметный диапазон которых простирается от «менталитета», «социальных институтов» и других национальных характеристик российской модели управления и заканчивая специфическими проявлениями моделей управления в различных функциональных областях организаций.

Несколько слов *об* ***организаторах и участниках.*** Основными организаторами всегда выступали экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (ЭФ МГУ) и кафедра управления ЭФ МГУ. С первой же конференции ее постоянными соорганизаторами выступали Ассоциация выпускников ЭФ МГУ и международный журнал «Проблемы теории и практики управления». Среди соорганизаторов в разные годы были Ассоциация развития управления, Государственный университет управления, Учебно-консультационный центр «Практик», Ассоциация консультантов по экономике и управлению, Государственный университет управления, Международная ассоциация студентов и аспирантов, изучающих экономику и управление (*AIESEC*), и др.

Говоря об участниках конференций по ИУМиБ, отметим три характеристики.

Во-первых, по численности участников — конференции, скорее, камерные, чем масштабные. Численность участников никогда не превышала 60 человек (суммарно за три дня работы).

Во-вторых, среди российских участников всегда были яркие «звезды», украшавшее наши конференции своим присутствием и выступлениями. Среди таковых хотелось бы отметить и поблагодарить Д.Б. Юдина, В.И. Кошкина, З.П. Румянцеву, Н.П. Иващенко, Л.И. Евенко, О.С. Виханского, Э.М. Короткова, В.Ф. Богачева, В.М. Силина, Д.Н. Платонова, Г.Р. Латфуллина, В.Л. Тамбовцева, Я.В. Радченко, Н.В. Хмелькову, А.Д. Кузьмичева, Д.В. Кузина, Б.С. Батаеву, Б.Н. Герасимова, В.В. Радаева и многих других за поддержку нашей научно-просветительской деятельности.

В-третьих, были и иностранные участники, которые всегда вносили существенное разнообразие в позиции по обсуждаемым вопросам, а заодно подтверждали международный статус конференций. Как постоянный сопредседатель оргкомитета конференций по ИУМиБ, автор этих строк хотел бы отметить и поблагодарить зарубежных участников — бывшего президента Американской академии менеджмента Фреда Лютанса, профессоров Маршалла Голдмана, Шилу Паффер, Патрицию Доуден, Лару Прейзер, Франка Ригера, Тимо Хокканена, Даниела Маккарти, Филиппа Николса, Дугласа Коултера, Марка Шварца, Райана Бёрга. Особо хочется поблагодарить участника и спонсора нашей конференции профессора Томаса Дональдсона (директора Центра исследований этики бизнеса Уортоновской школы бизнеса, США), способствовашего переводу на английский язык и изданию трудов 12-й конференции по ИУМиБ на тему «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента»[3]. Это позволило распространить материалы конференции среди многих школ бизнеса и менеджмента университетов мира.

Актуальные темы конференций. Судя по тематике проведенных 15 конференций по ИУМиБ,

[3] Social Responsibility of Business and Management Ethics: XII International Conference on History of Management Thought and Business // Conference Proceedings. Moscow: The Lomonosov MSU, June, 29–30, 2011. [Edited by Vadim I. Marshev]. M.: LMSU 2013. 324 p.

оргкомитет предлагал актуальные темы. Тем не менее из всех проблем наиболее значимыми, на мой взгляд, были следующие две проблемы, которые чаще всего поднимались и во многом так и остаются до конца не решенными.

Методологические проблемы историко-управленческих исследований. Проведя инвентаризацию большого количества работ по истории управленческой мысли, нам удалось четче сформулировать предметные области историко-управленческих исследований, начиная с определения истории управления (ИУ) и истории управленческой мысли (ИУМ) и заканчивая предметными областями и предметами исследований по ИУМ. Надо признать, что это удалось сделать, естественно, только после определения терминов «организация», «управление организацией» и «предмет науки (теории) управления организацией». Рассмотрим упоминаемые ключевые определения.

• *Организация* (как объект управления) — это совокупность из двух и более «лиц»[4], обладающих общей целью[5] и формализованными[6] структурированными[7] отношениями.

• *Управление организацией* — это целенаправленное системное воздействие субъекта управления на организацию.

• *Система управления организацией* — это совокупность множества специальных элементов (цели управления, функции управления, методы управления, кадры управления и др.) и процессов их взаимодействия и развития[8].

• Управление — это *профессиональная деятельность*, сущность которой заключается в *изменении организации* (как объекта воздействия), точнее в *изменении людей в организации*.

• *Предмет науки «управление организацией»* — это управленческая деятельность и/или управленческие отношения.

• Под *историей управления организацией* понимаются либо собственно *процессы* возникновения, развития, борьбы и смены конкретно-исторических систем управления, либо *система научных знаний* (наука) об этих процессах.

• *Предмет истории управления* — это процесс возникновения, развития, борьбы и смены конкретно-исторических систем управления.

• Под *историей управленческой мысли* понимаются либо собственно *процессы* возникновения, развития, борьбы и смены идей, представлений, концепций, теорий, школ и учений об управлении организацией в различных конкретно-исторических условиях, либо *система научных знаний* (наука) об этих процессах.

• *Предмет истории управленческой мысли* — это процесс возникновения, развития, борьбы и смены идей, представлений, концепций, теорий, школ и учений об управлении организацией в различных конкретно-исторических условиях.

При изучении истории управленческой мысли пришлось столкнуться с парадоксальной ситуацией. Оказалось, что в мировой общественной мысли имеется колоссальное *наследство* в области знаний об управлении, но оно далеко еще не теоретическое *наследие*. Как результат собственных исследований, сформулируем три наиболее важные методологические проблемы ИУМ.

• Во-первых, всякое новое историко-научное исследование обязательно проходит три этапа своего развития. Первый — *этап зарождения*, на котором происходит хронологическая систематизация успехов науки, без подробного анализа логики развития науки, без выявления условий и факторов ее зарождения. Второй — *этап становления*, на котором осуществляется причинно-следственный филиативный анализ развития идей. Третий — собственно *этап развития*, на котором выявляется множество причин развития науки, обосновываются «повороты» в ее развитии, в ее истории и в итоге — выявляются закономерности развития этой науки.

• Вторая проблема — это объективное последовательное расширение трактовки предмета ИУМ от традиционной трактовки — развитие «научных знаний об управлении» (в том числе развитие методов науки управления) через развитие «научного сообщества» (развитие

---

[4] В теоретико-игровом смысле «лицо» понимается как индивидуум и/или как группа индивидуумов. Примеров множество — от семейной фирмы из двух персон до транснациональных холдингов и компаний.

[5] Или организационной целью.

[6] Примеры формализации отношений — от рукопожатия и клятвы (в том числе «бей пять») и записей в ЗАГСе до признания конституции страны, регистрации устава организации и подписания долгосрочных контрактов.

[7] Под структурой мы понимаем «элементы и связи между ними».

[8] Примеры систем управления приведены в работах: *Маршев В. И.* История управленческой мысли: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 626–627; *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006. С. 40–46.

отношений между «носителями» управленческих знаний) и социального института науки управления до развития отношений «общество и наука управления».

• Третья проблема — это проблема источников, от решения к оторой во многом зависит организация исследований по ИУМ.

Перечисленные фундаментальные проблемы порождают многочисленные вторичные проблемы — это сопоставление множества формулировок целей и методов исследований по ИУМ; организация научной работы, в том числе поисковой части; степень необходимого «погружения» в своеобразие исследуемой эпохи, страны, научного сообщества, мышления отдельного ученого и т.п.; оценка изучаемой теоретической концепции или научной разработки по управлению. Возникают также традиционные источниковедческие вопросы: как классифицировать множество источников ИУМ? Есть ли специфика в изучении различных видов источников? Сопоставимы ли источники (представители разных видов) и что служит мерой их сравнения? Как организовать рациональный поиск источников? Что значит «получать новое знание» из источников?

Специфика работы исследователя ИУМ с различными видами источников требует каждый раз «переключения» в исследовательском настроении, в организации самой работы. «Переключение» осуществляется из состояния современного наблюдателя, объективно рассуждающего извне анализируемой исторической системы (а главное, в терминах современной науки управления), в состояние «погружения», «растворения» в духе, материи и времени анализируемой социально-экономической системы, научного сообщества, всего окружения носителя управленческого знания, с целью реконструкции прошлого во всем его многообразии и уникальности.

На самом деле оба крайних состояния исследователя являются вариантами перевода «прошлого» на два языка. В первом случае происходит переоценка достижений прошлого по мере развития современной науки, во втором случае — реконструкция и моделирование прошлого на языке прошлого. Оба крайних подхода необходимы, но недостаточны в реализации главного назначения ИУМ — обнаружить знание об управлении в прошлом и оценить развитие этого знания. Поэтому и приходится находиться то в одном, то в другом исследовательском режиме, а выводы об оцениваемых концепциях, теориях, учениях, «мыслях» делать нередко двойственные.

В последние время в публикациях часто встречаются слова о том, что «менеджмент мертв». Не вступая в долгую полемику, выскажем свое мнение о менеджменте как деятельности известными словами: «Менеджмент жил, менеджмент жив, менеджмент будет жить», ибо менеджмент — это суть человеческой деятельности, иными словами, онтологическая природа менеджмента находится в самом человеке, повседневно подвергающемся воздействию со стороны либо оказывающем осознанное воздействие на окружающих (или на себя).

Если же иметь в виду «менеджмент» как совокупность теоретических представлений и научных знаний об этой деятельности, то в силу своего прикладного назначения и даже обслуживающего характера (знаний, конструируемых, например, в интересах руководителей античного города-государства или собственников современной компании) у менеджмента и история самая продолжительная, и судьба совпадает с настоящим и будущим социальных институтов: будут институты — будут и теоретические концепции менеджмента.

Возникают другие, более важные, на наш взгляд, проблемы, чем тривиальный вопрос о «состоянии здоровья» менеджмента. Кто или что движет умами гуру менеджмента, творцов идей и теоретических концепций управления? Почему еще вчера мы провозглашали «управление по целям», а сегодня с не меньшим упоением — «стратегический менеджмент» и «стратегическое мышление»; вчера — «системный подход в управлении», а сегодня — «ситуационный»; вчера — «реструктуризацию» и «реинжиниринг», а сегодня — «*change management*»; вчера — «обучение и повышение квалификации персонала», а сегодня — «самообучающаяся организация»; вчера — «*costs-driven management*» и «*value-based management*», а сегодня — «*Knowledge management*», «*T-shaped management*» и «*White-space management*»?

Хотя, с другой стороны, дискуссия о «состоянии здоровья» менеджмента наводит на мысль, а нет ли здесь аналогии с непрерывным процессом создания все новых и новых медицинских препаратов для лечения все тех же человеческих болезней, известных уже многие тысячелетия? Похоже, что меняются цели и критерии (от «просто выжить» через «хочется быстрее и надежнее

вылечиться» к «подольше прожить») и появляются новые лекарства. Так и в бизнесе. Постоянно хочется просто «жить», затем добавляется «заработать», затем — «много заработать», затем — «выйти из кризиса», затем — «много, быстро и долго зарабатывать» и т.д., и т.п., а каждый раз появляются соответствующие концепции менеджмента. Но не надо думать, что любая цель имеет средство достижения. Скорее всего, каждый раз как цель и критерии, так и соответствующее средство корректируются (чаще всего приходится отказываться от недостижимых целей, «занижать» критерии), и находится «соответствующее времени относительно лучшее средство для скорректированной цели», если помнить, что *«любое новое средство — это новая комбинация старых, ранее известных средств»*.

Исходя из представления о предметах историко-управленческих наук, сформулируем несколько актуальных направлений исследований в области методологии, привлекающих внимание исследователей ИУМ.

- Эпистемология ИУ и ИУМ как наук.
- Гносеология исследований по ИУ и ИУМ.
- Периодизация в истории организации управления и истории управленческой мысли.
- Организация налаженных процедур фиксации и хранения данных о реальных управленческих мероприятиях (программах, реформах, реконструкциях, реструктуризации, экспериментах и т.п.) с целью оценки этих мероприятий **до** их внедрения, **в** процессе реализации и **после** того, как достигнуты результаты.
- История организации научных исследований по управлению.
- Многофакторный формально-логический и конкретно-исторический анализ возникновения и развития системных концепций управления (в целом, а также по элементам системы управления, по аспектам управления).
- Методологические проблемы измерения изменений в управлении организациями.
- Источниковедческие проблемы в исследованиях по ИУ и ИУМ.
- Историография ИУ и ИУМ.

Следует отметить еще одну «методологическую» традицию конференций — это *вопросы*, предварительно выносимые для обсуждения в рамках объявленной темы. Как пример, приведем вопросы (которые предлагалось обсудить на конференциях 2002 и 2003 гг.) на тему «Проблемы измерений в управлении организацией: история, современность, будущее».

- Что такое «мера» в управлении и каковы ее формы представления?
- Каким образом наблюдать за изменениями в управлении и измерять эти изменения?
- Как организовывать и осуществлять эксперименты в управлении с использованием различных метрик?
- Как измерять управленческие отношения?
- Если в управлении организацией используется несколько метрик, каким образом оценивать конечный результат?
- Каким образом измерять «вклад» менеджера (как позитивный, так и негативный) в общий результат деятельности фирмы?
- Насколько корректна постановка вопроса об оценке бизнеса, столь популярного в последние годы?
- Каковы современные техники измерений в управленческом консультировании: аналитические, диагностические, оценочные и т.п.?
- Какова взаимосвязь категорий «измерение в управлении», «эффективность управления» и «результативность управления»?
- Существуют ли специфические особенности методик измерений (отраслевые, региональные и т.п.)?
- Каким образом учитывается параметр «время» в методиках измерения?
- Какова роль консалтинга в решении проблем измеримости управления?

Причем повторяемость вопросов по одной и той же теме с интервалом в несколько лет лишь подтверждает ранее высказанное объяснение вечной актуальности темы.

Проблема кадров управления, или менеджеров. Приведем вопросы по кадровой тематике, поставленные перед участниками четвертой (2001) и пятнадцатой (2014) конференций по ИУМиБ.

1. Нужен ли человечеству менеджмент как вид жизнедеятельности? Как выявлялись потребности в менеджировании и как выявляются потребности в менеджерах? Как в течение многих веков менялись идеи и взгляды на понятия «управленец», «менеджер», «подготовка менеджеров», «развитие кадров управления»? Что делают «актеры менеджмента» или менеджеры? Что такое «современный эффективный менеджер» и «менеджер будущего»? Какой набор

знаний, умений и навыков (или компетенций) характеризует эту модель? Как изменяется эта модель в связи с развитием новых информационных технологий? Где, когда и как готовить и постоянно развивать эффективных менеджеров? Кто готовил, кто готовит и должен готовить менеджеров?

Большая часть кадровых вопросов получила ответы в процессе работы этих конференций, но многие не потеряли своей актуальности. А для отражения исторической ретроспективы и сравнения с нынешним состоянием проблем и решений приведем результаты нашего знакомства с решением аналогичных кадровых вопросов, которые обсуждались на торгово-промышленных съездах в России XIX в. и о которых мы поведали участникам конференций по ИУМиБ.

Известно, что во второй половине XIX в. в России состоялось три общероссийских торгово-промышленных съезда, несколько десятков отраслевых региональных съездов и съездов научно-технических обществ, история возникновения которых очень напоминает историю наших конференций по ИУМиБ. На съездах выступали организаторы различных производств, руководители и специалисты промышленных предприятий, железных дорог, почты, связи, управляющие и специалисты отраслей сельского хозяйства. Наряду с учеными на съездах были широко представлены практики, хозяйственники, в докладах которых среди других вопросов отражались и кадровые проблемы, и пути их решения.

Первый Всероссийский съезд фабрикантов, заводчиков и лиц, интересующихся отечественной промышленностью, проходил с 16 мая по 16 июня 1870 г. в Петербурге. Он был организован Русским техническим обществом и Обществом для содействия русской промышленности и торговле и приурочен к Всероссийской мануфактурной выставке. За время работы съезда состоялось 2 общих заседания и 17 заседаний в 6 отделениях съезда. О назначении промышленных съездов было сказано во вступительном слове его организаторов — В.И. Вешнякова и В.А. Полетики. Первый из них сказал: «Промышленность почувствовала потребность в самопознании, в уяснении самой себе своих нужд»[9]. Среди главных средств достижения подобного самопознания он назвал промышленно-технические и экономические съезды, давно известные в мире, но не имевшие пока места в России.

Второй докладчик сформулировал главные причины созыва Всероссийского съезда так: «Недостаток сближения между нашими промышленными людьми; недостаток согласования между различными промышленными интересами; недостаток обдуманности в наших общих промышленных начинаниях давно уже чувствуется в нашей промышленной жизни»[10]. И вот для того «чтобы пробудить в нашей публике большую заинтересованность к нашим промышленным вопросам, вызвать заявления со стороны промышленных деятелей и разъяснить для самих себя, как лучше направить свою дальнейшую деятельность, для существенного удовлетворения наиболее настоятельным нуждам и потребностям нашей промышленности»[11] и был созван первый в России торгово-промышленный съезд.

Среди вопросов Первого съезда был и такой: «В какой степени молодые люди, получившие образование в высших технических заведениях, удовлетворяют потребностям промышленности?»[12].

Несмотря на то что часть решений съездов в России XIX в. находила отражение в правительственных решениях, Уставе о промышленности, реальных действиях и изменениях государственного регулирования хозяйством страны, многие стратегические вопросы, в том числе кадровые, оставались нерешенными и потому повторялись в программах российских съездов. Эти вопросы включались в повестку дня съездов, по нескольку дней обсуждались, по ним принимались решения, резолюции и рекомендации, которые направлялись в правительственные органы — в Министерство финансов, Министерство народного просвещения, Министерство внутренних дел и т.д.

Приведем, к примеру, резолюции Первого Всероссийского съезда 1870 г. по кадровым вопросам:

«Для увеличения пользы, приносимой промышленности молодыми людьми, получившими

[9] Протоколы и стенографические отчеты Первого Всероссийского съезда фабрикантов, заводчиков и лиц, интересующихся отечественной промышленностью, 1870 г. СПб., 1872. С. 4.

[10] Протоколы и стенографические отчеты Первого Всероссийского съезда фабрикантов, заводчиков и лиц, интересующихся отечественной промышленностью, 1870 г. СПб., 1872. С. 7.

[11] Там же. С. 8.

[12] Там же. С. 2–3.

образование в высших технических заведениях, съезд выражает желание:

а) Чтобы, не уменьшая объема теоретического образования в высших технических заведениях и держа его постоянно на уровне последних успехов в науке и технике, были усилены практические занятия обучающихся в этих заведениях молодых людей, с требованием отчетливого исполнения поручаемых им работ.

б) Чтобы фабриканты, заводчики и вообще предприниматели больших промышленных предприятий не отказывали бы в принятии к себе на службу молодых людей, окончивших курс в высших технических заведениях и под своим наблюдением, приучая их систематически к практическим занятиям, способствовали бы окончательному образованию из них вполне знающих свое дело техников-специалистов.

в) Чтобы с той же целью в концессиях на промышленные предприятия, выдаваемых с гарантией от правительства, поставлялось бы в условие: при начале организации технического дела — принимать на службу известное число молодых людей, окончивших курс в русских высших технических заведениях»[13].

В ходе обсуждения кадровых вопросов на Первом Всероссийском съезде были высказаны интересные точки зрения на проблему подготовки управленцев и специалистов с навыками «распорядительства». Так, известный уже в ту пору профессор Петербургского технологического института И.А. Вышнеградский (будущий министр финансов) отметил, что высшее специальное учебное заведение не может дать готовых практиков. Оно может подготовить специалиста, который довольно скоро становится отличным практиком; оно может сообщить специалисту много знаний, много практических сведений, но оно «**не может дать ему, без всякого сомнения, ни распорядительности, которая нужна на практике, не может дать ни других многих качеств, которые для этого необходимы и которые получаются единственно посредством того, что человек постоянно на деле, постоянно обращает на него все свое внимание и мало по-малу к нему приучается**». И далее, предлагая меры по решению проблемы развития навыков «распорядительства» у выпускника вуза, он сказал: «... весьма желательно, чтобы он с самого начала на фабрике или заводе, занимал не всецело ответственную должность, желательно, чтобы он сначала мог непременно усвоить себе те **свойства**, которые кроме теоретического образования, кроме практических знаний работ, **совершенно необходимы для того, чтобы быть ответственным и взять на себя ведение дела. Сюда относится: знание местных средств, знание рынка, знание рабочих, уменье с ними обращаться и многие другие знания и умения, без которых всякий самый образованный техник будет плохим распорядителем»**[14] (выделено автором данной статьи. — *Прим. ред.*). В современной управленческой литературе этот принцип непрерывного обучения носит название «*action learning*».

Другой участник съезда И.С. Кайгородов указал иное средство решения проблем: «для достижения практических результатов, для того, чтобы уничтожить недостаток практичности» студентов технических вузов, необходимо, чтобы вузы заключали договор с фабрикантами и заводчиками, согласно которому они «допускали бы студентов к делу с целью ознакомить их практически и чтобы были увеличены практические занятия; существующей же в настоящее время практики, 5–6 недель на заводах, очень недостаточно; при том же при настоящей практике студенты ограничиваются обыкновенно описательной стороной, между тем как с практическими приемами приходится им знакомиться очень мало. Таким образом, необходимо, чтобы студенты ознакомлялись с теми заводами, на которых они в последствии бы занимались, получая за это сначала небольшое вознаграждение...»[15].

Как современно и остро звучат проблемы и как рациональны предлагаемые средства их решения, сформулированные более 140 лет назад...

В программе Второго Всероссийского торгово-промышленного съезда (июль 1882 г.) опять появляются кадровые вопросы, специально обсуждавшиеся на секции «Статистика и техническое образование»:

[13] Протоколы и стенографические отчеты Первого Всероссийского съезда фабрикантов, заводчиков и лиц, интересующихся отечественной промышленностью, 1870 г. СПб., 1872. С. 15.

[14] Протоколы и стенографические отчеты Первого Всероссийского съезда фабрикантов, заводчиков и лиц, интересующихся отечественной промышленностью, 1870 г. СПб., 1872. С. 9.

[15] Там же. С. 11.

«2) Удовлетворяют ли познания, приобретаемые в технических и коммерческих училищах, тем требованиям, которые предъявляет наша промышленность?

3) Каким образом может быть установлена более тесная связь между фабрикантами и заводчиками и оканчивающими курс в технических учебных заведениях?»[16].

Заметим, что если на Первом съезде обсуждались кадровые проблемы только железнодорожной, горнозаводской, металлической, хлопчатобумажной отраслей промышленности и коммерческого флота, то на Втором к ним добавились остальные отрасли фабрично-заводской и ремесленной промышленности, сельского хозяйства, артельного производства, а также торговля, почта и телеграф.

Интересно проследить, как отреагировали «реальное управление», официальные правительственные органы на кадровые проблемы, поднятые на двух съездах, состоявшихся в России в 1882 г., и нашедшие затем отражение в периодике, в материалах Комиссии по техническому образованию Русского технического общества.

Дело в том, что через месяц после Второго торгово-промышленного съезда состоялся Первый Всероссийский съезд Русского технического общества (август 1882 г.), на котором специальное X отделение рассмотрело 13 кадровых вопросов. Вот примеры некоторых из них: «8) Имея в виду, что одна из причин медленного развития нашей промышленности — недостаточная подготовка мастеров и управляющих разного рода производствами, а недостаток этот происходит от недоступности наших образцовых заводов для лиц, желающих ознакомиться с усовершенствованиями и приемами, в сих заводах практикуемыми,— каким путем достигнуть общего соглашения заводчиков и фабрикантов, чтобы такие заводы сделать доступными для техников, и как поступать в таком случае, если подобное соглашение не будет достигнуто»[17].

После долгих ожиданий русская педагогическая и научная интеллигенция добилась создания специального Отделения по техническому и профессиональному образованию Ученого комитета Министерства народного просвещения. На это Отделение 13 января 1884 г. была возложена задача подготовить проект реформы по техническому и профессиональному образованию. Это была не первая попытка, если учесть, что еще 21 февраля 1878 г. подготовка такой реформы высочайшим повелением была возложена на Министерство финансов, которому до 1881 г. принадлежала бóльшая часть технических вузов. Но с 1881 г. «все заботы об организации промышленного образования» в России были возложены на Министерство народного просвещения.

Осенью 1884 г. проект реформ был подготовлен и передан на рассмотрение министерствам и ведомствам, а затем исправленный с учетом замечаний в 1886 г. направлен на рассмотрение в Государственный совет. К тому времени он носил название «Проект общего нормального плана промышленного образования»[18]. Хотя в опубликованном варианте автор не указан, но многие русские историки образования в России считали автором Проекта И.А. Вышнеградского.

Один из историков писал: «Главная и исключительная заслуга в проведении настоящей системы образования, составившей эпоху в истории народного просвещения в России, принадлежит... Ивану Алексеевичу Вышнеградскому, как автору «Общего нормального плана промышленного образования»[19]. Возможно, работа в правительственных кругах в качестве министра финансов была причиной такой скромности. Проект И.А. Вышнеградского представляет из себя своего рода всплеск в истории управленческой мысли и потому заслуживает того, чтобы коротко на нем остановиться.

Поражает прежде всего системность и комплексность содержания Проекта. В начале Проекта формулируются требования к разрабатываемому плану. Во-первых, он должен быть надлежащим образом согласован с нуждами промышленности. «Промышленное образование должно подготовлять к промышленной деятельности лиц, действительно для нее пригодных, вооруженных необходимыми знаниями и умениями в такой степени, чтобы они без особых

[16] Труды торгово-промышленного съезда, созванного Обществом для содействия русской промышленности и торговле в Москве в июле 1882 г. СПб., 1883. Т. I. С. X.

[17] Труды съезда Русского технического общества в Москве 1882 г. СПб., 1883. Т. I. С. XII–XIII.

[18] Проект общего нормального плана промышленного образования в России. СПб., 1886.

[19] Максин И.Н. Очерк развития промышленного образования в России. СПб., 1909. С. 15.

затруднений, после не чрезмерно продолжительных практических занятий по выходу из школы, могли становиться полезными деятелями в соответственных родах и на соответственных ступенях промышленного поприща»[20].

План должен быть уникальным в каждой из своих пяти частей в соответствии с пятью иерархическими уровнями структуры управленческих и производственных кадров, о которых речь ниже. Как план **специального** образования, он должен быть согласован с «системой соответствующих степеней **общего** образования», продолжая и завершая соответствующее общее образование. Он должен готовить специалиста только к практической деятельности определенной ступени и не рассматриваться на каждом из пяти этапов как ступень перехода «в школу, служащую для приготовления деятелей высшего разряда. Опыт показывает, что школы, преследующие две эти цели, не достигают ни одной». И наконец, «план промышленного образования должен по возможности заключать в себе, или, по крайней мере, не исключать из себя, довольно многочисленные существующие уже технические и ремесленные учебные заведения», устранив в них обнаруженные недостатки[21].

Далее план раскрывает *пять категорий* («степеней») управленческих и промышленных кадров, в которых нуждается промышленность и для которых подготовили этот план.

1. Инженеры, обладающие опытом, «научным и техническим образованием, способные совершенствовать производство на основе новейших отечественных и зарубежных научных достижений, готовых вести успешную борьбу между различными промышленными учреждениями, как в смысле повышения достижения изделий, так и в направлении удешевления их производства». Вышнеградский считал, что если таких инженеров в стране не будет, «то страна будет осуждена или на застой и постепенное падение своей промышленности или же на постоянную зависимость от иностранцев»[22].

2. «Коммерчески образованные руководители промышленного дела, которые, понимая его техническую сущность, могли бы вести самостоятельно собственно торговую сторону промышленного предприятия, действующего даже в самых обширных размерах, и которые имели бы достаточные технические познания», чтобы обсуждать с инженерами технические совершенствования.

3. Техники, ближайшие помощники инженеров, которые должны обладать сведениями, «необходимыми как для основательного и правильного ведения производства», так и для исполнения проектно-изыскательских работ.

4. Мастера, которые «отлично знают техническую сторону отрасли производства, могут руководить рабочими и владеют необходимыми сведениями для того, чтобы с успехом направить деятельность своей мастерской к достижению наилучшего промышленного результата».

5. Рабочие, которые под руководством мастера «с надлежащей точностью и аккуратностью исполняют поручаемые им работы. Очень важно в рабочих общее развитие, нравственный уровень, сознательное отношение к работе...»[23].

Далее в плане уточняются требования к каждой группе, оцениваются существующая организация подготовки и недостатки по каждой из пяти групп, подробно излагаются содержание обучения, учебные планы и программы обучения, формы и сроки обучения, приводятся расчеты затрат на организацию обучения по каждой группе кадров, перечень необходимых новых институтов, реальных и ремесленных училищ, школ-мастерских и их территориальное распределение по России. Автор Проекта при изложении новых предложений сравнивает их с существующим положением в обсуждаемом вопросе, пытаясь найти максимальные возможности «безболезненного» перехода от старой к новой организации. В расчетах затрат автор приводит подробные статьи расходов, начиная от оборудования заведения, заканчивая зарплатой учебно-преподавательского и вспомогательного персонала.

Проект был утвержден Государственным советом лишь в марте 1888 г. в виде Положения о промышленных училищах со многими поправками, дополнениями, а главное с существенными изменениями, нарушившими его стройность, цельность, системность и комплексность.

[20] Проект общего нормального плана промышленного образования в России. СПб., 1886. С. 2.

[21] Там же. С. 3.

[22] Там же. С. 4.

[23] Проект общего нормального плана промышленного образования в России. СПб., 1886. С. 4–5.

В Положении речь шла уже только о трех последних категориях кадров, предполагалось открытие существенно меньшего числа учебных заведений даже для этих категорий кадров, как следствие — многие заведения создавались совместно и в основном в Московском и Петербургском учебных округах, учебные программы и планы были сильно изменены. В итоге Проект так и остался проектом.

Вернемся к торгово-промышленным съездам. По-прежнему в стране кадровые вопросы оставались актуальными. На Третьем Всероссийском торгово-промышленном съезде (Н. Новгород, 1896 г.) опять зазвучали известные вопросы, например, «... В каких техниках — с высшим, средним или низшим техническим образованием — преимущественно нуждается в настоящее время отечественная промышленность... Организация курсов для взрослых рабочих...»[24].

И на этом съезде почти в каждом «кадровом» докладе (а их было 41) указывались недостатки руководителей производств, инженеров и техников, служившие причинами их обсуждения на съездах. Наиболее концентрированно они были сформулированы в докладе инженера С. Шишкова: «Обилие поверхностных сведений, при отсутствии глубокого знания в какой-либо одной, любимой специальности. Незнакомство с коммерческой географией, жизнью и обычаями своей страны, законами русскими, принципами и важностью коммерческого счетоводства. Часто неправильный, некоммерческий взгляд на свою профессию.

Недостаток критики в своем деле, в выборе своих помощников и т.д., словом, чрезмерная деловая непочатость, отсутствие элементарнейшей хозяйственной и житейской опытности.

Отсутствие инициативы и вялость; отсюда стремление к казенному месту, уход с прямого своего поприща в учителя, чиновники. Бесхарактерность. Непривычка к работе быстрой и «в отделку»[25].

Очень ценными и правильными представляются меры, предлагавшиеся из года в год практиками и учеными, направленные на устранение недостатков в подготовке практических деятелей, руководителей, инженеров, техников-мастеров, работа которых неизбежно связана с людьми. Все докладчики по первому вопросу критиковали существующую в вузах организацию практики и предлагали ее расширить, а главное — дополнить новой формой ознакомления с производством и с приобретением навыков руководства — это **«пожить и поработать на заводе» до получения диплома**[26] (выделено автором данной статьи.— *Прим. ред.*).

Приведем критические слова в адрес производственной практики из доклада технолога А.Ф. Циммермана: «Каждый практикант старался ознакомиться неизменно с техникой производства и решительно не хотел обращать внимание на что-либо другое... Это невнимание ко всему, по мнению будущего техника, нетехническому весьма чувствительно отражается на нем впоследствии. Рано или поздно практикующий техник сам становится распорядителем завода, и у него начинается ряд неудач и неприятностей». Столкнувшись с рядом практических проблем, ученый-инженер с ними не справляется, или справляется с трудом, в итоге владелец завода «узнает об организаторских и хозяйственных способностях управляющего,... ученого инженера, и, спросив его: чему вас учат? предлагает ему искать «новое место работы»[27].

А вот уже известные нам меры по совершенствованию развития у студентов практических навыков. «Я полагал бы, что наряду с самым широким использованием каждой возможности ознакомить молодого человека, кончающего курс, с практической стороной предстоящей ему работы (командировки на фабрики, мастерские, механические и химические лаборатории и т.п.), следовало бы прежде выдачи инженерного диплома потребовать, чтобы он провел год на фабрике или заводе, хотя бы на небольшой должности ради знакомства с практикой дела, с жизнью и отношениями между работающими людьми, ради выдержки»[28].

Большой интерес вызвал доклад инженера С.А. Назарова о привлечении практиков к чтению лекций и спецкурсов. По нему была принята резолюция съезда: «Признано полезным, чтобы в высших специальных учебных заведениях,

[24] Труды Всероссийского торгово-промышленного съезда 1896 г. в Нижнем Новгороде. СПб., 1897. Т. I. С. XII–XIII.

[25] Там же Т. IV. С. 68.

[26] Труды Всероссийского торгово-промышленного съезда 1896 г. в Нижнем Новгороде. СПб., 1897. Т. IV. С. 15.

[27] Там же. Т. V. С. 92–93.

[28] Там же. Т. VI. С. 119.

кроме чтений профессоров, люди-практики давали некоторые дополнительные сведения»[29].

В целом, отследив разработку кадровых проблем лишь на трех всероссийских съездах, тем не менее можно сделать следующие выводы. Во-первых, проблема качества подготовки руководителей производства и специалистов осознавалась учеными и практиками на протяжении всего пореформенного периода. Во-вторых, основными причинами постоянного обращения к этому вопросу были недостаточное количество образованных руководителей и специалистов и недостаточно специализированная управленческая их подготовка. В-третьих, постоянно (с нарастанием остроты) отмечалась необходимость специфической подготовки будущих руководителей, обусловленная прежде всего их профессией, т.е. решением комплекса производственно-технических и социальных задач. Этот вывод, менее всего относящийся к ИУМ, а скорее к науке управления, можно даже усилить и конкретизировать, если учесть проведенный нами анализ материалов и трудов большого числа отраслевых и региональных так называемых областных съездов, трудов и протоколов заседаний (всероссийских и региональных, научных и научно-технических), материалов комиссий по исследованию положения различных отраслей, предпринимательских организаций.

В этом случае индуктивный метод исследования позволяет уточнить содержательную часть последнего вывода и сформулировать его так: базовую подготовку руководителей и специалистов в средней и высшей школе необходимо проводить в два этапа: *первый этап* — получение знаний, развитие умений и выработка навыков в учебных и лабораторных условиях; *второй этап* — развитие умений, выработка навыков и уточнение знаний в абсолютно реальных условиях (т.е. в условиях будущей работы).

Относительно материалов съездов следует отметить, что анализ развития взглядов на решение одной из управленческих проблем на материалах съездов показывает — источник ИУМ выгодно отличается от других источников своей спецификой:

- оперативностью — с точки зрения времени возникновения проблемы;
- многоаспектностью — с точки зрения содержания мнений на решение проблемы;
- динамичностью — с точки зрения отражения процесса решения проблемы;
- конфликтностью — с точки зрения содержания мнений.

Краткие выводы и планы. Таким образом, по прошествии более 18 лет со дня проведения первой конференции по ИУМиБ можно сделать следующие выводы.

Как предприниматели и менеджеры мы можем гордиться тем, что первыми в мире осуществили старт-ап научных конференций по проблемам истории управленческой мысли и истории управления, предметно разделившись с коллегами других историко-научных исследований, но вооруженные их опытом и знаниями.

Как исследователи и консультанты мы можем считать себя социально ответственными в выборе тем для обсуждения, так как каждый раз они были архиактуальными для своего времени, хотя не потеряли актуальности до сих пор ни в России, ни в других странах мира.

Как преподаватели мы можем считать себя удовлетворенными тем, что, следуя своей миссии, дали возможность многим студентам, магистрам и аспирантам выступить на наших конференциях, выслушать замечания и пожелания коллег «по оружию» и продолжить и завершить свои исследования магистерскими, кандидатскими и докторскими диссертациями, новыми учебными курсами и монографиями. Можно назвать и другие наши общие достижения и нерешенные (пока) задачи, но точнее об этом расскажут участники предстоящей 1–3 июля 2015 г. конференции «Национальные модели подготовки кадров управления».

Пользуясь случаем, приглашаю всех читателей журнала «Управленческие науки» принять участие в очередной трехдневной конференции по ИУМиБ. Одно личное пожелание — как направление дискуссий по указанной теме конференции рассматривать «национальное», как минимум, по двум признакам — географическому (т.е. конкретному или по «месторазвитию», согласно П.Н. Милюкову) и космополитическому (т.е. абстрактному или идеографическому, согласно Отмару Шиану). Факторы и причины (условия и обстоятельства), порождающие то и другое представления национальных моделей управления, планируется обсудить в первый день конференции, а формы проявления моделей — во второй и третий дни.

[29] Труды Всероссийского торгово-промышленного съезда 1896 г. в Нижнем Новгороде. СПб., 1897. Т. I. С. 57.

УДК 338.24 (045)

Менеджмент XXI века: новый взгляд

***КУЗИН ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**, доктор экономических наук, проректор, заведующий кафедрой менеджмента Международного университета в Москве*
E-mail: kuzin@interun.ru

***Аннотация.** Данная статья является приглашением к дискуссии о смысле и содержании управления в современном мире, о переосмыслении многих постулатов традиционной теории управления XX в. и поиске новой парадигмы управления в XXI в.[1]. Отталкиваясь от понятия «другого», автор обращается к вопросам метафизики управления: к сущности и смыслам этого вида деятельности в современной реальности, к соотношению хаоса и порядка, стабильности и изменений, рассматривает разные измерения управления, его энергетику — различные по своей природе силы, в том числе формирующие ответственность и доверие. Вызов современному управлению исходит из характера сил, перемен и процессов, происходящих в мире. Предлагается анализировать эти перемены в триадах «смыслы — ценности — цели» и «бизнес — конкуренция — менеджмент». Изменения требуют не просто адекватных ответов лиц, принимающих решения, но и глубокого осмысления их сущности, проявлений, эффектов и последствий. Все это возможно только с учетом понимания многомерности самого управления не просто как этически нейтральной технологии постановки целей и задач, решения проблем и нахождения альтернатив, но как социально-ответственного, разумного и духовного явления.*
***Ключевые слова:** изменения в бизнесе, конкуренции и управлении, метафизика управления, смыслы в управлении, измерения управления, энергетический менеджмент.*

In search of updated management theory

***KUZIN DMITRY V.,** Doctor of Science, Economics, vice-principal of Moscow International University, Head of the Chair of Management in Moscow International University*
E-mail: kuzin@interun.ru

***Abstract.** The given article is the invitation to the discussion about the essence and content of management in the contemporary world, about rethinking of numerous postulates of traditional management theory in the 20th century and search of new management paradigm in the 21st century[2]. Having based on the concept «different» the author appeals to issues of management metaphysics: to the essence and sense of this kind of activity in modern reality, to ratio between chaos and order, stability and change, considers different management measurements, its energy — different forces by nature, including those which form responsibility and trust. A challenge to modern management has regarded to the type of forces, changes and processes taking place in the world. It is suggested to analyze these changes in triads «senses — values — goals» and «business — competition — management». The changes demand not only the adequate answers of decision makers, but the deep critical re-evaluation of their essence, indicators, effects and consequences as well. All that is possible only in view of comprehension the multidimensionality of the management itself not only as an ethically neutral technology of setting the goals and tasks, solving the problems and finding the alternatives, but as socially responsible, rational and spiritual phenomenon.*
***Keywords:** changes in business, competition and management, management metaphysics, senses in management, management dimensions, energy management.*

---

[1] Основные идеи статьи более подробно изложены в монографии: *Кузин Д.В.* «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления. М.: ИД Международного университета в Москве, 2014. 312 с.
[2] The article main ideas are set forth in details in D.V. Kuzin's monograph «Different» Management. Metaphysics of Modern Management». M.: Publishing House of Moscow International University, 2014. 312 p.

Нужна ли сейчас новая (другая, видоизмененная или дополненная) теория управления, отражающая реалии XXI в.? Будет ли она чем-то целостным, комплексным, взаимосвязанным по понятийному аппарату, концептуальной нагрузке и содержанию или это будет развитие прежних частных теорий и концепций организации, мотивации, лидерства, корпоративного управления и др., формирующих общую современную теорию управления? Какое место займет эта теория в известной триаде, обозначенной еще в 70-х годах XX в. профессором Г.Х. Поповым, — *наука, искусство и практика*? [1].

Ответы на эти вопросы далеко не очевидны, но совершенно понятно одно — вступив в XXI в., мы стали жить в другом мире, в мире, который мы, по словам известного американского профессора Нассима Талеба, «не совсем понимаем».

Если с этим согласиться, а спорить с этим довольно трудно, смотря на происходящее вокруг, тогда возникают следующие вопросы. Как описать (понять) современный мир экономики, политики и бизнеса? Как выработать критерии и механизмы правильного и эффективного поведения и принятия решений в разных ситуациях сложности и непредсказуемости? Каковы задачи нового лидерства, формирования разных типов капитала и активов, конструирования отношений, обеспечения конкуренции и кооперации, существования и управления в виртуальном пространстве и социальных сетях и многого другого?

Вряд ли мы можем сразу ответить на эти и многие другие вопросы и вызовы. Они имеют как глобальный контекст, так и национальную специфику. И то, и другое чрезвычайно важно, взаимосвязано и взаимодополняет друг друга. Ответить на вопрос или решить проблему «со своей колокольни» еще не значит решить проблему как таковую.

Поэтому представляется, что в теории управления следует вернуться к истокам, основам, к метафизике сущности, явлений и процессов, к соотношению порядка и хаоса, к смыслам, к власти и силе в их разных проявлениях, которые мы обязаны учитывать, действуя в современном мире. Это могло бы стать опорной точкой последующей научной дискуссии и теоретических поисков.

Парадигма «другого»

Наше знание о всяком предмете не просто расширяется, но и меняется, причем сейчас очень быстро. Меняется понимание мира и современной цивилизации, новых возникающих проблем и соответственно функций управления, места и роли человека в системе управления. Все чаще мы осознаем, что попытки нахождения тех или иных рациональных объяснений и решений в известной нам системе координат (измерений, понятий или смыслов, методов, механизмов и т.д.) не дают необходимых результатов, и мы вынуждены «включать» иные измерения. «Невозможное — возможно» — девиз нашего времени.

Во многих областях жизнедеятельности, бизнеса, творчества, науки и политики мы сейчас все более сталкиваемся с понятием «альтернативы» и с еще более широким понятием «другого». Последнее — это опорная точка в философском дискурсе, начиная с античных времен и до наших дней. Мы размышляем об альтернативной цивилизации для человечества, о другом пути развития для России, об альтернативе определенности и стабильности, альтернативных источниках энергии и медицине, других ценностях, культуре и мироустройстве и, в силу этого неизбежно, о другом управлении процессом развития, других организациях, других отношениях внутри этих организаций и т.д. «Мы — свидетели и участники рождения нового мира, в котором будут другая экономика, спрос на профессии и даже потребление», — пишет популярный американский автор Ричард Флорида в своей последней работе [2].

Почему возникает и усиливается спрос на «другое»? Потому что стремительно изменяется мир, потому что многие прежние теории, нормы и правила перестают быть актуальными, потому что мы ищем пути прорыва в будущее, потому что мы постоянно открываем новое и по-новому видим и идентифицируем себя как личность в окружающей нас многообразной реальности.

Крупнейшие теоретики и практики менеджмента на рубеже XXI в. это хорошо осознавали и предлагают свои рецепты нового менеджмента. Квинтэссенцией их взглядов можно считать 25 главных задач менеджмента XXI в., обозначенных на прошедшей в Калифорнии в мае 2008 г. конференции. Одной из таких

задач является «изменение философских основ управления». Многие, в том числе и российские, специалисты, отмечают, что в плане раскрытия философской сути феномена управления трудно констатировать какой-то теоретический прорыв. Однако интерес к гуманистическим, философским, духовным аспектам управления в последние годы очевиден. Как справедливо заметил один из наиболее авторитетных учителей дзэн-буддизма Нань Хуай-чинь, «чего не хватает XX веку, так это центральной культурной идеи, способной сплотить такие разные сферы человеческого бытия, как экономика, техника, экология, общество, материя, разум и духовность» [3, с. 224].

Одним из основных выразителей идей «другого» менеджмента в мире стал американский профессор Гари Хэмел, и суть его концепции достаточна проста [4]. Менеджмент в том виде, в котором он в основном существует и сейчас, является одной из социальных технологий (наряду с другими важнейшими технологиями), изобретенных человечеством в прошлом веке. Поскольку за столетие мир изменился до неузнаваемости, значит, должен измениться и менеджмент, отвечая реалиям современной жизни, новым технологиям, институтам, ценностям, духовной жизни и т.д. Иначе говоря, по его мнению, речь идет о «новом изобретении менеджмента». Остается понять, что вновь необходимо изобрести, как применить это изобретение, каковы будут результаты и последствия.

Разработка новой теории управления, на наш взгляд, должна начаться с очевидной, но, как выяснилось, далеко не простой вещи. Надо достаточно точно описать современный мир в целом, мир бизнеса (и политики), в частности. Это будет ступень к его пониманию, а затем к принятию тех или иных решений и к действию. Между тем, как заметил в конце своей жизни патриарх менеджмента Питер Друкер, «несмотря на всю свою значимость, представления о действительности редко подвергаются анализу, изучению и пересмотру — редко даже получают четкие формулировки» [3, 5,].

Попытаемся кратко сформулировать некоторые ключевые черты этого мира:

- многомерность реальности, в которой действует современный менеджмент (объективная/субъективная, индивидуальная/коллективная, материальная/виртуальная и др.) и соответственно множественность системы измерений и оценок этой реальности;
- разные смыслы управления в разных реальностях, условиях, времени, ситуациях и режимах управления (например, стабильном и нестабильном, обычном и кризисном, в период роста или спада);
- одновременная линейность и нелинейность происходящих процессов (явлений, операций) — их последовательность, с одной стороны, и смешение, цикличность, одномоментность — с другой, соответственно разное отношение к пространству/времени протекания этих процессов;
- энергетическая природа управления, как и всего существующего на Земле (в частности, таких феноменов, как мысль, власть, воля, сила, влияние, лидерство и др.);
- биологическая природа организаций, с одной стороны, поддерживающих внутренний баланс живого организма, с другой — постоянно саморазвивающихся, изменяющихся и самообучающихся;
- усиление творческого начала в управлении, создающего, как художники или музыканты, из «красок», «нот» или «камня» известными инструментами эффективные и конкурентоспособные схемы, модели бизнеса, организации.

Если от этих общих черт, список которых, по всей видимости, может быть дополнен, обратиться к конкретике «другого» в бизнесе и менеджменте, кратко это можно представить *табл. 1–3,* в которых модель прошлого века обозначена как 1.0, а модель нынешнего как 2.0.

Что из всего этого вытекает? Одной из главных постоянных характеристик современного развития являются *перемены*. При этом надо понимать эволюционную природу перемен и их восприятие внутри определенного культурного, социального, временного и исторического контекста. Перемены, оказывающие существенное влияние на последующее развитие, происходили в истории многократно. Однако важно то, что современные изменения приобрели новое качество. Иначе говоря, *сами перемены принципиально изменились*, и это не могло не отразиться на управлении в целом и управлении изменениями, в частности. Выделим десять, на наш взгляд, принципиальных явлений.

1. Концепция развития как роста перестает быть ценностью сама по себе и заменяется

Таблица 1

Изменение доминант конкуренции

Конкуренция 1.0	Конкуренция 2.0
Стабильные конкурентные преимущества	Временные конкурентные преимущества
Товары/услуги/цены/доля рынка	Решения, бизнес-концепты, бизнес-рецепты, бизнес-модели. Эмоции, желания, внимание клиентов, глобальная привлекательность
Экономический, финансовый, человеческий капитал	Интеллектуальный, социальный, духовный капитал
Традиционные ресурсы (природные, финансовые, научные, информационные, технологические, человеческие и др.)	Новые ключевые ресурсы (ценности, этика, образование, доверие, уважение, отношения, креативность, время)
Компании, отрасли, государства	Институты, проекты, индивиды-компетенты, идеи
Многофакторная конкурентоспособность (пять сил М. Портера)	Устойчивая конкурентоспособность, преимущества от взаимодействия стейкхолдеров (единая сила), конкуренция и кооперация

Таблица 2

Изменение доминант бизнеса

Бизнес 1.0	Бизнес 2.0
Масштаб, размер	Специализация, индивидуализация, уменьшение
Относительная простота	Сложность
Единообразие, стандартизация	Разнообразие, изменчивость
Закрытость	Прозрачность
Больше, лучше, быстрее, дешевле	Иначе, по-другому
Что/как/кто/каким образом	Зачем/для кого
Рациональность	Рациональность/иррациональность
Нетребовательные клиенты	Требовательные, эмоциональные клиенты
Цифры, стоимости	Ценности (смыслы, целесообразность: что это даст, к чему приведет)
Результативность, аллокационная эффективность/стратегия	Креативная, социальная эффективность/стратегия
Снижение неопределенности	Создание неопределенности
Иерархии/рынки	Сети, коалиции, партнерства, сообщества
Где (изобретать, создавать, продавать)	Кто и как изобретает, создает, продает
Четкие границы/барьеры (рынков, отраслей, производств, потребления, бизнеса)	Размытые границы, взаимодействие, комбинации
Лояльность к группе, клану, организации, стране, сообществу	Лояльность к единомышленникам
Экономика знаний, управление знаниями	Креативная экономика, управление на основе знаний
Игра с нулевой суммой (одни выигрывают за счет других)	Игра с ненулевой суммой (взаимная выгода)

Таблица 3

Доминанты разных парадигм менеджмента

Менеджмент 1.0	Менеджмент 2.0
Инженерная управленческая парадигма, рациональность системы управления	Психобиологическая парадигма управления (живым социальным организмом)
Бюрократия, иерархии	Сети, «естественная» иерархия (опыт, авторитет, вклад), «думающие системы». Организационные мудрость и богатство
Жесткий контроль	Коллективный контроль, доверие, самодисциплина, ответственность
Правила, нормы, процедуры	Социальный договор, компромисс, толерантность, управляемый хаос
Наследственная, позиционная, должностная власть, сила принуждения, наказания	Сила/власть знания, таланта, умения, компетенции, творчества, объединения, синергии
Акционеры/менеджеры	Все заинтересованные лица (стейкхолдеры)
Краткосрочные ориентиры и оценки, «квартальный капитализм»	Долгосрочное видение и мотивация
Снижение/разделение рисков	Разумное принятие рисков, активный и системный риск-менеджмент
Финансовые/производственные результаты, показатели, отчетность	Нефинансовые результаты, отчетность, последствия (возврат на знания, на доверие, на отношения и др.)
Позиционная власть/лидерство	Нравственное, интеллектуальное, притягательное, мобилизующее, направляющее лидерство
Мышление – «как», «что есть»	Мышление – «зачем», «что может быть», «что, если»
Парадигма «или-или»	Парадигма «и-и»

концепциями *целостности, устойчивости и равновесия*.

2. Изменился *темп перемен*. То, что раньше охватывало десятилетия, а то и столетия, теперь сжимается в годы. Прежде всего это касается скорости изменения технологий, объемов информации и знаний, жизненных циклов отраслей, организаций и моделей бизнеса и многого другого.

3. Перемены стали всеобъемлющими и масштабными, они затрагивают все аспекты жизни и деятельности современного человека, среду его обитания, его образ мышления. При этом именно в рамках этой тенденции идут два противоположных процесса: *глобализация и дифференциация культурных индивидуальностей*, что, в свою очередь, обусловливает формирование новых форм социальности (всемирных институтов, социальных организмов и структур, форм взаимодействия).

4. Перемены привели к появлению огромного *разнообразия во всем*, которое теперь превращается не просто в факт существования организаций, но в их важнейший актив, в конкурентное преимущество. Это разнообразие связано не просто с формами организации и их взаимосвязями, но с желаниями, взглядами, ориентациями людей и их поведением, с изменением состава и структуры рабочей силы и многим другим.

5. С этим же связано и проявление *«мультикультурализма»*, следствием которого является отсутствие единого типа рациональности, противоречивое сочетание ценностей общечеловеческих и присущих той или иной культуре.

6. *Последствия перемен* несут в себе много неопределенности, непредсказуемости, угроз и рисков. Далеко не все перемены ведут к лучшему.

7. Перемены приводят к *размыванию границ и барьеров*: стран, отраслей, бизнесов, сообществ, товаров и услуг, производителей и потребителей и т.д. Все смешивается — бизнесы и их модели, конкуренты и отдельные игроки, парадигмы и идеи, ожидания и предпочтения и т.д. Гиперконкуренция сочетается с кооперацией и взаимодействием.

8. Перемены в технологиях и коммуникациях приводят к большей *открытости*, возникновению «плоского» (по определению американского публициста Томаса Фридмана) и «прозрачного мира». В нем неявное быстро становится явным, новое моментально распространяется и копируется, все конкуренты на виду, в нем термин «24/7» описывает мир, в котором работа не кончается никогда и все происходит в режиме *on-line*. Это приводит к всеобщей связанности и демократизации информации, которая приводит в движение ожидания и социальную волю.

9. Происходит *смещение доминанты в создании богатства*. Эта роль переходит от финансового капитала к интеллектуальному и социальному капиталу. Более 2/3 добавленной стоимости теперь создается интеллектуальным трудом, тогда как четверть века назад его доля не превышала 1/3.

10. *Этический контекст перемен* в бизнесе и менеджменте приобрел новое осмысление особенно после череды громких корпоративных скандалов до и после глобального кризиса 2008 г. Это затрагивает и институциональную сферу (этические законы), и организационную (этические кодексы), и индивидуальную (ценности и саморегулирование).

Если еще более кратко описать эти изменения, то они характеризуются: *сложностью*, *быстротой*, *разнообразием*, *масштабом*, *многомерностью*, *неопределенностью и непредсказуемостью*, *новыми рисками и возможностями*. Однако в этом стремительном потоке перемен есть одно важное «но»: сам обычный человек и его природа в сущности малоизменчивы и не всегда поспевают за этими переменами, хотя, конечно, тоже меняются и приспосабливаются к ним. Иначе говоря, всеми этими переменами трудно управлять, риски ошибок и неверных действий усиливаются многократно. Если расшифровать эту констатацию применительно к практической деятельности человека, то в нынешней бизнес-реальности проявляется следующее:

- прежняя теория в чистом виде далеко не все объясняет, поэтому не всегда может быть руководством к действию;
- растет число неэффективных людей (в том числе руководителей и менеджеров), не отвечающих вызовам современности, не умеющих выявлять проблемы и эффективно их решать, путающихся в разных смыслах того, зачем, что и как они делают, подменяющих понятия, проблемы и задачи, цели и средства;
- растет число неэффективных институтов и организаций, не способных обеспечивать саморазвитие в условиях таких перемен.

Почему это происходит? Выше обозначенный разрыв между сутью перемен, их восприятием, пониманием, анализом, соответственно реакцией на них ставит множество барьеров, приводящих к неэтичности, неверным решениям и к неэффективности.

Одни барьеры связаны с тем, что мы неизбежно цепляемся за прошлый опыт и успех, не всегда осознавая их преходящий и временный характер, не осознавая, почему и за счет чего этот успех был достигнут.

Другие барьеры носят чисто психологический характер: шаблоны старого мышления и поведения, боязнь и отрицание нового, боязнь перемен и т.п.

Третьи барьеры связаны с автоматизмом и стереотипами восприятия окружающего, с ощущением повседневности как некоей данности, упрощением объектов управления, подменой смыслов, применением стандартных инструментов решения проблем.

Четвертые барьеры возникают из-за привычного образа нашего мышления. Большинству людей свойственно не аналитическое познание целого, а фрагментарность, стремление все разделить на части, изучать и анализировать отдельные объекты, процессы и т.п. Одной из особенностей такого типа мышления является линейное понимание протекания тех или иных процессов, когда причина и следствие согласованы, когда есть временна́я и пространственная последовательность действий, развития

ситуаций, событий или организаций и т. п. А в реальности это часто не так, взять хотя бы творчество как ключевой фактор современного развития.

Пятые барьеры возникают из-за игнорирования духовного измерения в поведении и деятельности человека. Если у человека есть четыре круга потребностей — физические, социальные, интеллектуальные и духовные, то нарушение баланса между ними или, еще хуже, выпадение из этой целостности хотя бы одной составляющей снижает нашу способность к эффективному анализу и действию, гасит в нас «внутренний огонь», как выразился Стивен Кови.

Зачем нам нужна метафизика?

Пытаясь разобраться в этом многообразии характеристик современности, перемен и барьеров их восприятия применительно к экономике и управлению, мы вынуждены обратиться к вопросам метафизики (т. е. к первоосновам, сущности). Почему это важно сейчас? Потому что глобальный кризис, начавшийся в 2008 г., поставил очень много сущностных (смысловых) и морально-этических вопросов к менеджменту. Потому что сейчас в нравственном и духовном плане пересматриваются концепции лидерства, в основу которого ставятся принципы меритократии (власти наиболее достойных). Потому что на арену бизнеса вышло творчество во всех его проявлениях, и власть — этот незыблемый атрибут управления — в своих духовных проявлениях все больше переходит от «командиров» и «надзирателей» к талантам, творцам ценностей и идей, созидателям. Потому что значимость нематериальных активов — социального, интеллектуального и духовного капитала (их вклад в создание ценностей) сейчас намного больше, чем материальной составляющей бизнеса. Потому что наша традиционная российская модель управления, складывавшаяся веками и сохраняющая свои базовые черты до наших дней, во многих своих проявлениях не соответствует вызовам времени, и нам в России нужна управленческая революция — прежде всего революция смыслов, ценностей и идеологии — в гораздо большей степени, чем изменения в самих управленческих технологиях. Вторгаясь в область идеологии управления, мы говорим скорее не о разрушении или о «конце менеджмента», а о его трансформации и преображении.

Поэтому следует вести разговор о несколько ином понимании смысла и задач современного управления с целью получения ответов на ряд ключевых вопросов. По существу базовая теория управления в основном отвечает на вопросы «что» и «как»; специальные концепции управления — «где», «какими средствами», «для кого», «в чьи интересах» и т. п. Метафизика управления отвечает на вопросы «почему», «зачем», «для чего», «во имя чего», и это *смысловые вопросы*. Сейчас ответ на большинство последних вопросов можно получить только на основе междисциплинарного подхода к предмету управления — управленческим отношениям — на основе синтеза экономики, философии, истории, социологии, психологии, биологии, физики, когнитивистики и других наук.

Разные измерения управления

Мы живем и действуем в мире «пространства-времени» или, по крайней мере, так воспринимает его пока подавляющее большинство из нас. В этом мире, в том числе и в бизнесе, действуют основополагающие законы естественных наук. Однако наши возможности познания и действия, как известно, всегда ограничены набором инструментов, которые мы используем. Чем разнообразнее и качественнее инструменты, тем больше вероятность добиться большего понимания происходящих процессов и лучших результатов. Поставим следующий вопрос: достаточно ли имеющихся традиционных инструментов для понимания и решения возникающих проблем, если их корень (или их проявление, факторы и т. п.) часто находится в следующем, нематериальном измерении? Если это, например, проблема культуры, ценностей, доверия, ответственности, воли или эгоизма? Конечно же, нет, и мы это в основном осознаем, хотя далеко не всегда. В практическом плане мы создаем системы управления определенными нематериальными активами, столь значимыми в бизнесе сейчас (управления брендами, отношениями, интеллектуальным капиталом, доверием и др.). Но это только одна сторона дела, все же как-то осязаемая и имеющая ту или иную конкретную оценку. Но есть и другая — духовная, которую оценить уже сложнее, а количественно измерить просто невозможно.

Если мы зададимся простым, казалось бы, вопросом — почему одни предприниматели и менеджеры добиваются успеха, а другие нет, то коротким ответом на него, скорее всего, будет следующий: у них другая *духовная энергетика*, выражающаяся в сильной вере, воле, страсти, духе, мудрости, наконец, в гениальности. И тут для решения сложных проблем они задействуют (часто, наверное, сами этого до конца не понимая) инструменты более высокого порядка — *духовного энергетического менеджмента*. Развивая наше представление о метафизике современного управления, мы неизбежно должны заглянуть в этот «другой» мир существования менеджмента, выйти за пределы форм, цифр, схем, технологий, механизмов и даже отношений. Взять хотя бы лидерство как творческий и духовный процесс, как создание некоего специфического пространства и среды, как некую внутреннюю энергию.

Тогда мы можем представить управление в четырех измерениях:

- функциональное или технологическое (структуры, функции, направления, механизмы, технологии и т.д.);
- социальное (социальные взаимоотношения и поведение, бизнес-этика и социальная ответственность, социальные изменения и т.д.);
- психологическое (индивидуальные реакции, чувства, эмоции, восприятие, настроение, надежды, ожидания, ощущения, интуиция, интерпретации и т.п.);
- духовное (творчество, смыслы, ценности, воля, сила, энергетика).

За каждым из первых трех измерений стоит определенный тип капитала — объект управления. *Функциональное измерение* связано преимущественно с управлением физическим (материальным и нематериальным), структурным (информация, системы организации, коммуникации) и финансовым капиталом (деньги, кредиты, инвестиции, ценные бумаги). *Социальное измерение* связано с управлением человеческим (образование, навыки, опыт), интеллектуальным (знания, интеллектуальная собственность) и социальным капиталом (отношения, связи). *Психологическое измерение* связано с управлением психологическим капиталом — организационным поведением и развитием, организационным климатом, лидерством, с восприятием реальности. *Духовное измерение* связано с «мета-управлением», с силой, формирующей порядок из хаоса, с управлением энергией, смыслами и ценностями.

В традиционном менеджменте (М 1.0) действует следующий принцип: трудно (или даже невозможно) эффективно управлять тем, что нельзя измерить. Первый тип капитала так или иначе измерим и может быть оценен количественно и качественно, ему посвящена основная литература по управлению XX в. Второй и третий типы капитала уже достаточно трудны для точного измерения и однозначной оценки, а объектом пристального внимания они стали ближе к рубежу веков. Четвертый тип капитала почти виртуален и трудно уловим, а значит, его сложно оценить. Тема духовного менеджмента (капитала) только начинает исследоваться. Однако эффекты четвертого измерения менеджмента не просто заметны, а во многих случаях сейчас более критичны для бизнеса, чем его материальные активы и даже другая (измеряемая, оцениваемая) часть нематериальных активов. Кратко обозначим две более очевидные стороны этого измерения.

Энергетика духовного менеджмента. Управление (управленческие отношения) — взаимодействие, осуществляемое через власть, команды, сотрудничество, реакции, коммуникации, информационный обмен и т.д. Но все это прежде всего энергетические процессы, в основе которых лежат разные типы энергии:

- физическая энергия (способность к физической активности, работоспособность);
- ментальная энергия (способность к сосредоточению, анализу, творчеству, переосмыслению, переоценке);
- эмоциональная энергия (способность к управлению поведением);
- духовная энергия (способность придания смысла действию; способность притяжения/увлечения, способность сотворчества).

Между тем, по признанию многих специалистов, именно изучению энергетики менеджмента (власти, силы, морали, вовлеченности, творчества и т.п. и их последствий) уделяется сравнительно мало внимания, а чаще на это вообще внимание не обращается[3]. Однако чем, как

[3] Идея о том, что мораль относится к миру законов энергии («физика морали»), сформулирована и развивается чилийским философом Дарио Саласом Соммэром (см. Мораль XXI века. М.: Кодекс, 2013. 480 с.)

не силой, является борьба за влияние, могущество, рынки, потребителей, конкурентное превосходство, лидерство и т.д.? Авторы книги об инновациях в японских фирмах называют современную эпоху «временем столкновения сил» как в душах отдельных людей, так и в бизнесе и обществе в целом [6]. Безграничные возможности созидания и развития со своей позитивной энергетикой соседствуют с неопределенностью, беспокойством, угрозами и сопротивлением.

Значительный вклад в понимание энергетики менеджмента внесли американские ученые Джим Лоер и Тони Шварц. В своей книге [7] они обосновали концепцию «энергетического менеджмента» (*energy management — EM*), противопоставив ее известной прежде и широко применяемой концепции *time-management* (управление временем).

Если рассматривать энергетику менеджмента применительно к организациям, то речь в первую очередь надо вести об их ауре и внутренней атмосфере: их философии, культуре, системе ценностей, образцах поведения и действий, опыте, служащих примерами для подражания и следования. То, что видный исследователь организационного поведения Фред Лютанс назвал «управлением на основе проявления» (*evidence-based-management — EBM*), создает энергию личностей и организаций [8, 12]. А она проявляется через следующее:

а) *силу притяжения* (веру, привлекательность, внимание, лояльность продуктам и брендам, силу сплочения и приверженности принципам, организационной культуре, делу);

б) *силу влияния* (генерирования и распространения идей, знаний, информации, технологии, продуктов, услуг, брендов, решений, комбинаций ресурсов, талантов и пр., усиливающую эти импульсы и формирующую новые потребности, товары и рынки);

в) *силу восприятия* (смыслов, целей, идей, знаний, опыта, действий, ожиданий, ценностей, благ и т.д.);

г) *силу преодоления* (инерции, стереотипов, сопротивления, страха, неверия, подавленности, раздвоенности, порабощенности, неопределенности, ошибок и т.п.);

д) *силу достижения* результата, состояния, совершенства, эффективности и т.д.

И во всем этом опять работают обычные законы физики. Многое зависит от *времени* — ускоряющегося темпа изменений, быстроты проникновения на рынки, в головы покупателей, партнеров и клиентов, в сознание лиц, принимающих и исполняющих решения, и т.д., умноженного на *массу* — количество/объем и поток творческой мысли, идей, изобретений, новшеств, предложений и пр., реализуемых в благах, продуктах, институтах или новых ценностях. Значимость и ценность времени, как мы увидели выше, изменяется. Традиционная «масса» (материальных активов, ресурсов, организаций и т.д.) — так называемые тяжелые конкурентные преимущества прошлого — уступает место «легким» и подвижным конкурентным преимуществам (креативности, доверию, лидерству). Последние создают энергетику притяжения, влияния, восприятия и преодоления.

Одни люди, группы, организации, сообщества, кластеры генерируют такую энергию, они притягивают другие организации, клиентов, индивидов-творцов и компетентов (носителей компетенций). Это убедительно доказал Ричард Флорида своей *формулой креативной силы притяжения* «3Т» (технологии, талант, толерантность) плюс свобода как базовое условие творчества [9]. Другие «заряжаются», пользуются этой энергией и имеют потенциальные возможности для генерирования новой энергии, создания своих будущих конкурентных преимуществ. Третьи находятся вне этого «силового поля», но могут до поры до времени продолжать жить и функционировать, пока их не вытеснят другие люди/организации/институты с большей энергетикой.

В экономической реальности все это вместе создает важнейшее конкурентное преимущество, а следовательно, обеспечивает, в конечном счете, их финансовые и нефинансовые результаты. И будущее за креативной силой, воплощенной в тех или иных организационных формах. Из современной физики известно, что в так называемой нулевой точке, где почти нет сопротивления, сосредоточена почти бесконечная энергия. В креативных сообществах мало барьеров и сопротивления, поэтому в них много творческой и физической энергии.

Социологи установили, что есть очень простой способ проявления силы притяжения и влияния в организации, особенно при выявлении сетевых связей, который был назван «снежным комом». Суть в том, что максимально большой группе людей при решении той или иной

проблемы задается один простой вопрос — с кем из ваших партнеров, коллег, знакомых, друзей стоит обсудить эту проблему. В результате ответов образуется «снежный ком» из людей, которых называет большинство опрошенных, т.е. людей наиболее авторитетных, профессиональных или знающих, вызывающих наибольшее доверие. Они становятся источником притяжения и влияния, а если посмотреть более широко — источником развития организации (группы, сообщества) и ее изменения. Хотя в иерархии они не обязательно руководители. Значит, главная задача реальных руководителей — выявлять таких людей, создавать такую «энергию» и такие «силовые поля», управлять ими, используя для этого во многом иной арсенал ресурсов, средств, подходов и методов. Это задача для лидеров нового типа: творческих, духовных и нравственных.

Энергетический менеджмент — это управление смыслами. В возникающем круговороте и противоречиях разных смыслов, а также в доминирующих смыслах и последующей системе ценностей, норм, идеологии, действий, оценок заключается главная проблема выработки долгосрочного видения развития общества (страны или конкретных организаций) и приближения к этому видению. Именно здесь возникают проблемы *выбора* (а чаще *подмены*) *смыслов*, а далее — целей, результатов и оценок. Опять возникают главные вопросы: «зачем», «для чего», «для кого»?

Многое из происходящего вокруг вынуждает нас обратиться к проблеме смыслов в управлении. Приватизация (в том числе ее новая программа 2014–2016 гг.), создание государственных корпораций, расходование бюджетных средств, мега-проекты, сочетание разных режимов управления в истории России (стабильного и нестабильного), предложения политиков и бизнесменов по решению тех или иных проблем развития страны, с точки зрения управления, — это прежде всего проблема смыслов, задающих ту или иную систему ценностей и далее программу и алгоритм действий. Поэтому содержание человеческих отношений в обществе, экономике или в организации — это, в том числе, *согласование смыслов* посредством устных и письменных коммуникаций, информационного или шире — энергетического обмена. И деньги здесь — это только один из возможных инструментов и результатов такого согласования, причем сейчас, по всей видимости, далеко не всегда самый главный, если мы взглянем, например, на творческие сообщества и кластеры в развитых странах. Если делать упор только на деньги, то приходится ходить по замкнутому кругу в попытках решения ключевых глубинных проблем той или иной организации либо всего общества, часто подменяя эти проблемы попытками решения частных задач или вовсе пытаясь найти решения не там, где их надо искать.

Таким образом, поставленные выше проблемы так или иначе относятся к вопросам теории управления. Они требуют глубокого изучения, да и круг этих проблем, конечно, намного шире. Возвращаясь к одному из первоисточников теории управления в нашей стране, к упомянутой выше работе Г.Х. Попова [1], хотелось бы в заключение привести одну его цитату, актуальную и в настоящее время. «Сегодня необходимо не механическое объединение существующего в различных науках материала под новой вывеской... Для качественно нового этапа необходим действительно новый подход, обеспечивающий новые рекомендации».

Литература

1. *Попов Г.Х.* Проблемы теории управления. М.: Экономика, 1974. 320 с.
2. *Флорида Р.* Большая перезагрузка. Как кризис изменит наш образ жизни и рынок труда. М.: Классика XXI, 2012. 240 с.
3. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / *П. Сенге, О. Шармер, Дж. Яворски, Б.С. Флауэрз.* М.: Олимп-Бизнес, 2008. 304 с.
4. *Хэмел Г.* Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М.: Манн, Иванов, Фербер, Эксмо, 2013. 302 с.
5. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2003. 270 с.
6. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 384 с.
7. *Лоер Д., Шварц Т.* Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2009. 176 с.
8. *Luthans F.* Organizational Behavior. 12th ed. N.Y.: McGrow-Hill/Irwin, 2011. 594 p.
9. *Флорида Р.* Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика XXI, 2007. 432 с.

УДК 347.918 (045)

Третейские суды в России

КРАВЦОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ, *председатель Арбитражного третейского суда города Москвы, президент Союза третейских судов*
E-mail: info@souz-u-t-s.ru

Аннотация. *В статье проанализировано состояние третейских судов в России и их востребованность сегодня. Рассмотрены проблемы малой информированности пользователей о деятельности третейских судов, связанные в основном с закрытостью судебных процессов. Описаны три категории споров, рассматриваемых в третейских судах: финансово-кредитная, строительная и сфера госзакупок.*
Приведены примеры третейских разбирательств, требования, предъявляемые к специализации судей, работающих в Арбитражном третейском суде. Отмечено, что особое значение при этом приобретает опыт практической работы судьи третейского суда в рассматриваемой сфере.
Анализ качественных показателей выявил, что третейский суд может рассматривать споры независимо от места заключения сделки или места нахождения сторон, что значительно сокращает расходы и процесс рассмотрения споров становится более быстрым и удобным. Рассмотрены практические примеры проведения третейских судов.
Ключевые слова: *третейский суд, арбитражный суд, категории споров, судебное разбирательство.*

Arbitration courts in Russia

KRAVTSOV ALEKSEY V., *the Chairman of Moscow Arbitration court, President of Arbitration courts Union*
E-mail: info@souz-u-t-s.ru

Abstract. *The article analyses the status of arbitration courts in Russia and their being in demand nowadays. It deals with the problems of users' poor awareness about arbitration courts activity mainly connected with the closed nature of law suits. Three dispute categories considered in arbitration courts are described here. They are: financial, constructive and a sphere of public procurement.*
Here there are the examples of arbitration proceedings, claims toward the specialization of judges being engaged in arbitration court. It is mentioned that the practical experience of Arbitration judge is of significant importance in the given sphere.
The analysis of the qualitative characteristics has detected that arbitration court can consider the disputes regardless the location of a deal or parties, that considerably reduces the expenses and disputes processing is becoming faster and more comfortable.The practical examples of conducting arbitration courts are reviewed.
Keywords: *arbitration court, dispute categories, arbitration proceedings.*

В декабре 2013 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин в Послании Федеральному Собранию отдельно отметил необходимость совершенствования системы третейского судопроизводства, что свидетельствует о заинтересованности государства в развитии альтернативных методов разрешения экономических отношений.

Третейский арбитраж существует со времен Римской империи, в России третейские суды активно работали еще в дореволюционное время. На современном этапе развитие системы третейских судов началось с подписания в 1961 г. Европейской конвенции о внешнеторговом арбитраже. В России в 2002 г. был принят Федеральный закон № 102-ФЗ «О третейских судах в Российской Федерации». За прошедшие 12 лет коммерческий арбитраж зарекомендовал себя как надежный и эффективный способ решения споров с минимальной затратой времени и средств. Третейские суды выполняют не только свою основную функцию как альтернатива

государственным судам в решении экономических споров, но и играют важную роль в формировании ответственности в сфере договорных отношений.

Третейские суды востребованы в России

В России случается слышать мнение о том, что о третейском судопроизводстве ничего неизвестно, да и как альтернативный способ решения споров коммерческий арбитраж не востребован. Такие суждения ошибочны. На самом деле к третейскому судопроизводству бизнес обращается все чаще. Причиной малой информированности является закрытость судебных процессов. Согласно закону, все третейские разбирательства проходят в закрытом режиме. Третейские суды не имеют права публиковать информацию о проведенных заседаниях в открытых источниках или вести картотеки дел, как государственные суды.

Вместе с тем разговоры о третейских судах в нашей стране стали звучать все громче и чаще. Поводов для этого несколько. Первый и самый главный — вступление России в ВТО. Иностранные инвесторы не единожды заявляли о том, что их не устраивает система разрешения коммерческих споров, которые в России рассматривает Государственный арбитраж. Поэтому, зная о преимуществах третейских судов, иностранные партнеры ставят обязательное условие — рассмотрение споров в арбитражах своих стран.

Судиться в иностранном суде недешево: третейские сборы составляют около 20% цены иска, велики расходы и на услуги международных юристов. Саму сделку необходимо будет исполнять по закону той страны, в которой располагается третейский суд, а это потребует полностью перестраивать политику и документооборот российской компании. Для малого и среднего бизнеса это неприемлемо. Громкие и дорогостоящие судебные процессы в Лондоне (Березовский — Абрамович, Чигиринский — Круглов, Потанин — Дерипаска) — тому подтверждение. Все эти разбирательства можно было проводить и в России, если бы российский бизнес больше знал о преимуществах третейского судопроизводства.

В России работает такой же коммерческий арбитраж, только стоимость их сборов гораздо ниже (примерно 3% цены иска). Здесь применяется российское право, которое нам известно и понятно. Проблема в том, что об институте третейских судов и его работе в стране узнают посредством «сарафанного радио». В Европе, в частности в Лондоне, мэр города с помощью СМИ призывает российских бизнесменов судиться в лондонском третейском суде, обещая при этом быстроту, комфорт, независимость и справедливость. В России же государство, которому выгодно, чтобы институт третейских судов работал, оказывало ему мало внимания и помощи, не популяризирует такой способ разрешения споров.

Залог доверия — в информировании

Для того чтобы к третейским судам относились с большей заинтересованностью, необходима разъяснительная работа. Многие юристы не знают о деятельности третейских судов и о ее результатах. Практика показывает: кто знает о преимуществах третейского суда, редко обращается в государственные инстанции для решения экономических вопросов. Так что задача заключается в информировании о работе третейского суда, его эффективности и преимуществах.

С исковым заявлением в суд обратиться могут любая организация и физическое лицо, которые заключили со своим контрагентом третейское соглашение в виде оговорки (пункта) в разделе договора «Порядок разрешения споров» о возможности обращения за разрешением споров в Арбитражный третейский суд города Москвы, наряду с государственным, по выбору истца. Такую оговорку можно включать в основной договор или заключить с контрагентом дополнительное соглашение, например при его пролонгации, а также на любой стадии спора, и даже если спор уже рассматривается в государственном суде, но первое решение по нему еще не вынесено.

В Москве за последние два года в третейский суд регулярно стали обращаться и государственные учреждения по спорам с исполнителями государственных контрактов. За быстрым решением споров в Арбитражный третейский суд города Москвы чаще всего обращаются банки (около 40% всех исков). Иски в основном поступают о взыскании проблемных задолженностей с заемщиков и их поручителей, об обращении взыскания на заложенное имущество и т.п. Большое количество исков поступает от лизинговых компаний.

Категории споров

Споры, рассматриваемые в российских третейских судах, можно условно разделить на три больших категории: финансово-кредитная, строительно-промышленная и сфера госзакупок. К *финансово-кредитной категории* относятся иски о взыскании кредитных задолженностей, заложенного имущества (ипотека), предметов лизинга, имущества поручителей и т.п. *Строительная сфера* «подвержена» судебным тяжбам не меньше финансовой. Только здесь судятся с поставщиками, подрядчиками и заказчиками, которые могут нарушать сроки выполнения своих договорных обязательств, снижать качество их выполнения и т.п. В *сфере госзакупок* действует плановая работа с госзаказом. Обращаясь в государственный суд, госзаказчик годами может ждать судебных решений, а госконтракт будет стоять. Самое страшное, что от таких простоев страдают социальные объекты. Например, известная московская больница «отыграла» аукцион на ремонт отопительной системы. Подрядчик вышел на объект, демонтировал все радиаторы и больше не появлялся. По закону, чтобы поменять нерадивого подрядчика, госзаказчик обязан расторгнуть госконтракт в суде. В госсуде это будет длиться годами. А ситуация с нерадивым подрядчиком случилась за месяц до начала зимних холодов, речь шла о закрытии больницы и переводе больных в другие лечебные учреждения или преждевременной выписке. Однако в данном случае в госконтракт была включена третейская оговорка. Представители больницы обратились с иском в Арбитражный третейский суд города Москвы и через 10 дней после судебного заседания было принято решение о расторжении госконтракта. Подрядчика сменили, систему отопления отремонтировали вовремя, больница продолжила функционирование в прежнем режиме.

Для обеспечения качества быстрых третейских разбирательств третейский судья должен знать ту сферу, в которой он разрешает споры. В Арбитражном третейском суде города Москвы специализация судей — обязательное условие. В основном в штате суда работают специалисты, рассматривающие дела по трем направлениям: в строительно-промышленной, финансово-кредитной сферах и споры по государственным контрактам. Отбор судей происходит исходя из практики кандидатов в одной из сфер (требование — не менее 5 лет работы). Сторонам не обязательно доносить тонкости профессии и специализации, важно, что они знают: дело ведет профессиональный судья с опытом работы в той сфере, в которой он рассматривает споры. Например, судьи третейского суда, рассматривающие споры с участием банков, помимо юридических знаний, имеют практический опыт работы в банковской сфере и знают ее специфику.

Коммерческие суды идут в ногу со временем

Третейский суд не имеет границ, он может рассматривать иски вне зависимости от месторасположения сторон. Это удобно для сетевых организаций, головной офис и юристы которых находятся в Москве, а основная деятельность организации ведется, например, в Самаре. И в случае неисполнения обязательств московская компания должна снарядить в другой город юриста, выдать ему командировочные, оплатить расходы на проживание. Это влияет на удорожание ведения процесса. Третейский суд может рассматривать споры независимо от места заключения сделки или места нахождения сторон. В этом случае расходы существенно уменьшаются. Мы стремимся сделать процесс рассмотрения споров максимально быстрым и удобным. Сейчас у нас введена процедура электронной подачи документов, т.е. организациям не обязательно направлять к нам курьера, чтобы подать исковое заявление, достаточно заполнить электронную форму, приложить в любом формате исковое заявление и копии документов. В этот же день все документы регистрируются и назначаются судья и дата слушания. А подлинники документов можно принести непосредственно на заседание.

В 2012 г. Высший Арбитражный Суд РФ признал недействительным решение такого аффилированного суда. Третейский суд, созданный при ОАО «ЛУКОЙЛ», рассматривал иск с участием дочерней компании ОАО «ЛУКОЙЛ». Именно на этом основании ВАС отказал в признании решения действительным. Также в январе этого года в Санкт-Петербурге Федеральный Арбитражный Суд Северо-Западного округа отменил решение Третейского суда при Ассоциации управляющих недвижимостью, который выносил судебные решения по спорам членов этой

Ассоциации с их контрагентами. При этом и Ассоциация, и третейский суд финансировались за счет членских взносов участников.

Эти случаи еще раз подтверждают: третейские суды при организациях, ассоциациях, некоммерческих партнерствах (НП) и организациях (НКО) не вправе рассматривать иски с участием своих членов. В независимость таких судов сложно поверить, ведь их работа финансируется создавшей их организацией, а значит, прямо или косвенно подконтрольна его членам. Главное условие независимости третейского суда — его полная самоокупаемость. И если стороне навязывают аффилированный третейский суд, то его решение легко можно обжаловать в государственном арбитраже. Финансовая независимость третейского суда от кого бы то ни было — гарант непредвзятости третейского судебного разбирательства.

При принятии судебных решений третейский суд руководствуется только положениями Гражданского кодекса Российской Федерации и условиями кредитного договора. Третейский суд — это институт гражданского общества, и на его решение не влияют позиции и документы высших государственных судов. Так как третейские суды не входят в государственную судебную систему, разнополюсная практика государственных судов на них не распространяется, обеспечивая понятность процесса. Государственный суд при выдаче исполнительного листа на принудительное исполнение решения третейского суда по закону проверяет лишь несколько процедурных вопросов третейского разбирательства, он не может пересматривать дело третейского суда по существу. Поэтому соблюдение законности в судебном процессе для третейского суда является первой задачей, так как в случае отказа государственного суда в выдаче исполнительного листа третейский суд возвращает третейский сбор, оплаченный ему истцом за рассмотрение спора.

Примеры из практики

Пример 1. Администрация одного подмосковного города заключила с застройщиком контракт. По его условиям строительной компании выделили землю для возведения многоэтажного жилого дома. После ввода здания в эксплуатацию 20% квартир в этом доме должны были перейти в собственность муниципалитета. В итоге, когда дом был построен, исполнитель не мог подписать акт реализации. Это значило, что без этого документа муниципальные власти не получат площади по договору, а жильцы не смогут стать полноправными хозяевами квартир. Государственный суд решил бы это дело в течение года. Понятно, что государственному органу не только грозят убытки. За это время к нему возникли бы вопросы у правоохранительных органов — почему не выполняется инвестиционный контракт? Хорошо, что застройщик был готов к диалогу и не сдавал акт реализации по объективным причинам. Представители администрации обратились в Арбитражный третейский суд города Москвы. Через 10 дней было вынесено решение по делу в пользу муниципалитета.

Пример 2. Банк «А» обратился с заявлением в Арбитражный третейский суд города Москвы о взыскании с гражданина Б. 27 503 долл. США, из которых 10 716 — задолженность по кредиту, 16 787 — проценты за пользование кредитом и комиссия за ведение ссудного счета. Одновременно истец заявил об обращении взыскания на заложенное имущество по договору залога транспортного средства. Согласно договору банк предоставил гражданину кредит на приобретение автомобиля, а заемщик обязался возвратить банку полученный кредит и проценты за пользование им в размере 9% годовых. Чтобы быть уверенными в исполнении обязательств гражданином Б., стороны заключили договор залога транспортного средства. Банк условия договора выполнил, выдав кредит, но ответчик в установленный срок кредит не возвратил. Обратившись к ответчику с предложением досрочно расторгнуть контракт, банк не получил ответа, из-за чего вынужден был обратиться в суд. По прошествии 10 дней с момента подачи иска Арбитражный третейский суд города Москвы вынес решение удовлетворить иск в полном объеме. С ответчика была взыскана сумма кредита, проценты за пользование кредитом, третейский сбор, уплаченный истцом, и автомобиль по договору залога. Дело решили в течение 10 дней — такой срок разбирательства устанавливает третейский суд. Данное решение окончательное и не подлежит обжалованию ни в какой инстанции. Уже в течение 20 дней с момента принятия решения суд получил исполнительный лист в государственном суде, и банк смог вернуть свои деньги.

УДК 330.342.146 (045)

Новая философия предпринимательства — корпоративная социальная ответственность

АСАУЛ АНАТОЛИЙ НИКОЛАЕВИЧ, *доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предпринимательства и инноваций Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета, Заслуженный деятель науки РФ*
E-mail: asaul@yandex.ru

Аннотация. *Раскрыты сущность и основные причины, побуждающие субъект предпринимательства уделять особое внимание вопросам корпоративной социальной ответственности (КСО). В статье КСО рассматривается как система, состоящая из трех сфер: экономической, экологической и социальной. Уделено внимание организационным и ценностнообразующим механизмам. Рассмотрены принципы реализации модели КСО субъектов предпринимательства: институциональный, воспроизводственный и управленческий. Принципы КСО субъекты предпринимательства должны внедрять в свою деятельность на системной основе и интегрировать их во все бизнес-процессы. Только когда компания при принятии решений учитывает не только экономические, но и социальные и экологические факторы, она сможет управлять влиянием своей деятельности на общество и окружающую среду и быть подотчетной за него. При этом субъектам предпринимательства важно понимать, что КСО не является необязательным дополнением к их основной деятельности и не ограничивается филантропией. В статье показаны наиболее существенные аспекты положительного влияния корпоративной социальной ответственности на увеличение эффективности субъектов предпринимательства. Рассмотрены приоритетные направления и механизмы реализации КСО. Подчеркивается, что в России требованием времени стали перенос центра тяжести в практике КСО с сугубо социальных и благотворительных программ на более широкое понимание взаимодействия субъектов предпринимательской деятельности и общества — в русле обеспечения устойчивого развития. В результате корпоративная социальная ответственность постепенно становится новой философией предпринимательства, основываясь на которой компании своей главной целью выделяют не только получение прибыли, но также и достижение общественного блага и поддержание экологической стабильности.*
Ключевые слова: *предпринимательство, корпоративная социальная ответственность, философия поведения, концепция выстраивания, устойчивое развитие, механизмы управления КСО.*

Corporate social responsibility as the new philosophy of business

ASAUL ANATOLY N., *Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship and Innovation Economics of St. Petersburg State Architecture and Construction University, Honoured Science Worker of the Russian Federation*
E-mail: asaul@yandex.ru

Abstract. *In the article, the essence and the main reasons of a business entity paying special attention to the issues of corporate social responsibility (CSR) are shown. CSR is considered as a system consisting of three spheres: economic, environmental and social. Attention is paid to organizational and values-creating mechanisms. The institutional,*

reproduction and management principles of implementing the CSR business model are considered. Business entities should implement the principles of CSR into their activities on a system basis as well as integrate them into all business processes. Only when a company, while making decisions, takes into account not only economic but also social and environmental factors, it will be able to manage the impact of its activities on the society and the environment, and to be accountable for it. Along with this it is important for the business entities to understand that CSR is not an optional addition to their main activity and is not limited to philanthropy.

The article shows the most significant aspects of the positive impact of corporate social responsibility on the increase of the efficiency of businesses. The priorities and mechanisms of the CSR implementation are considered. It is emphasized that in CSR practices in Russia, the time dictates shifting the center of gravity from social and charity programs to a broader understanding of interaction of business entities and the society — in the course of sustainable development. As a result, corporate social responsibility is increasingly becoming a new philosophy of entrepreneurship, basing on which the company's main purpose is not only profit earning, but also achievement of public goods and maintenance of ecological stability.

Keywords: *entrepreneurship, corporate social responsibility, philosophy of behavior, concept of alignment, sustainable development, CSR controlling mechanisms.*

«Богат не тот, кто много приобрел, а тот, кто много раздал».

Иоанн Златоуст

«Жить в обществе и быть свободным от общества нельзя».

В.И. Ленин

В настоящее время тема корпоративной социальной ответственности (КСО) становится все более востребованной в деловом сообществе. О социальной ответственности говорят с высоких трибун, вопросам КСО посвящаются престижные международные форумы, о своей приверженности идее относительно социальной ответственности заявляет множество компаний (см., например, [1–3]). Но что подразумевается этим понятием?

У субъектов предпринимательской деятельности существует четыре типа ответственности: экономическая; правовая; этическая; социальная (филантропическая) (см. *рисунок*).

Экономическая. Экономическая ответственность субъектов предпринимательской деятельности перед обществом заключается в предоставлении востребованных продуктов и услуг. При выполнении этой функции организация получает вознаграждение, или прибыль. Именно эта базовая форма ответственности и является ключевой для всех действий коммерческой организации.

Правовая. Субъекты предпринимательской деятельности также несут правовую ответственность перед обществом, которая регулируется государством. На этом заканчивается ответственность, необходимая организации для существования.

Этическая. В том случае, когда у стейкхолдеров компании существуют определенные ожидания от методов ее работы, компания несет этическую ответственность перед своими работниками, акционерами и другими членами общества. Зачем субъекту предпринимательства быть этичным? Как и в предыдущих случаях, главной целью является увеличение капитала. При развитом гражданском обществе, где КСО имеет большое значение, неэтичное поведение со стороны субъектов предпринимательской деятельности может привести к потере акционеров и клиентов. Если же компания ведет открытую и этически правильную деятельность, это повышает ее шансы привлечь новых инвесторов.

Социальная (филантропическая). Такого рода ответственность зависит исключительно от моральных устоев менеджмента компании. В отличие от предыдущих типов, филантропическая ответственность не связана с ожиданиями общества и государства.

Одним из первых проявлений социальной ответственности можно с уверенностью считать благотворительность, история которой уходит своими корнями в глубокое прошлое. Изначально это явление носило частный характер, поскольку решения об оказании благотворительной помощи принимались в основном собственниками организаций. Однако в настоящее время все большее распространение получает

Пирамида корпоративной социальной ответственности (пирамида Кэролла)

корпоративная благотворительность, которая осуществляется от лица компании.

Круг вопросов, которые относились к сфере социальной ответственности субъектов предпринимательства, стал постепенно расширяться, это было связано с тем, что увеличивались масштабы промышленной деятельности. Так, индустриальный бум конца XIX в., приведший к усилению конкуренции и росту рабочего движения, стал причиной, побудившей целый ряд компаний пойти на смягчение условий труда наемных работников и предоставление дополнительных гарантий своим деловым партнерам. Это стало предтечей развития таких современных направлений социальной ответственности, как ответственные трудовые и деловые практики.

Тем не менее только начиная с середины XX в. о социальной ответственности субъектов предпринимательской деятельности стали говорить как о масштабном общественном явлении. Именно тогда корпоративная социальная ответственность начинает активно использоваться в практике компаний стран с развитой рыночной экономикой, а позднее и в странах с быстроразвивающейся экономикой, включая Россию [4]. В начале 2000 г. в научной школе «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и саморегулируемой системы» при Санкт-Петербургском государственном архитектурно-строительном университете (руководитель — Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор А.Н. Асаул) усиленно изучается феномен корпоративной социальной ответственности, и этой теме посвящено немалое количество исследований (см., например, [5, 6]).

Во многих учебниках говорится, что ключевым звеном предпринимательской деятельности является максимизация прибыли, но это не совсем так. На заседании круглого стола «Российское предпринимательство: связь времен» (2004), которое проводил академик Л.И. Абалкин, было отмечено, что прибыль — это мерило успеха, так как только его размер показывает, насколько успешен предприниматель. Но целевые устремления предпринимателя связаны с обеспечением долгосрочной устойчивости экономической деятельности и с максимизацией ее возможностей, возможностей предпринимателя удовлетворять комплекс его социально экономических потребностей [7, с. 77].

Причинами, которые повлияли на интенсивное развитие корпоративной социальной

ответственности в 60–70-е годы XX в., в экономически развитых странах стали: активизация движения общественных групп, критикующие решения и действия субъектов предпринимательства, отказ потребителей от приобретения товаров и пользования услугами безответственных компаний, а также рост профсоюзного движения. В это время в странах с развитой рыночной экономикой ужесточалось трудовое и экологическое законодательство, появлялись общественные инициативы, которые были направлены на развитие корпоративной социальной ответственности.

В первой половине XXI в. большинство крупных западных компаний сформировали собственные политики КСО, а изучение концепции корпоративной социальной ответственности стало обязательным в ведущих экономических вузах, как учебный курс по корпоративному менеджменту.

На усиление роли КСО финансовый сектор отреагировал появлением практики ответственного финансирования. В процессе принятия решений о выделении финансирования отличительной особенностью становится учет не только экономической рентабельности, но также экологических и социальных факторов. Для оценки результативности компаний в области КСО и устойчивого развития были разработаны фондовые индексы, такие как *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* и *FTSE4GOOD* [8].

Основные причины, побуждающие компанию уделять особое внимание вопросам социальной ответственности, следующие:

- глобализация и связанное с ней обострение конкуренции;
- растущие размеры и влияние компаний;
- усиление механизмов государственного регулирования;
- «война за талант» — конкуренция компаний за персонал;
- рост гражданской активности;
- возрастающая роль нематериальных активов (репутации и брендов).

В России развитие КСО началось после 2000 г. За это время количество российских компаний, внедряющих в свою деятельность принципы социальной ответственности, постоянно растет, что можно объяснить их активным продвижением на международные рынки и стремлением большинства организаций сделать свою деятельность более цивилизованной, стабилизировать репутацию в глазах заинтересованных сторон, снизить уровень нефинансовых рисков.

На современном этапе необходимость повышения корпоративной социальной ответственности бизнеса отмечается на самом высоком государственном уровне. При этом особо важная роль в данном процессе отводится госкорпорациям и компаниям с государственным участием. Так, в июне 2010 г. Президент Российской Федерации поручил Правительству разработать предложения «о порядке применения добровольных механизмов экологической ответственности в компаниях с государственным участием, а также об обязательной регулярной публикации государственными корпорациями, доля участия государства в которых составляет 100%, нефинансовых отчетов об устойчивости развития, подлежащих независимой проверке или заверению»[1].

В соответствии с Программой развития ООН Ассоциацией менеджеров России был подготовлен Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 г., в котором дано расширенное определение понятия КСО применительно к России. «*Корпоративная социальная ответственность* определяется как философия поведения и концепция выстраивания предпринимательским сообществом, отдельными корпорациями и организациями своей деятельности по следующим направлениям:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- эффективное ведение предпринимательской деятельности, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества» [2].

[1] Поручение Президента Российской Федерации от 6 июня 2010 г. № Пр-1640, данное по итогам заседания президиума Государственного совета РФ 27 мая 2010 г.

Наиболее точным и полным, по мнению многих экспертов, является определение, сформулированное в Международном стандарте *ISO* 26000 «Руководство по социальной ответственности» в 2010 г.: «Социальная ответственность — это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- введено во всей организации».

Много определений социальной ответственности было предложено в разные периоды, но основной целью корпоративной социальной ответственности является достижение устойчивого развития общества, под которым понимается удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений.

Корпоративную социальную ответственность следует рассматривать как систему, состоящую из трех сфер. Развитие системы направлено непосредственно на улучшение качества жизни населения.

В *экономическую сферу* КСО компаний включается удовлетворение нужд основных групп заинтересованных лиц, т.е. групп, на которые компания имеет влияние (первичная группа) и от которых она непосредственно зависит (вторичная группа). Взаимозависимая система формируется стейкхолдерами в так называемую паутину, она имеет способность поддерживать компанию в трудную минуту, но также может лишить компанию возможности действовать, т.е. иногда интересы этих субъектов входят в противоречие. Если говорить о современном мире, то с уверенностью можно сказать, что коммерческая успешность компании напрямую зависит от интересов общества.

Экологическая сфера КСО имеет непосредственное отношение к окружающей среде. Если компании используют технологии, негативно воздействующие на окружающую среду, то они обязательно должны выполнять требования, касающиеся охраны окружающей среды, а также учитывать природоохранные нормативы, государственные стандарты и иные документы. Большинство компаний должны разрабатывать методы производства, исключающие загрязнения окружающей среды.

Социальная сфера социально ответственных компаний включает в себя решение проблем, связанных с общественным благосостоянием в целом.

Рассмотрим механизмы управления КСО.

Организационные механизмы:

- разработка и внедрение стратегии КСО, определяющей позицию компании в отношении вопросов устойчивого развития и ее приоритеты в области КСО;
- разработка и внедрение положений и политик, регламентирующих деятельность по отдельным направлениям КСО (положения о взаимодействии с заинтересованными сторонами и нефинансовой отчетности, этический кодекс, экологическая политика и т.д.);
- закрепление за одним из представителей высшего менеджмента компании функций по руководству и ответственности за направление КСО;
- формирование в компании специального подразделения (отдела, департамента и т.д.), занимающегося вопросами КСО;
- включение в должностные обязанности сотрудников иных подразделений положений, связанных с деятельностью в области КСО;
- создание рабочих групп в составе представителей различных подразделений компании по приоритетным направлениям КСО и т.д.

Ценностнообразующие механизмы:

- интеграция принципов КСО в корпоративную культуру, в том числе на уровне неформальных ценностей, разделяемых руководством и большей частью сотрудников;
- демонстрация руководством компании приверженности идеи КСО, в том числе повышение открытости, подотчетности за результаты своих действий и решений, готовность к диалогу с сотрудниками;
- создание системы стимулов и поощрений для сотрудников всех уровней, которые активно продвигают и применяют принципы КСО в своей работе, достигают планируемых результатов и т.д. [8].

Модель КСО компаний реализуется за счет следующих принципов:

• *институционального*, основанного на ожидании общества, т.е. на удовлетворении общественных интересов в результате правового обеспечения экономической реальности;

• *воспроизводственного*, основанного на организации деловым сообществом своей деятельности, максимизации прибыли и несении дальнейшей ответственности за удовлетворение не только собственных, но и общественных потребностей;

• *управленческого*, основанного на эффективности исполнения своих обязанностей менеджерами, которые выступают не только как «агенты собственника», но и как «свободные агенты» [5], и должны отвечать за выбор, который в итоге должен привести к увеличению прибыли и обеспечению корпоративной социальной ответственности бизнеса.

При условии взаимодействия всех представленных принципов для организации возможно извлечение собственной выгоды, которая зависит от его конкретных целей (краткосрочных и долговременных) и реализации основных направлений социальной деятельности.

Принципы КСО должны внедряться в деятельность компаний на системной основе и быть интегрированными во все бизнес-процессы. Если при принятии решений компания учитывает не только экономические, но и социальные и экологические факторы, то она сможет управлять влиянием своей деятельности на общество и окружающую среду и быть подотчетной за него. При этом компаниям важно понимать, что КСО не является необязательным дополнением к их основной деятельности и не ограничивается филантропией.

Следование принципам социальной ответственности способствует более эффективному достижению компаниями их стратегических целей, так как позволяет: а) осуществлять долгосрочные инвестиции в создание благоприятного социального окружения; б) реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости.

Определяя приоритетные направления социальной ответственности, организация должна посмотреть на свою деятельность, не выходя за рамки собственной экономической деятельности, со стороны корпоративной социальной ответственности, определить, как она может сделать это с бóльшей отдачей для общества и окружающей среды.

Анализ практики ведущих отечественных компаний показывает, что развитие КСО в российском предпринимательском сообществе проходит в русле общемировой тенденции интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию, перехода к идеологии социальных инвестиций, отвечающих долгосрочным интересам как общества, так и предпринимательства. Однако необходимо учитывать следующее:

• распространение «лучших практик» и выработка общих подходов к развитию корпоративных социальных инвестиций сдерживаются отсутствием единого понимания сущности КСО и системного характера корпоративной социальной деятельности как инновационной;

• широко провозглашаемое интегрирование принципов КСО в корпоративную стратегию периодически подкрепляется системными усилиями по внедрению КСО в систему корпоративного управления и развитию соответствующего организационного обеспечения [3];

• социальные инвестиции, осуществляемые компаниями, не носят характера систематической, сбалансированной деятельности, направленной на достижение устойчивых конкурентных преимуществ.

Наиболее ощутимый эффект внедрения корпоративной социальной ответственности проявляется в увеличении нематериальных активов, усилении репутации и бренда. Косвенным доказательством положительного вклада корпоративной социальной ответственности в эффективность экономической деятельности компании является также тот факт, что множество крупнейших мировых корпораций одновременно занимают лидирующие позиции в области КСО. Не учитывая то обстоятельство, что проследить прямую зависимость между корпоративной социальной ответственностью и финансовыми показателями достаточно сложно, такие попытки имеют место быть.

Следует отметить наиболее существенные аспекты положительного влияния корпоративной социальной ответственности на увеличение эффективности субъектов предпринимательства.

Репутационный эффект. Ожидаемым результатом деятельности организаций в области корпоративной социальной ответственности является улучшение корпоративного имиджа. Это помогает увеличению нематериальных активов социально ответственных организаций,

повышает ценность их имени и формирует кредит доверия, что, в конечном счете, оказывает положительное влияние на уровень продаж, качество взаимодействия с деловыми партнерами и представителями других заинтересованных сторон [8].

Выстраивание отношений с заинтересованными сторонами. Построение диалога с заинтересованными сторонами помогает компаниям прояснить для себя, в чем конкретно, по мнению заинтересованных сторон, должна выражаться их социальная ответственность, и по возможности интегрировать эти ожидания в свою деятельность. В итоге организация формирует вокруг себя позитивную среду, которая способствует эффективности ее экономической деятельности за счет того, что широкий заинтересованный круг лиц понимает и поддерживает это.

Внедрение инноваций. Знание потребностей заинтересованных сторон помогает субъектам предпринимательства предоставлять востребованные обществом продукты и услуги, а также осваивать новые рынки. Таким образом, организации становятся провайдерами позитивных изменений и инноваций в рамках своей основной деятельности, в том числе через поддержку научных исследований, разработку социально значимых продуктов и услуг и освоение пустующих рынков, и одновременно увеличивает свою конкурентоспособность и эффективность.

Повышение лояльности персонала. Создание привлекательных условий труда, возможностей для профессионального и карьерного роста и формирование корпоративной культуры, основанной на общегуманитарных ценностях,— все это способствует привлечению в компанию перспективных квалифицированных специалистов, а также повышает лояльность и мотивированность персонала. Последние западные исследования свидетельствуют о том, что при других равных условиях соискатели с бóльшим процентом вероятности отдадут свое предпочтение трудоустройству в социально ответственные компании.

Обеспечение экономии. Использование технологий с более высокой производительностью и ресурсоэффективностью создает дополнительные возможности экономии энергии, воды и других ресурсов, в том числе уменьшения объемов отходов производства. Кроме того, существует позитивная зависимость между внедрением принципов КСО и ростом производительности труда.

Привлечение инвестиций и выход на мировые рынки. При определении инвестиционной привлекательности компаний на зарубежных фондовых рынках группой инвесторов учитывается их эффективность относительно КСО. Дополнительным стимулом для увеличения корпоративной социальной ответственности организации также является постоянный рост числа финансовых институтов, придерживающихся принципов ответственного финансирования.

Увеличение управленческой эффективности и минимизация нефинансовых рисков. Интеграция экологических и социальных аспектов в процесс принятия управленческих решений позволяет компании расширять горизонты своего планирования и учитывать более разносторонний спектр рисков и возможностей, что создает предпосылки для устойчивого долгосрочного развития ее экономической деятельности.

Приобретенные направления и механизмы реализации социальной ответственности представлены в *таблице*.

За последние десятилетия предпринимательство проделало огромный путь по осознанию своей ответственности в разных сферах, таких как сохранение окружающей среды, решение социально-экономических проблем, увеличение качества жизни местных сообществ, соблюдение прав человека, противодействие коррупции и ряд других вопросов, которые являются важными для общества. В результате корпоративная социальная ответственность постепенно становится *новой философией предпринимательства*, основываясь на которой компании своей главной целью выделяют не только получение прибыли, но и достижение общественного блага и поддержание экологической стабильности.

В заключение следует отметить, что в перспективе стратегическим приоритетом отечественных компаний станет идеология устойчивого роста как наиболее комплексного и систематизированного движения мирового сообщества, о чем было заявлено лидерами 135 стран в связи с 10-летием Глобального договора ООН (июнь 2010 г.). Не случайно 81% топ-менеджеров ведущих мировых корпораций (по сравнению с 50% в 2007 г.) заявили о том, что вопросы устойчивого развития стали частью стратегий и действий

Приоритетные направления и механизмы реализации социальной ответственности

Направления	Социально ответственные практики
Ответственные практики в отношении персонала	• Применение прозрачных процедур приема на работу, повышения в должности и оплаты труда, а также прекращения трудовых отношений • Охрана труда и обеспечение безопасности на рабочем месте • Программы обучения и повышения квалификации персонала • Дополнительные социальные льготы и гарантии (медицинские, пенсионные и жилищные программы, санаторно-курортное лечение и т.д.) • Соблюдение прав сотрудников на свободу объединений и ведения коллективных переговоров • Отсутствие дискриминации и создание равных возможностей для всех сотрудников вне зависимости от расы, пола, религии, национального или социального происхождения, политических предпочтений, возраста и т.д. • Формирование корпоративной культуры и создание нематериальных стимулов для сотрудников • Соблюдение баланса между рабочими обязанностями и личной жизнью сотрудников

компаний, многие перешли к реализации таких стратегий. Заметим, что экономико-финансовые мотивы вовлечения в деятельность по обеспечению устойчивого развития отошли на второй план (хотя и упоминается уменьшение затрат и роста прибыли — 44%); на первое место вышли критерии популярности бренда, доверие и репутация компаний.

И в России требованием времени стал перенос центра тяжести в практике КСО с сугубо социальных и благотворительных программ на более широкое понимание взаимодействия субъектов предпринимательской деятельности и общества — в русле обеспечения устойчивого развития. В настоящее время количество компаний, которые в состоянии перейти на международные принципы Глобального договора ООН, пока еще слишком незначительно. Численность компаний, придерживающихся принципов Социальной хартии российского предпринимательства, довольно мала для масштабов России. Сегодня отечественное предпринимательство находится в начале пути. Для создания соответствующих предпосылок формирования нового взгляда на роль предпринимательского сообщества в устойчивом развитии страны потребуется время.

Литература

1. *Асаул А. Н.* Социальная ответственность бизнеса как инструмент измерения новой экономики // Научные труды Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. 2014. Т. 185 (39). С. 47–63.
2. Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год / под общ. ред. *С. Е. Литовченко*. М.: Ассоциация менеджеров, 2004. 80 с.
3. Доклад о социальных инвестициях в России / под общ. ред. *Ю. Е. Благова*, *С. Е. Литовченко*, *Е. А. Ивановой*. М.: Ассоциация менеджеров, 2008. 92 с.
4. *Асаул А. Н.* Особенности трансформации экономики при переходе к постиндустриальному строю // Вестник гражданских инженеров. 2008. № 1. С. 71–74.
5. *Новичков А. В., Сарафанников А. А.* Тенденции в области социальной ответственности корпораций // Материалы Международной научно-практической конференции «Экономика, государство и общество в XXI веке». М.: РГТЭУ, 2011. 12 с.
6. *Асаул А. Н.* Взаимодействие государства и бизнеса в решении социальных проблем // Экономическое возрождение России. 2010. № 2. С. 4–7.
7. *Асаул А. Н.* «О сущности предпринимательства»: выступление на круглом столе ВЭО России «Российское предпринимательств о: связь времен» под руководством Л. И. Абалкина // Экономическое возрождение России. 2004. № 1. С. 76–78.
8. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: учеб. пособие. М.: Внешэкономбанк, 2011. 56 с.

УДК 336.713

Корпоративная социальная ответственность в банковской сфере: тенденции и перспективы

***КРЫЛОВ АНДРЕЙ СЕРГЕЕВИЧ**, аспирант кафедры «Банки и банковский менеджмент» Финансового университета*
E-mail: a.krylov@hotmail.com

***Аннотация.** В статье дается оценка текущего состояния программ корпоративной социальной ответственности (КСО) в банковском секторе, а также современных подходов к оценке расходов ведущих банков на программы КСО в их деятельности. В работе проанализированы основные этапы реализации, внедрения и использования программ КСО в банках в форме возобновляющегося жизненного цикла, включая анализ роли КСО для банковского сектора с точки зрения эффективности и повышения лояльности среди акционеров, клиентов и сотрудников банка. В рамках анализа программ КСО банков предложена сегментация уровня участия в программах КСО в зависимости от состава акционеров и типа собственности банка. С целью получения наиболее точных данных об уровне расходов банков на программы КСО предложен авторский подход к анализу расходов на КСО со стороны банков, который позволяет оценить не только благотворительную составляющую расходов банка, но и социальную составляющую, направленную на развитие общества. Для этого была сделана выборка среди 50 ведущих банков России по состоянию на 2012 и 2013 гг. и проанализирована их отчетность по российским стандартам.*
Данная статья позволяет сделать вывод о том, что современная банковская система России находится в процессе формирования собственной модели и интеграции КСО в бизнес-процессы, основы которой базируются на принципе непрерывного цикла адаптации человека к нормам КСО, повышения лояльности клиентов и заинтересованных стороны, а также ответственного кредитования, тем самым позволяя более четко планировать бюджет и повышать эффективность банковского бизнеса.
***Ключевые слова:** коммерческий банк, социальная ответственность банков, ответственное кредитование, модели корпоративной социальной ответственности.*

Corporate social responsibility in banking sector: trends and prospects

***KRYLOV ANDREY S.**, postgraduate student of the «Banks and Bank management» Department of the University of Finance*
E-mail: a.krylov@hotmail.com

***Abstract.** The article assesses the current state of corporate social responsibility programs (CSR) in banking sector, as well as of modern approaches to estimating expenses on CSR programs in the leading banks' activities. The paper analyzes the main phases of implementation, introduction and application of CSR programs in banks in the form of recurring life cycle, including analysis of the role of CSR for the banking sector from the point of view of efficiency and increase in loyalty among the bank's shareholders, customers and employees. In the analysis of the banks' CSR programs, the segmentation of the participation level in CSR programs, depending on the shareholder membership and bank's ownership, is proposed. With the aim of obtaining the most accurate data on the level of banks' expenditures on CSR programs, the author's approach to the analysis of banks expenditures on CSR is proposed, the latter allowing to estimate not only the charitable component of a bank's expenses, but also the social one, aimed at the development of the society. For this purpose, the sampling within the top 50 Russian banks as of 2012–2013 was carried out, their accounting having*

been analyzed according to Russian standards. The article leads to the conclusion that the contemporary banking system of Russia is developing its own models and integrating CSR into business processes. The foundations of CSR are based on the principle of a continuous cycle of human adaptation to the CSR norms, increase in loyalty of customers and of the parties concerned, as well as on responsible lending, thereby allowing to plan budget more accurately and to improve banking business efficiency.

Keywords: *commercial bank, social responsibility of banks, responsible lending, corporate social responsibility models.*

Корпоративная социальная ответственность (КСО) при современном развитии экономических институтов является одним из основополагающих элементов стабильного и устойчивого развития экономической единицы, применительно к данной статье — банка. В настоящее время под КСО понимается комплекс мероприятий, таких как взаимодействие с заинтересованными сторонами, охрана окружающей среды, применение лучших трудовых практик, охрана труда и здоровья, участие в жизни сообщества, противодействие коррупции, права человека и этичное поведение, качество продукции и услуг, оценка рисков и воздействия на экосистему. Развитая система КСО существенно увеличивает нематериальные активы банка, позволяет четко определить цели и направление устойчивого развития бизнеса, выбрать наиболее приоритетные направления развития и использования как для внутренних, так и внешних ресурсов источников.

Среди множества причин выделения бюджета банка на развитие программ КСО необходимо отметить три ключевые позиции:

1) готовность и приверженность акционеров банка к социальным и благотворительным программам;

2) желание быть в тренде банковского рынка и, как следствие, быть конкурентоспособным;

3) потребность в снижении риска и диверсификации бизнеса.

Эффективное применение принципов КСО позволяет кредитной организации достичь следующих ключевых результатов:

- повысить деловую репутацию как среди клиентов, так и в конкурентной среде;
- увеличить лояльность клиента, где приоритетом для банка является долгосрочное партнерство, что при должном управлении дает положительный эффект на показатели индекса лояльности клиентов (*Net Promoter Score*)[1];
- повысить производительность и эффективность труда, укрепить мотивацию сотрудников;
- снизить стоимость привлечения иностранного финансирования, так как зарубежные инвесторы и кредиторы учитывают роль финансового института в социальных и образовательных программах;
- модернизировать экономику, предоставляя ресурсы компаниям, которые внедряют экономически социально значимые и экологические производства, повышая тем самым удельную производительность труда;
- снизить издержки за счет повышения эффективности и оптимизации структуры кредитной организации.

Корпоративная социальная ответственность должна отвечать специфике направлений рыночной деятельности и уровню развития финансового института, регулярно пересматриваться для отражения изменяющихся экономических тенденций и обстоятельств, которые были добровольно приняты на себя руководством банка с учетом мнений персонала и согласования с советом директоров и акционерами банка.

Существует две фундаментальных оценки роли социальной ответственности. Так, согласно К. Девис, «Некоторые социально ответственные решения могут давать ощутимый долгосрочный результат» [1, с. 70–76], а в противовес этому М. Фридмен уточняет, что «Социальная ответственность бизнеса состоит в повышении его прибылей» [2, с. 35], т.е. компании должны ориентироваться на максимизацию прибыли для акционеров, а не тратить деньги собственников на социальную ответственность. Среди более поздних подходов к определению КСО в современных условиях полнее отражает ее суть следующее определение, данное в одном из методических пособий Внешэкономбанка:

[1] Расчет индекса используется ведущими банками для анализа лояльности клиентов к бренду и является одним из элементов оценки эффективности работы отделений кредитной организации. Индекс был разработан Ф. Райхельдом, детальное описание технологии работы индекса доступно в работе: The One Number You Need to Grow // Harvard Business Review. 2003. Vol. 12.

«Корпоративная социальная ответственность — это добровольный вклад организации в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, напрямую связанный с основной деятельностью организации и осуществляемый преимущественно дополнительно по отношению к требованиям законодательства» [3, с. 8]. Тем самым каждая организация определяет самостоятельно, насколько она готова выделять часть бюджета на внедрение и использование программ КСО как для внутренних, так и для внешних клиентов и сотрудников.

Например, ОАО «Сбербанк России» в разделе «Политика в области корпоративной социальной ответственности» дает следующее определение КСО банка: «это совокупность принципов и обязательств, которыми Банк руководствуется при осуществлении своей деятельности, в части: управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами; оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию» [4, с. 4].

Данный раздел базируется на том допущении, что у акционеров организации есть не только цель получения максимальной прибыли, но и обязательство перед обществом и инвесторами.

Одно из последних определений банковской социальной ответственности дал российский ученый А.И. Тимерманис в работе «Проблемы управления банковской социальной ответственностью в условиях экономической рецессии»: «Банковская социальная ответственность — это составная часть корпоративной социальной ответственности, что диктует дедуктивный способ рассмотрения поднимаемой в данной статье проблемы» [5, с. 196]. Иначе говоря, банковская социальная ответственность трактуется автором как отдельный элемент социальной ответственности, что не представляется явным. Банк является финансово-кредитным учреждением (юридическим лицом), экономическим институтом, как и иные юридические лица, цель которых — получение прибыли. Занимая одну из ключевых ниш в современной экономической системе, банки выполняют роль финансовых посредников, предоставляя доступ к кредитным ресурсам заинтересованным и соответствующим его критериям сторонам, не являются обособленным институтом от других экономических систем. На банки распространяются аналогичные требования по выполнению стандартов *ISO* 2006, руководства по отчетности в области устойчивого развития *GRI G3*, как и на нефинансовые компании. Комплекс мероприятий в рамках КСО стандартен, причем, как и иная другая нефинансовая компания, банк имеет идентичные ресурсы и потребности для внедрения, применения и распространения программ КСО.

Ключевые причины необходимости использования КСО изложены в разработанной Б.С. Батаевой, модели КСО [6], где определено, что транснациональные компании (ТНК) являются одними из основных носителей КСО. Транснациональные банки и финансовые институты, которые имеют прямой доступ к рынкам капитала, а также акции которых котируются на международной бирже и сильно зависимы от инвесторов, имеют наиболее глубокие разработки и методики применения концепции КСО. Примерами могут служить Европейский банк реконструкции и развития, Международная финансовая корпорация и другие международные финансовые институты, которые участвуют в капитале российских банков и внедряют накопленный опыт в корпоративном управлении, а также помогают внедрять и распространять принципы КСО как в банках, так и среди их клиентов.

Банковский сектор современной России — один из самых молодых в Европе, но, несмотря на это, демонстрирует успехи в развитии отношений к стандартам КСО и корпоративного управления. Наиболее активной фазой начала разработки и внедрения таких стандартов является 2007 г., когда такими ведущими банками России, как МДМ Банк, Сбербанк России, Банк ВТБ, была начата подготовка стратегии работы в области КСО, а также к введению политики банка в области управления его корпоративной социальной ответственности.

Управление КСО последовательно делится на несколько этапов и реализуется в формате возобновляющегося жизненного цикла:

1. Определение приоритетов социальной ответственности банка. Закрепление выработанных положений и направлений программ КСО в соответствующей политике банка.

2. Создание специальной структуры управления социальными программами либо распределение на несколько профильных департаментов банка под утвержденные проекты, но с обязательным определением ответственности лица за контроль над реализацией утвержденных норм КСО в банке.

3. Проведение программ обучения для сотрудников банка посредством очных и электронных курсов и семинаров, в первую очередь для клиентских менеджеров и сотрудников, в чью обязанность входит коммуникация с внешними заинтересованными сторонами.

4. Непосредственная реализация социальных и иных программ банка в рамках его утвержденной политики.

5. Оценка и доведение до сведения заинтересованных стороны, включая клиентов, контрагентов и акционеров, результатов банка.

Направления участия в программах корпоративной социальной ответственности среди банков России сегментированы следующим образом:

- *банк с государственным участием* — характерно наличие широкого круга программ и инициатив в области социально-культурного развития общества, и в частности сотрудников и клиентов банка;
- *частный банк* — выделено один-два «якорных» социально-культурных проекта в виду ограниченности ресурсов, а также адресная поддержка сотрудников, клиентов и отдельных групп граждан;
- *банк с иностранным участием* — характерно как наличие собственных программ КСО, так и участие в глобальных программах и проектах со стороны головного банка, разделение затрат и бюджета на эти цели.

Внедрение и использование программ КСО банками можно разделить на несколько уровней.

Комплексный уровень. Банк внедряет полный комплекс направлений программ КСО: развитие и адаптация персонала, лучшие мировые практики для повседневной деятельности, распространение и донесение принципов КСО среди своих клиентов и иных заинтересованных сторон, участие в различных благотворительных организациях и акциях, отдельные фонды под патронажем, оперативный отклик и участие в поддержке при катастрофах национального уровня (например, участие нескольких банков в сборе средств пострадавшим от стихийного бедствия на Дальнем Востоке).

Выборочный уровень. Банк сконцентрирован на отдельных направлениях в области социальных программ, таких как поддержка учреждений науки и образования, защита экологии, поддержка предпринимателей и др., может являться членом отдельных фондов или выступать учредителем фонда с акцентом на определенный вид деятельности. Проведение программ по развитию персонала точечное, не носит всеобщий характер.

Ограниченный уровень. Банк не видит в числе приоритетных направлений своей деятельности активное внедрение программ КСО. Соответствующие мероприятия носят единичный характер и направлены на повышение узнаваемости бренда, лояльности акционеров и клиентов.

Расходы в сфере применения корпоративной социальной ответственности достаточно сложно оценить, так как из рассмотренного пула банков[2] в социальных отчетах в большинстве случаев расходы не указываются, в то время как в социальных отчетах зарубежных банков раскрываются не только реализованные программы, но и расходы на реализацию и эффективность затрат на программы КСО.

В одном из детальных обзоров программ КСО «Особенности благотворительной деятельности банковского сектора России» [8] приводится анализ благотворительных программ со стороны ведущих банков, указываются расходы и направления деятельности банков. Данный обзор рассматривает социальную направленность деятельности банков в узком понятии КСО — благотворительной деятельности, исключая анализ аллокации ресурсов на развитие персонала и участие банка в различных мероприятиях, которые также носят просветительский характер и направлены на всестороннее совершенствование внутренних и внешних коммуникаций, а также развитие человеческого капитала и иных факторов корпоративной социальной ответственности.

Для получения наиболее точных данных предлагается оценить степень вложений кредитных организаций в программы корпоративной социальной ответственности, используя отчетность банков по российским стандартам бухгалтерской отчетности, проанализировав следующие поля согласно рассмотренным выше направлениям КСО:

- расходы, связанные с перемещением персонала (кроме расходов на оплату труда) (поле 26103);
- затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров (поле 26401);

[2] В пул рассматриваемых институтов вошли топ-50 банков по активам на 01.01.2014 согласно формам отчетности Центрального банка Российской Федерации.

Расходы ведущих банков на программы КСО за 2012–2013 гг. (без учета заработной платы)

Банк	Итого расходы на 01.01.2014	Расходы к прибыли, %	Итого расходы на 01.01.2013	Расходы к прибыли, %	Изменение за период
Сбербанк России	4 945 479	1,26	4 838 348	1,40	2,17
Банк ВТБ	2 547 501	7,25	1 961 086	9,10	23,02
ГПБ	928 206	3,58	1 120 850	2,20	–20,75
ВТБ 24	357 366	1,61	274 252	0,74	23,26
Россельхозбанк	51 419	1,30	116 076	5,31	–125,75
АКБ «Банк Москвы»	760 991	9,64	188 222	14,71	75,27
Альфа Банк	558 163	1,80	460 622	2,12	17,48
Номос-Банк	22 948	0,35	48 767	0,69	–112,51
ЮниКредит Банк	43 004	0,22	18 770	0,10	56,35
Промсвязьбанк	168 913	2,16	162 052	44,39	4,06
АКБ «РОСБАНК»	115 585	1,80	91 628	0,69	20,73
Райффайзенбанк	93 167	0,37	82 610	0,49	11,33
Московский кредитный банк	5 658	0,09	59 295	1,07	–947,99
Банк «Санкт-Петербург»	35 640	1,06	8 619	0,54	75,82
АБ «Россия»	153 195	3,00	95 717	3,14	37,52
Банк «Русский Стандарт»	27 443	0,69	26 031	0,38	5,15
Банк «Уралсиб»	1 046 142	85,29	1 222 008	52,51	–16,81
Ханты-Мансийский банк	148 637	6,45	141 259	1,88	4,96
Банк «АК БАРС»	251 655	26,21	304 111	139,41	–20,84
КБ «Ситибанк»	122 268	1,45	126 527	1,20	–3,48
ХКФ Банк	30 728	0,39	26 683	0,16	13,16
АКБ «Связь-Банк»	7 292	0,51	947	0,05	87,01
МДМ Банк	24 665	–	81 998	6,44	–232,45
Нордеа Банк	34 708	1,21	33 083	1,18	4,68
ГЛОБЭКСБАНК	22 398	1,88	53 077	4,01	–136,97
Банк «Зенит»	119 642	6,81	111 886	5,43	6,48
КБ «Восточный»	4 923	0,31	4 731	0,10	3,90
Банк «Петрокоммерц»	15 889	0,22	7 894	0,48	50,32
ИНГ Банк (Евразия)	151 687	38,03	63 772	1,37	57,96
Банк «Возрождение»	25 159	1,66	25 031	1,07	0,51
НБ «Траст»	33 433	1,57	78 376	5,27	–134,43
Бинбанк	24 669	1,12	25 533	1,93	–3,50
Банк «Открытие»	10 449	0,60	1 077	0,37	89,69

Банк	Итого расходы на 01.01.2014	Расходы к прибыли, %	Итого расходы на 01.01.2013	Расходы к прибыли, %	Изменение за период
Уральский банк реконструкции и развития	52 064	2,61	13 697	1,20	73,69
Московский Индустриальный банк	94 784	7,32	45 092	3,04	52,43
МТС-Банк	18 865	2,99	18 053	–	4,30
АКБ «Новикомбанк»	102 105	7,30	80 397	7,82	21,26
ОТП Банк	22 668	0,81	37 173	0,57	–63,99
Внешпромбанк	38 500	1,59	17 116	0,69	55,54
Кредит Европа Банк	7 178	0,52	2 998	0,13	58,23
СМП Банк	2 231	0,13	5 844	0,54	–161,95
ТКБ	14 038	0,77	11 305	0,61	19,47
Дойче Банк	52 687	2,59	86 379	2,36	–63,95
СКБ-банк	23 097	1,51	17 327	0,72	24,98
ИКБ «Совкомбанк»	18 622	0,35	7 399	0,30	60,27
МСП Банк	19 814	8,54	18 429	5,86	6,99
КБ «РосЕвроБанк»	17 518	0,43	8 237	0,21	52,98
АИКБ «Татфондбанк»	21 792	3,40	17 222	3,58	20,97
РГС Банк	3 518	0,35	34 660	7,07	–885,22
АКБ «Инвестторгбанк»	1 739	0,13	1 480	0,16	14,89

Примечание. Данные таблицы приведены с использованием информации Центрального банка Российской Федерации.

• расходы на благотворительность и другие аналогичные нужды (поле 27 305);

• затраты на осуществление мероприятий: спортивных, культурно-просветительского характера и иных аналогичных (поле 27 306).

Также при расчете показателей расходов на программы КСО не учитывались объем и изменение заработной платы, так как она дает искаженный показатель уровня и динамики распределения ресурсов на социальные программы. Полученные данные, которые приведены в *таблице*, позволят оценить степень вложения банков на развитие персонала и затраты на благотворительность, но не позволят оценить эффективность выданных кредитов компаниям на развитие устойчивого общества.

После анализа приведенных данных были получены следующие результаты.

• В топ-10 банков с наибольшим объемом средств (*рис. 1*), выделенных на программы, подпадающие под определение КСО, вошли только четыре частных банка (банк «Уралсиб», Альфа Банк, Промсвязьбанк, АБ «Россия»), в то время как банки группы ВТБ заняли в рейтинге три позиции. Общие затраты на КСО топ-10 банков — более 11,5 млрд руб. в 2013 г., что составляет 86% общих затрат топ-50 банков на аналогичные программы.

• В выборку топ-10 банков с наибольшим соотношением расходов на КСО к прибыли вошло четыре частных банка («Уралсиб», Московский Индустриальный банк, «Зенит», Ханты-Мансийский банк), один иностранный банк — ИНГ Банк (Евразия), в то время как банки группы ВТБ заняли в рейтинге две позиции. Наибольшим соотношением расходов к прибыли среди всех рассмотренных банков в 2013 г. имеет банк «Уралсиб», чьи расходы на выбранные программы КСО составляют более 85% (53% в 2013 г.). Максимальное соотношение расходов к прибыли было достигнуто банком «АК БАРС» в 2012 г. — 139% (26% — в 2013 г.), что связано с подготовкой и реализа-

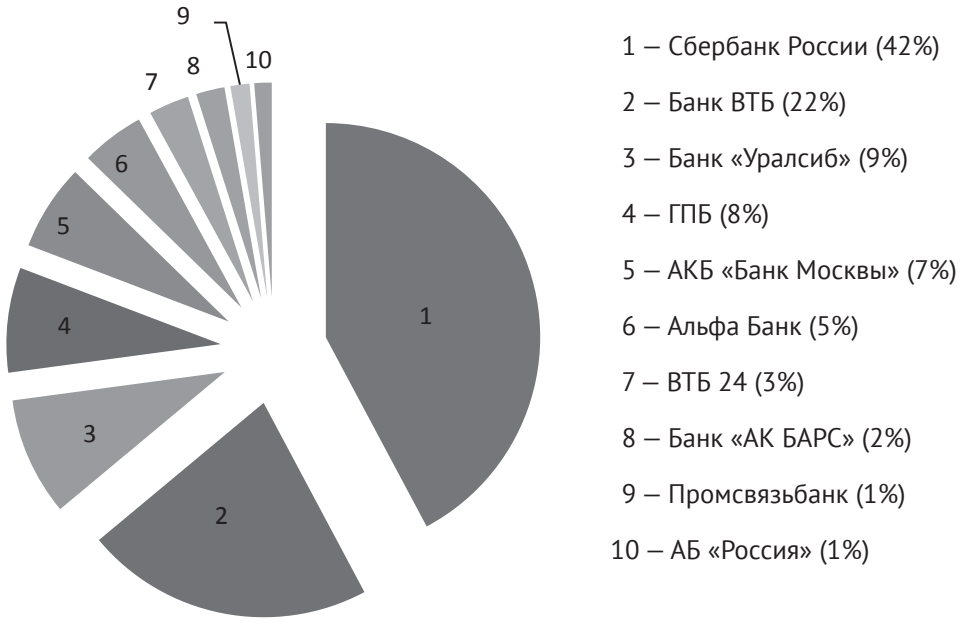


Рис. 1. **Топ-10 банков с наибольшим объемом средств, выделенных на программы КСО (2013)**

Рис. 2. **Топ-10 банков с наибольшим соотношением расходов на КСО к прибыли (2013)**

цией программ в части подготовки и проведения универсиады в Казани в 2013 г. и общей социальной направленности банка (*рис. 2*).

• Лучшую динамику роста расходов на выбранные программы КСО за 2012/2013 г. показал банк «Открытие» — 90%, что объясняется низкими стартовыми позициями (49-е место по расходам в 2012 г.), в то время как худшая динамика была продемонстрирована Московским кредитным банком (–947%). Столь резкое сокращение бюджета на расходы можно объяснить тем, что в 2012 г. Московский кредитный банк отметил 20-й юбилей, в течение которого были проведены различные мероприятия, конкурсы, фестивали для усиления его имиджа и текущих позиций среди банков Московского региона.

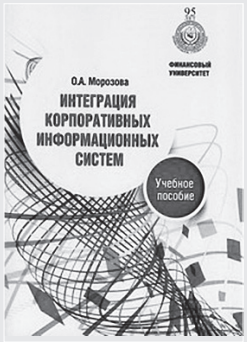
Подводя итог, следует отметить, что современная банковская система России находится

в процессе формирования модели развития и интеграции КСО, основы которой базируются на принципах непрерывного цикла адаптации человека к нормам социальной ответственности, повышения лояльности клиентов и заинтересованных сторон, а также ответственного кредитования. Таким образом, современная банковская система России позволяет более эффективно планировать бюджет и повышать эффективность банковского бизнеса.

Литература

1. *Davis K.* Can business afford to ignore social responsibilities? // California Management Review. 1960. № 2 (3). С. 70–76.
2. *Friedman M.* The social responsibility of business to increase its profits // New York Times Magazine. 13.09.1970. С. 122–126.
3. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: учеб. пособие. М.: Внешэкономбанк, 2011. 56 с.
4. ОАО «Сбербанк России» // Политика в области корпоративной социальной ответственности ОАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. URL: http://www.sberbank.ru/moscow/ru/about/csr/approach/ (дата обращения: 10.09.2014).
5. *Тимерманис А. И.* Проблемы управления банковской социальной ответственностью в условиях экономической рецессии // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2009. № 106. С. 195–201.
6. *Батаева Б. С.* Направления формирования российской модели корпоративной ответственности // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2010. № 5. С. 67–72.
7. Danske Bank. Corporate Responsibility Report 2013 [Электронный ресурс]. URL: http://www.danskebank.com/en-uk/CSR/reporting/Pages/reporting.aspx (дата обращения: 10.09.2014).
8. Особенности благотворительной деятельности банковского сектора России // Charities Aid Foundation. М., 2012. URL: http://philanthropy.ru/wp-content/uploads/2012/11/banks_report.pdf (дата обращения: 10.09.2014).
9. Справочник по кредитным организациям [Электронный ресурс]. URL: http://cbr.ru/credit/main.asp (дата обращения: 10.09.2014).

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



Морозова О.А.

Интеграция корпоративных информационных систем: учебное пособие. М.: Финансовый университет, 2014. 140 с.

Рассматриваются современные подходы к разработке интеграционных решений. Обосновывается стратегическое значение интеграции информационных систем для преобразования бизнеса, приводится классификация интеграционных задач, формулируются критерии выбора интеграционного решения, проводится обзор базовых технологий и стандартов, используемых при разработке интеграционных решений. Вопросы проектирования интеграционных решений рассматриваются с использованием языка шаблонов, охватывающих все аспекты взаимодействия приложений.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 080700.68 «Бизнес-информатика» и 230700.68 «Прикладная информатика», квалификация (степень) «магистр».

УДК 336:001.8 (045)

Тенденции развития институтов финансирования науки, технологий и инноваций

РУБВАЛЬТЕР ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ, *доктор экономических наук, профессор, советник Центра технологической модернизации образования Департамента образования города Москвы*
E-mail: drubvalter@hotbox.ru

КАНДОХОВА МАРИАННА МИХАЙЛОВНА, *научный сотрудник Института инновационной экономики Финансового университета*
E-mail: mrkand@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются основные мировые и российские тенденции финансирования науки, технологий и инноваций, а также некоторые особенности структуры и институциональных форм финансирования исследований и разработок в России, странах ОЭСР, ЕС и Юго-Восточной Азии. Современные глобальные тенденции все более явственно демонстрируют процесс развития института индустриализации и коммерциализации науки и технологий. С одной стороны, развивается глобальная наукоемкая промышленность, растут конкуренция и глобальные рынки высокотехнологичной продукции и услуг. С другой стороны, институты развития науки, технологий и инноваций формируют инновационную экономику и инновационную цивилизацию XXI в. [1–3]. Они вызывают динамические сдвиги и реакции конвергенции в социальных, политических, морально-этических, социально-психологических, культурных и других элементах этой сложной научно-технологической и инновационной системы. Учитывая глобальный характер и масштабность этих проблем и вызовов, рассмотрены лишь некоторые институциональные элементы, связанные с финансированием науки, технологий и инноваций[1] в ведущих странах мира. В статье рассматриваются вопросы формирования глобального ВВП, добавленной стоимости и мировой торговли наукоемкой высокотехнологичной продукцией; динамика расходов на исследования, разработки и инновации по странам; тенденции венчуринга на исследования и разработки. Авторами отмечается, что за период 2000–2012 гг. наблюдаются существенные изменения в долевом участии различных стран в формировании ранее приведенных показателей. В частности, падают доли США, Японии, Германии, Великобритании, Франции и одновременно растут доли Китая, Бразилии, Индии, России. Особенно следует отметить резкий, скачкообразный рост Китая буквально по всем показателям, связанным с НТП, его выход на первые позиции, прежде всего в производстве добавленной стоимости высокотехнологичных отраслей.*

Ключевые слова: *финансирование НИОКР, источники финансирования НИОКР, исполнители НИОКР, добавленная стоимость, высокотехнологичный экспорт, венчуринг.*

Trends in the development of financing institutions o science, technology and innovation

RUBVALTER DMITRIY A., *Doctor of Sciences in Economics, professor, the Advisor of the Center for technological upgrading of Education, Department of Education of the city of Moscow*
E-mail: drubvalter@hotbox.ru

KANDOKHOVA MARIANNA M., *Scientific researcher of the Institute of Innovation Economy, Financial University under the Government of the Russian Federation*
E-mail: mrkand@mail.ru

[1] В целом все расчеты в статье проведены в текущих ценах в долларах США с учетом паритета покупательной способности (ППС).

Abstract. *The article consider for the main trends of Russian and World Science, technology and innovation, as well as some features of the structure and institutional forms of funding for research and development in Russia, countries of the OECD, the EU and South-East Asia. Current global trends are more clearly demonstrate the development of industrialization and commercialization of science and technology. Global knowledge-based industry, growing competition and global markets of high-tech products and services develop. On the other hand, the institutions of science, technology and innovation form the innovative economy and innovative civilization of the twenty-first century. It cause dynamic changes and reactions of the convergence of social, political, moral, ethical, social, psychological, cultural, and other elements of this complex scientific-technological and innovation system. In the article considered some of the institutional elements, related to the financing of science, technology and innovation in the leading countries of the world.*

The article deals with the issues of the formation of the global GDP, value added and high-tech products in world trade; spending on research, development and innovation by country; venturing trends in research and development. The authors noted that, for the period 2000–2012 biennium there are significant changes in the shares of different countries in the formation of the previously mentioned indicators. In particular, the share falls United States, Japan, Germany, UK and France. At the same time is increasing the share of China, Brazil, India, and Russia. Of particular note is sharp growth of China on all indicators related to science and technologies, his exit on the first positions, primarily in the production of value added of high-tech industries.

Keywords: *financing of research and development, R&D funding, R&D performers, value-added, high-tech exports, venturing.*

Глобальный ВВП, добавленная стоимость и мировая торговля наукоемкой высокотехнологичной продукцией. В 2000 г. глобальный валовой внутренний продукт (ВВП) мировой экономики составил 31,6 трлн долл. К 2012 г. он вырос более чем в 2 раза и достиг 71,67 трлн долл.

Анализ мировых тенденций показывает, что вклад в глобальный ВВП стран с высоким научным и промышленным потенциалом, таких, например, как США и Япония, составил соответственно в 2000 г. 31,5 и 14,8%, а в 2012 г. — 21,9 и 8,3%, т.е. значительно снизился. Долевое участие России в этот период увеличилось с 0,8 до 2,8% глобального ВВП (*табл. 1*).

На глобальный ВВП значительное влияние оказывает добавленная стоимость высокотехнологичной продукции и услуг мирового промышленного производства. Этот сектор промышленного производства инвестирует значительные финансовые ресурсы в НИОКР, стимулируя производство конкурентоспособной на мировых рынках наукоемкой инновационной продукции и услуг, формируя значительную долю мировой добавленной стоимости.

В *табл. 2* представлены статистические данные по созданию добавленной стоимости наукоемких услуг и продукции наукоемких высокотехнологичных отраслей обрабатывающей промышленности ведущих стран.

В среднем с 2000 по 2012 г. удельный вес добавленной стоимости высокотехнологичной продукции в глобальном ВВП оценивался в 30%.

За период с 2000 по 2012 г. значительно понизились доли Японии (с 14,5 до 8,5%) и США (с 39,4 до 27,3%).

Доля добавленной стоимости, созданной Россией в 2012 г., оценивалась 1,4%, т.е. примерно на уровне Канады (1,4%) и Италии (1,6%).

С 2000 по 2012 г. стремительно, почти в 10 раз, возросла доля Китая — с 2,7 до 23,9%.

Тенденции роста затрат стран на НИОКР косвенно отражаются на конкурентоспособности промышленной продукции и услуг обрабатывающей промышленности в целом и высокотехнологичной промышленности на глобальном рынке, а также на уровне инновационной активности государственного и частного секторов мировой экономики. Так, если объем затрат стран на НИОКР с 1995 по 2010 г. вырос примерно в 2,5–3 раза, то фактически и объем глобального экспорта высокотехнологичных товаров, произведенных обрабатывающей промышленностью мира, вырос за этот период в 3 раза: с 903,7 млрд до 2,8 трлн долл. (*табл. 3*).

Однако распределение объемов и стоимости экспорта по странам довольно сильно разнилось. Например, доля ЕС в мировом экспорте высокотехнологичного сектора промышленности сократилась с 31,8 до 16,6%.

Таблица 1

ВВП глобальный и отдельных стран

Страны	2000 г.		2005 г.		2012 г.	
	млрд долл.	в % от мирового уровня	млрд долл.	в % от мирового уровня	млрд долл.	в % от мирового уровня
Мир в целом	31 557	100,00	44 425	100,00	71 666	100,00
США	9951	31,53	12 638	28,45	15 685	21,89
Франция	1327	4,21	2133	4,80	2611	3,64
Германия	1899	6,02	2781	6,26	3400	4,74
Италия	1097	3,48	1777	4,00	2012	2,81
Великобритания	1478	4,68	2279	5,13	2443	3,41
Япония	4671	14,80	4554	10,25	5961	8,32
Россия	259	0,82	764	1,72	2014	2,81
Канада	725	2,30	1134	2,55	1821	2,54
Китай	1370	4,34	2460	5,54	8495	11,85
Бразилия	645	2,04	882	1,99	2254	3,15
Индия	468	1,48	837	1,88	1875	2,62

Источник: расчеты проведены на основе статистических данных, представленных в National Science Board. 2012. Science and Engineering Indicators 2012. Arlington VA: National Science Foundation (NSB 12–01), USA; National Science Board. 2014. Science and Engineering Indicators 2014. Arlington VA: National Science Foundation (NSB 14–01), USA.

Таблица 2

Добавленная стоимость наукоемкой продукции и услуг высокотехнологичных отраслей обрабатывающей промышленности

Страны	2000 г.		2005 г.		2012 г.	
	млн долл.	в % от мирового уровня	млн долл.	в % от мирового уровня	млн долл.	в % от мирового уровня
Мир в целом	9 156 162	100,00	13 067 345	100,00	1 525 948	100,00
Канада	196 762	2,15	312 376	2,39	21 316	1,40
Франция	419 522	4,58	688 323	5,27	31 134	2,04
Германия	540 956	5,91	850 226	6,51	82 581	5,41
Италия	266 528	2,91	447 182	3,42	24 093	1,58
Япония	1 327 614	14,50	1 367 046	10,46	129 327	8,48
Великобритания	468 088	5,11	781 863	5,98	47 650	3,12
США	3 611 164	39,44	4 753 529	36,38	416 344	27,28
Россия	39 301	0,43	139 526	1,07	20 882	1,37
Китай	251 014	2,74	448 713	3,43	364 938	23,92
Индия	78 519	0,86	139 562	1,07	14 226	0,93
Индонезия	22 478	0,25	40 681	0,31	7639	0,50
Южная Корея	133 494	1,46	236 089	1,81	53 593	3,51
Израиль	48 262	0,53	54 839	0,42	9079	0,59
Аргентина	68 478	0,75	34 300	0,26	1365	0,09
Бразилия	146 117	1,60	185 814	1,42	35 744	2,34
Мексика	120 435	1,32	182 107	1,39	16 047	1,05

Источник: расчеты проведены с использованием статистических данных, представленных в National Science Board. 2012. Science and Engineering Indicators 2012. Arlington VA: National Science Foundation (NSB 12–01), USA; National Science Board. 2014. Science and Engineering Indicators 2014. Arlington VA: National Science Foundation (NSB 14–01), USA.

Таблица 3

Объем глобального экспорта высокотехнологичных товаров, произведенных обрабатывающей промышленностью мира, странами ЕС и отдельными странами

Страны	1995 г.		2001 г.		2005 г.		2012 г.	
	млн долл.	в % от мирового уровня	млн долл.	в % от мирового уровня	млн долл.	в % от мирового уровня	млн долл.	в % от мирового уровня
Мир в целом	903 693	100,00	1 308 214	100,00	2 145 946	100,00	2 282 106	100,00
ЕС-28	287 679	31,83	433 524	33,14	706 559	32,93	377 930	16,56
Канада	15 400	1,70	24 575	1,88	27 203	1,27	26 084	1,14
Франция	49 110	5,43	69 171	5,29	91 170	4,25	115 997	5,08
Германия	68 012	7,53	98 704	7,54	171 999	8,02	218 653	9,58
Великобритания	60 920	6,74	76 681	5,86	94 738	4,41	92 151	4,04
США	135 686	15,01	195 678	14,96	229 320	10,69	286 683	12,56
Япония	136 991	15,16	116 275	8,89	148 334	6,91	136 207	5,97
Россия	479	0,05	2956	0,23	1966	0,09	47 796	2,09
Китай	69 236	7,66	142 501	10,89	413 216	19,26	392 008	17,18
Индия	1142	0,13	2629	0,20	5106	0,24	42 790	1,88
Индонезия	3092	0,34	8362	0,64	9650	0,45	19 145	0,84
Южная Корея	38 739	4,29	52 642	4,02	103 330	4,82	74 432	3,26
Израиль	3963	0,44	10 741	0,82	11 443	0,53	9765	0,43
Бразилия	1053	0,12	5822	0,45	8049	0,38	6979	0,31
Мексика	13 527	1,50	39 657	3,03	45 576	2,12	73 687	3,23

Источник: расчеты проведены с использованием статистических данных, представленных в National Science Board. 2012. Science and Engineering Indicators 2012. Arlington VA: National Science Foundation (NSB 12–01), USA; National Science Board. 2014. Science and Engineering Indicators 2014. Arlington VA: National Science Foundation (NSB 14–01), USA.

Таблица 4

Глобальные валовые расходы на НИОКР (*GERD*) стран ОЭСР, ЕС-28 и отдельных в текущих ценах, млн долл.

Страны	2000 г.	2006 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
ОЭСР (всего)	616 482,7	850 075,9	974 279,6	997 806,3	1 055 628,2	1 107 397,9
ЕС-28	176 945,3	253 967,5	300 862,3	308 476,9	328 914,9	341 485,2
Канада	16 689,7	24 075,7	24 731,1	24 663,6	24 289,3	24 801,1
Франция	32 961,9	41 940,7	49 479,8	49 934,3	51 891,0	55 351,9
Германия	52 349,5	70 108,1	82 360,7	86 279,8	93 055,5	102 238,4
Италия	15 248,8	20 172,4	24 511,5	24 540,5	24 812,1	26 320,5
Япония	98 666,6	138 338,5	135 951,8	139 626,2	146 537,3	151 727,9
Великобритания	27 859,0	36 982,0	39 213,2	39 505,8	39 627,1	39 109,8
США	268 121,0	353 328,0	405,072,0	408 657,0	415 193,0	453 544,0
Россия	10 494,8	22 856,5	34 157,9	33 425,3	35 045,1	37 854,4
Китай	27 215,6	86 619,5	154 024,6	178 167,9	208 171,8	293 549,5

Источник: OECD, Main Science and Technology Indicators. 2013. Issue 1. Tables 2. P. 21.

Таблица 5

Валовые расходы на НИОКР *(GERD)* в процентах ВВП

Страны	2000 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
ЕС-28	1,74	1,76	1,76	1,83	1,91	1,91	1,94	1,98
ОЭСР (всего)	2,20	2,26	2,29	2,36	2,41	2,37	2,37	2,40
Канада	1,91	2,0	1,96	1,92	1,94	1,85	1,74	1,69
Франция	2,15	2,11	2,08	2,12	2,27	2,24	2,24	2,29
Германия	2,47	2,54	2,53	2,69	2,82	2,80	2,88	2,98
Италия	1,04	1,13	1,17	1,21	1,26	1,26	1,25	1,27
Япония	3,0	3,41	3,46	3,47	3,36	3,25	3,39	3,35
Великобритания	1,82	1,74	1,77	1,78	1,84	1,80	1,77	1,73
США	2,71	2,65	2,72	2,86	2,91	2,83	2,77	2,79
Россия	1,05	1,07	1,12	1,04	1,25	1,13	1,09	1,12
Израиль	4,29	4,51	4,86	4,77	4,49	4,34	4,38	3,93
Южная Корея	2,30	3,01	3,21	3,36	3,56	3,74	4,03	4,36
Швеция	...	3,68	3,40	3,70	3,60	3,39	3,37	3,41
Китай	0,90	1,39	1,40	1,47	1,70	1,76	1,84	1,98

Источник: OECD, Main Science and Technology Indicators. 2013.

Доля Японии уменьшилась с 15,2 менее чем до 6%. При этом Россия увеличила свою долю с 0,05 до 2,1%, обогнав по этому показателю Бразилию (0,31%) и Индию (1,88%). Китай увеличил свою долю более чем в 2 раза — с 7,7 до 17,2% и обогнал по этому показателю и США (12,6%), и ЕС (16,6%), и Японию (6%).

Глобальные показатели затрат стран и регионов на НИОКР. Несмотря на наличие кризисных явлений в мировой экономике с 2008 г., глобальные расходы на НИОКР, равно как и расходы на НИОКР отдельных стран, хотя и разными темпами, в 2010–2012 гг. продолжали увеличиваться (*табл. 4*).

Темп роста валовых расходов на НИОКР в 2010–2012 гг. составил: в среднем по ОЭСР — чуть менее 11%, в среднем для ЕС — 10,7%, в США — чуть менее 11%, в Японии — 8,7%, в России — 13,25%. Самый впечатляющий темп роста по данному показателю за рассматриваемый период наблюдался в Китае — 64,8%.

Важный элемент, характеризующий уровень и состояние затрат стран и регионов, — процентная доля этих затрат в ВВП (*табл. 5*).

Лидерами по данному показателю, характеризующему, по сути, наукоемкость ВВП, продолжают оставаться Япония, Южная Корея и Израиль, хотя в Израиле относительно данного показателя прослеживается негативная динамика.

Значительный рост значения данного показателя отмечается в Китае, в США и ЕС — незначительный. Россия по этому показателю продолжает оставаться на последнем месте среди всех рассмотренных стран и их групп. Значение данного показателя в России практически не изменилось с 2000 г.

Структура расходов на НИОКР. В целом структура валовых расходов на НИОКР (*GERD*) подразделяется в соответствии с классификацией ОЭСР на пять институциональных элементов, являющихся основными векторами этих расходов: 1) бюджетные внутренние расходы правительств (*GBOARD*); 2) инвестиции бизнеса в НИОКР (*BERD*); 3) расходы системы высшего образования (*HERD*); 4) расходы некоммерческого сектора экономики; 5) зарубежные источники (см. примечания к *рисунку*). Тенденции развития

Таблица 6

Структура источников финансирования валовых внутренних расходов на НИОКР *(GERD)*, %

Страны	2000 г.				2006 г.				2011 г.			
	Б	П	ДР	ИН	Б	П	ДР	ИН	Б	П	ДР	ИН
ЕС-28	55,3	35,5	2,1	7,1	54,7	34,1	2,6	8,6	54,3	6,9	0,3	9,3
ОЭСР	64,2	28,3	4,4	...	63,2	28,8	4,8	...	59,9	7,2	0,1	5,2
Канада	44,9	29,3	8,4	17,4	51,2	31,1	10,0	7,7	48,0	6,2	0,0	5,9
Франция	52,5	38,7	1,6	7,2	52,3	38,5	2,2	7,0	55,0	7,6	0,1	7,7
Германия	66,0	31,4	0,4	2,1	68,3	27,5	0,4	3,8	65,6	4,4	0,3	4,2
Италия	...	...	...	...	40,4	47,0	4,3	8,3	45,1	6,9	0,3	9,1
Япония	72,4	19,6	7,6	0,4	77,1	16,2	6,4	0,4	76,5	1,1	0,1	0,5
Великобритания	48,3	30,2	5,5	16,0	45,2	31,9	5,9	17,0	45,6	9,3	0,6	17,8
США	69,4	25,8	4,8	...	64,3	29,9	5,9	...	59,1	10,7	...	3,8
Россия	32,9	54,8	0,4	12,0	28,8	61,1	0,7	9,4	27,2	58,7	0,3	4,5
Аргентина	23,3	70,7	4,4	1,6	29,4	66,7	3,2	0,8	21,3	4,6	...	0,5
Китай	57,6	33,4	...	2,7	69,1	24,7	...	1,6	74,0	4,4	...	1,3
Южная Корея	72,4	23,9	3,6	0,19	75,4	23,1	1,2	0,30	73,7	6,1	0,1	0,2
Мексика	29,5	63,0	6,5	0,9	45,2	49,8	3,4	1,6	36,8	7,8	0,3	0,7

Примечание. Б — бизнес; **П** — правительство; **ДР** — другие источники, включающие высшие учебные заведения и некоммерческие предприятия; **ИН** — иностранные источники финансирования.
Источник: OECD, Main Science and Technology Indicators. 2013.

этих элементов с 2000 по 2011 г. представлены в *табл. 6*.

Тенденции роста и размеры финансирования НИОКР, в частности по линии стран ОЭСР, представлены на *рисунке*.

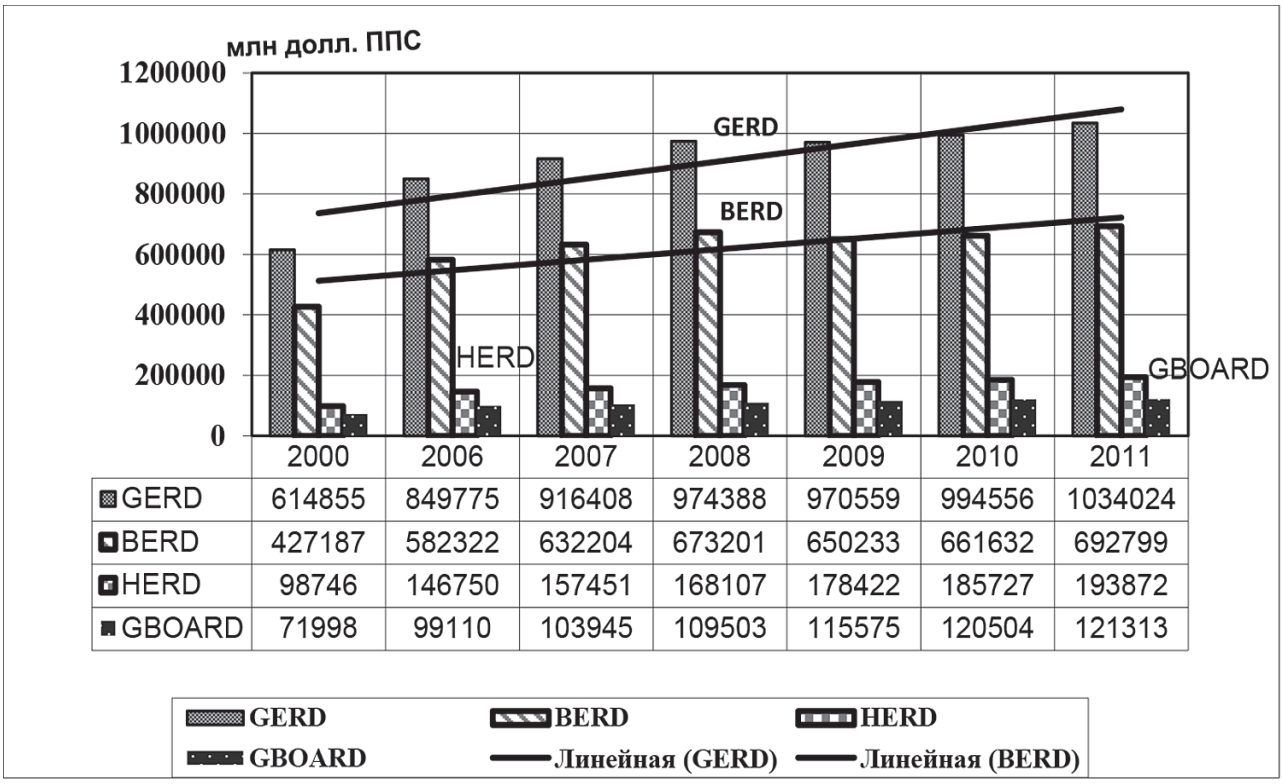
В принципе, показатель формирования валовых расходов на НИОКР (показатель *GERD*, используемый в ОЭСР) является традиционным и представляет собой один из важнейших индикаторов развития науки, технологий и инноваций. Он характеризует потенциальную силу или слабость научно-инновационного комплекса страны (НИК) и ее национальной инновационной системы (НИС).

Анализ показывает, что в мире наблюдается глобальной процесс «индустриализации» НИК и НИС в ведущих промышленно развитых странах, а также повышение доли финансирования НИОКР промышленностью и в целом бизнес-сектором. Именно бизнес-сектор в этих странах ОЭСР осуществляет значительную долю всех расходов и реализацию национальных проектов НИОКР (чуть менее 60% в 2011 г.), хотя в последнее десятилетие в среднем по странам ОЭСР, в ЕС и США доля (но не абсолютный вклад) бизнеса в *GERD* имеет тенденцию к некоторому снижению. При этом доля бизнеса в *GERD* за последнее десятилетие выросла в странах Юго-Восточной Азии — Китае, Японии, Южной Корее. В этих странах вклад бизнеса в *GERD* в 2011 г. составил более 70%. Россия с показателем менее 30% и негативной динамикой в этом списке — на одном из последних мест.

Исполнители проектов НИОКР. Некоторые данные по структуре основных исполнителей НИОКР приведены в *табл. 7*.

В странах ОЭСР доля правительства как исполнителя национальных НИОКР составляет в среднем около 12%.

Вместе с тем именно бюджетные средства правительств являются практически самыми важными при реализации проектов НИОКР в системе высшего образования, а также в бизнес-секторе. Прямые правительственные ассигнования в НИОКР, реализуемые бизнесом, включают систему грантов различного назначения, контракты за выполняемые для правительства проекты НИОКР,



	2000	2006	2007	2008	2009	2010	2011
GERD	614855	849775	916408	974388	970559	994556	1034024
BERD	427187	582322	632204	673201	650233	661632	692799
HERD	98746	146750	157451	168107	178422	185727	193872
GBOARD	71998	99110	103945	109503	115575	120504	121313

Тенденции и структура расходов стран ОЭСР на НИОКР в 2000–2011 гг.

Примечание. GERD — общие валовые расходы на НИОКР; BERD — расходы бизнеса на НИОКР; HERD — расходы системы высшего образования на НИОКР; GBOARD — внутренние расходы правительства на НИОКР.

Источник: материалы и базы данных ОЭСР.

а также совместные соглашения по проведению НИОКР, в рамках которых правительства оплачивают порядка 50% стоимости проектов НИОКР (так называемые кооперативные соглашения по проведению НИОКР — *CRADA*[2], которые реализуются совместно организациями государственного и частного сектора).

В настоящее время правительства в странах ОЭСР в среднем финансируют порядка 9% расходов на проекты НИОКР, осуществляемые бизнесом[3].

Надо сказать, что в 2011 г. доля российской промышленности в реализации проектов НИОКР (61%) практически соответствовала среднему уровню по ЕС (около 62%) и приближалась к среднему уровню стран ОЭСР и ряда развитых стран.

Фундаментальные, прикладные исследования и разработки. Одна из важнейших характеристик финансирования НИОКР — распределение средств *GERD* по видам исследований и разработок (фундаментальные исследования, прикладные исследования, разработки). Данные о структуре такого распределения в некоторых странах представлены в *табл. 8*.

Как видно из *табл. 8*, более 60% расходов *GERD* в Японии, США, России и Южной Корее приходится на экспериментальные разработки. Самая высокая доля расходов *GERD* на экспериментальные разработки характерна для Китая (83,4%) и Израиля (77,1%).

При этом большая часть фундаментальных исследований в странах ОЭСР (в том числе в странах ЕС) осуществляется университетами и государственными НИИ. Интенсивность затрат учебных заведений (*HERD*) на фундаментальные исследования в Дании, Эстонии, Чешской Республике, Словацкой Республике и Португалии за период с 2000 по 2010 г. практически удвоилась. В Дании, Новой Зеландии, Израиле, Австрии и Германии принципы институционального финансирования исследований (например, система грантов) стали важнейшим инструментом, тогда как, например, в Бельгии и Южной Корее главным инструментом

[2] *CRADA — Cooperative Research and Development Agreement.*

[3] В 2001 г. эта доля составляла 7%.

Таблица 7

Структура основных исполнителей проектов НИОКР и соотношение объемов выполняемых ими работ в 2011 г.

Страны	*GERD,* в текущих ценах и ППС, млн долл.	Объем реализуемых проектов НИОКР,%		
		промышленность	учреждения высшего образования	правительства
ЕС-28	320 455,9	61,9	24,1	13,1
ОЭСР	1 034 024,3	67,0	18,7	11,7
Канада	24 289,3	51,3	38,1	10,1
Франция	51 891,0	63,4	21,2	14,1
Германия	93 055,5	67,3	18,0	14,7
Италия	24 812,1	54,2	28,6	13,7
Япония	146 537,3	77,0	13,2	8,4
Великобритания	39 627,1	61,5	26,9	9,3
США	415 193,0	68,3	15,2	12,1
Россия	35 045, 1	61,0	9,0	29,8
Южная Корея	59 890,0	76,5	10,1	11,7
Мексика	8209,4	39,0	28,9	30,5
Аргентина	4640,6	24,6	31,4	42,3
Китай	208 171,8	75,7	7,9	16,3

Источник: OECD, Main Science and Technology Indicators. 2013. Issue 1 (Tables 1, 7, 13, 14, 17, 18, 19). P. 14.

Таблица 8

Распределение внутренних затрат на исследования и разработки в 2011 г., % к итогу

Страны	Исследования		Разработки
	фундаментальные	прикладные	
Франция	26,3	39,5	34,1
Италия	25,7	48,6	25,7
Япония	12,9	22,0	65,1
Великобритания	16,0	48,0	36,0
США	19,0	19,6	61,5
Россия	19,6	18,8	61,6
Китай	4,7	11,8	83,4
Израиль	12,0	10,9	77,1
Южная Корея	18,1	20,3	61,7
Мексика	24,4	30,8	44,8
Швейцария	26,8	31,9	41,3

Источник: OECD, Research and Development Statistics Database, www.oecd.org/sti/rds/, June 2013. Chapter 5. Figure 2.8.3 Gross expenditures on research and development, by type of R&D / http://dx.doi.org/10.1787/888932890998/.

остается принцип проектного финансирования НИОКР. В Дании около 80% всех расходов сектора высшего образования идут на фундаментальные исследования, тогда как в Южной Корее, Великобритании, США и России — около 20%. Значительная доля затрат на фундаментальные исследования (более 25%) характерна для Франции, Италии и Швейцарии. Для Италии и Великобритании также характерен высокий удельный вес (чуть менее 50%) затрат на прикладные исследования.

Тенденции венчуринга инновационной деятельности. На стадии создания новых компаний, проведения соответствующих НИОКР и создания инновационной продукции или услуг определенную роль играют инвестиции венчурного капитала *VCI* (*Venture Capital Investment*), или акционерного инвестирования и венчуринга. Венчурный капитал главным образом используется для финансирования стартапов и быстро развивающихся фирм, в том числе наукоемких. Реализация *VCI* осуществляется через механизм приобретения и последующей продажи акций компаний, которым оказывается поддержка либо на ранней, «посевной» стадии инновационной деятельности, включая НИОКР, и расширения компании, либо на стадии изменения ее функций. Несмотря на привлекательность этих инвестиций, они являются рискованными, что ограничивает их использование, как показывает, например, опыт стран ЕС и в целом стран ОЭСР.

Исторически на ранней стадии венчуринга в Европе *VCI* носили спорадический характер, по сравнению с США, значительно раньше сформировавших этот механизм финансирования науки, технологий и инноваций.

К 2007 г. в рамках ЕС-15 было потрачено 70 727 млн евро *VCI*. Из них наибольший объем пришелся на Великобританию по всем стадиям венчуринга. Однако в количественном отношении большее количество сделок на ранней, «посевной» стадии было осуществлено в Германии (815 фирм), Швеции (487), Великобритании (384) и Франции (367)[4]. Для примера: во II квартале 2013 г. на Германию пришлось более 20% всего объема венчурного инвестирования в ЕС (673 млн евро), Великобритания заняла второе место (211 млн евро), Франция — третье место (204 млн евро). Надо сказать, что Россия получила 120 млн евро в рамках *VCI*. Однако они не имели отношения к научно-технологической и инновационной деятельности[5].

На основе рассмотрения и анализа основных мировых и российских тенденций финансирования науки, технологий и инноваций, а также некоторых особенностей структуры и институциональных форм финансирования иссле-дований и разработок в России, странах ОЭСР, ЕС и Юго-Восточной Азии можно сделать вывод, что современные глобальные тенденции все более явственно демонстрируют процесс развития института индустриализации и коммерциализации науки и технологий. Развивается глобальная наукоемкая промышленность, растут конкуренция и глобальные рынки высокотехнологичной продукции и услуг. При этом институты развития науки, технологий и инноваций формируют инновационную экономику и инновационную цивилизацию XXI в. Они вызывают динамические сдвиги и реакции конвергенции в социальных, политических, морально-этических, социально-психологических, культурных и других элементах этой сложной научно-технологической и инновационной системы. Принимая во внимание глобальный характер и масштабность этих проблем и вызовов, были рас-смотрены лишь некоторые институциональные элементы, связанные с финансированием науки, технологий и инноваций в ведущих странах мира.

Литература

1. NBIC-технологии: Инновационная цивилизация XXI века / *А.К. Казанцев, В.Н. Киселев, Д.А. Рубвальтер, О.В. Руденский*; под ред. *А.К. Казанцева* и *Д.А. Рубвальтера*. М.: ИНФРА-М, 2012. 384 с.
2. *Рубвальтер Д.А., Кандохова М.М.* О разработке методических подходов к формированию инновационной экономики // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2012. № 2. С. 16–20.
3. *Абдикеев Н.М., Аверкин А.Н.* Когнитивная экономика в эпоху инноваций // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. 2010. № 1. С. 3–20.

[4] Science, technology and innovation in Europe. Eurostat Statistical Book. 2010. P. 222–223.

[5] Venture source — Quarterly Report. Europe 2Q 2013. Equity Financings into Europe-based, VC-backed Companies, by Country (2Q 2013). P. 12.

УДК 330.117

Развитие классификации субъектов инновационной деятельности для обеспечения системного управления

ОБОЛЕНСКАЯ ЛЮДМИЛА ВЛАДИСЛАВНА, *кандидат технических наук, ведущий научный сотрудник Института инновационной экономики Финансового университета*
E-mail: obolenskayalv@gmail.com

Аннотация. *Анализ классификационного аппарата, применяемого в практике мониторинга и нормативно-правовых документах стран ОЭСР и Евростата, показывает, что в зависимости от характера участия в инновационной деятельности ее субъекты обычно относятся к одному из двух классов: субъекты, осуществляющие инновационную деятельность, и субъекты поддержки. Такое классификационное деление имеет практическую значимость как основа проведения мониторинга и международных сопоставлений. Однако в управленческом ракурсе подход имеет следующее ограничение: остается неохваченным ряд субъектов, влияние которых на инновационную деятельность не сводится к ее поддержке. В число неохваченных входят субъекты, способные оказывать решающее воздействие на выбор инновационной или альтернативной модели поведения. Роль этих субъектов важно учитывать при выборе форм государственного регулирования и управления инновационными процессами. Необходимо системно оценивать последствия принимаемых управленческих решений с учетом спектра значимых воздействий и связанной с ними вариативностью развития ситуации. Все это должно найти отражение в документах стратегического и концептуального характера, а также в нормативно-правовой базе.*
Системный учет значимых воздействий требует развития классификационных подходов в направлении более полного охвата субъектов, влияющих на инновационную деятельность. В качестве одного из таких подходов в статье предлагается обобщенная структурно-классификационная схема, показывающая характер участия субъектов разных секторов деятельности в инновационном процессе. Предложенная схема ориентирована на более полный (по сравнению с практикой ОЭСР и Евростата) охват субъектов, оказывающих значимые воздействия на инновационную деятельность. В части методов она опирается на системный анализ и зарубежные теоретико-методологические источники.
Ключевые слова: *классификация, инновации, субъекты инновационной деятельности, субъекты поддержки, субъекты влияния, непосредственные и опосредованные воздействия.*

The development of classification of subjects of innovation for system governance

OBOLENSKAYA LUDMILA V., *PhD (Tech), leader research associate, Innovation economy institute of the Financial University*
E-mail: obolenskayalv@gmail.com

Abstract. *The analysis of the classification system, used in the practice of monitoring and regulatory documents of the OECD and Eurostat, shows that the subjects of innovation activity belongs one of the two classes. The first includes the subjects performing innovation and the second encompasses ones supporting innovation activity. Such a classification division has practical significance as a basis for monitoring and international benchmarking. However, according the governance perspective, this approach has the following methodological limitations: it does not take into account «subjects of influence», whose role is not reduced to such a notion as the «support of innovation». Among the subjects that are left out of consideration there are some of them that can have a decisive impact on the choice of innovative or*

alternative behaviors. The role of these subjects can't be overlooked while choosing the forms of government regulation and management of innovation processes. It is necessary to systematically assess the impact of management decisions based on the spectrum of significant impacts and variability of the situation. All this should be reflected in the documents of strategic and conceptual significance as well as in laws and regulations.

The system accounting of the significant impacts requires the development of approaches shaping a consideration of «subjects of influence», which is complete in greater extent than usually. All this should be reflected in the documents of strategic and conceptual significance as well as in laws and regulations. As a starting point of the developing methodology, the paper proposes the generalized scheme of structure-classification. This scheme draws attention to the direct or indirect nature of stakeholder participation in different sectors of the innovation activities. This approach focuses on coverage of subjects having a significant influence on innovation. It is complete in greater extent than the corresponding approaches of the OECD and Eurostat and based on the theoretical and methodological sources abroad.

Keywords: *classification, innovation, innovation subjects, support subjects, subjects of influence, direct and indirect impacts.*

На современном этапе управления инновационной деятельностью, характеризуемой множественностью и разнообразием участников, возникает проблема их комплексного охвата. Существенной составляющей решения этой проблемы является развитие классификационных подходов, позволяющих более полно охватывать значимые для государственного управления и поддержки классы субъектов с учетом разного характера их участия в инновационной деятельности. Ниже предлагается[1] один из таких классификационных подходов, предназначенных для обеспечения системного управления субъектами инновационной деятельности.

Терминологические границы охвата инновационной деятельности и ее субъектов. Чтобы очертить предметные рамки разрабатываемого подхода, определим границы охвата инновационной деятельности и ее субъектов.

При определении границ инновационной деятельности будем придерживаться методологии, используемой в Рекомендациях по сбору и анализу данных по инновациям (Руководство Осло) [1]. В настоящее время это Руководство можно расценивать как источник наиболее системных и непротиворечивых сведений об инновационных терминах. Данная работа лежит в основе принятой на уровне стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) практики измерений в области инноваций и инновационной деятельности. В ней термин «инновационная деятельность» является производным от понятия «инновация». По сути, она определяется как деятельность по созданию и реализации инноваций. Сами инновации определяются применительно к сфере экономики, где рассматриваются как рыночный феномен, т.е. нововведение, принятое рынком. В состав инноваций согласно [1, 2] включаются следующие четыре разновидности: продуктовые, процессные, организационные и маркетинговые. Практически это же определение инноваций содержится в последней редакции Федерального закона № 127-ФЗ «О науке и научно-технической политике» [3].

Принятые терминологические границы означают, что не рассматриваются:

- нововведения в нерыночных (социальной, образовательной и др.) сферах деятельности;
- методологические основания для интерпретации этих нововведений как инноваций;
- инновации секторального уровня (отраслевого, регионального и пр.).

Приведем несколько определений субъектов инновационной деятельности.

Субъекты инновационной деятельности — это юридические и физические лица, которые осуществляют и развивают инновационную деятельность (т.е. ведут, организовывают, регулируют, поддерживают, стимулируют) [4].

Субъекты инновационной деятельности — это все субъекты, которые вовлечены в инновационную деятельность, принимают в ней какое-либо участие, каким-то образом касаются ее, даже если основное направление деятельности этих субъектов не является инновационным [5].

Субъектами инновационной деятельности являются: 1) физические и юридические лица,

[1] Исследование проведено в рамках государственного задания Финансового университета в 2014 г.

создающие и реализующие инновации; 2) специализированные субъекты инновационной деятельности (... технопарки, технологические инкубаторы, ... инновационные центры и иные организации инфраструктуры инновационной деятельности...); 3) государственные органы, участвующие в регулировании инновационной деятельности... Субъекты инновационной деятельности могут выполнять функции заказчиков... инвесторов, потребителей инноваций, а также организаций, обслуживающих инновационный процесс... [6].

Приведенные определения охватывают широкий круг субъектов, в разной степени значимых для обеспечения системного управления инновационной деятельностью. Эти субъекты различаются как по секторальной принадлежности, так и по характеру участия в инновационном процессе.

С учетом этих определений можно следующим образом охарактеризовать «субъектов, осуществляющих инновационную деятельность».

Основными субъектами, осуществляющими инновационную деятельность, являются организации предпринимательского сектора, создающие и реализующие инновации на предприятии. Это обязательные участники процессов осуществления инновационной деятельности.

В число субъектов, осуществляющих инновационную деятельность, наряду с предпринимательским сектором могут входить организации других секторов деятельности: государственного; высшего профессионального образования и частного некоммерческого сектора[2].Условием отнесения их к этому классу субъектов является тот или иной характер участия в осуществлении вышеназванных типов инноваций на предприятиях.

Кроме того, в обозначенных терминологических границах к «субъектам инновационной деятельности» относятся не только те, кто непосредственно ее осуществляет, но и те, кто оказывает на нее влияние («... регулируют, поддерживают, стимулируют» и др.).

Зарубежная практика классификации субъектов инновационной деятельности, учитывающая характер участия в ней. Чтобы учитывать разный характер участия субъектов в инновационном процессе, в практической деятельности ОЭСР и Евростата (см., например, [8]) используется их деление на два основных класса.

Первый класс — субъекты, осуществляющие инновационную деятельность (*subject-performers*, или дословно субъекты-исполнители), о которых говорилось выше. Этот класс субъектов включает индивидуумов, коллективы или организации, которые выступают непосредственными исполнителями соответствующего воздействия на материальные и нематериальные объекты инновационной деятельности на доконкурентной и конкурентной стадиях этой деятельности. Иначе говоря, сюда входят субъекты, которые вместе осуществляют «все научные, технологические, организационные, финансовые и коммерческие шаги, которые фактически или по замыслу ведут к реализации инноваций» [1].

Второй класс — субъекты поддержки инновационной деятельности (*subject-supporters*, или дословно субъекты поддержки). Этот класс субъектов включает индивидуумов, коллективы или организации, которые реализуют различные формы поддержки субъектов, осуществляющих инновационную деятельность. Иначе говоря, сюда входят субъекты, которые формируют необходимую нормативно-правовую среду, инфраструктуру и институциональные структуры инновационной деятельности, оказывают финансовое, кредитное, экспортно-импортное, патентно-лицензионное и другое содействие организациям, осуществляющим инновации на предприятиях.

В российском законодательстве понятие «субъекты поддержки инновационной деятельности» содержится в Федеральном законе № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

С учетом секторального разреза (без иностранного сектора) деление субъектов по признаку «осуществление» или «поддержка» инновационной деятельности дает в итоге восемь классов субъектов:

- субъекты, осуществляющие инновационную деятельность, относящиеся к предпринимательскому сектору;
- субъекты, осуществляющие инновационную деятельность, относящиеся к государственному сектору;
- субъекты, осуществляющие инновационную деятельность, относящиеся к частному сектору некоммерческих организаций;

[2] Градация секторов деятельности соответствует [1, 7].

• субъекты, осуществляющие инновационную деятельность, относящиеся к сектору высшего профессионального образования;

• субъекты поддержки инновационной деятельности, относящиеся к предпринимательскому сектору;

• субъекты поддержки инновационной деятельности, относящиеся к государственному сектору;

• субъекты поддержки инновационной деятельности, относящиеся к частному сектору некоммерческих организаций;

• субъекты поддержки инновационной деятельности, относящиеся к сектору высшего профессионального образования.

Отмечая значимость такой классификации для практики, в первую очередь для проведения мониторинга и международных сопоставлений, нельзя оставить без внимания ее методологическую ограниченность в управленческом ракурсе. В данном случае речь идет о неполноте классификационного разреза по характеру деятельности: остается неохваченным ряд субъектов, влияние которых на инновационную деятельность не сводится к ее поддержке. В число неохваченных входят субъекты, способные оказывать решающее воздействие на выбор инновационной или альтернативной модели поведения потенциальными участниками инновационного процесса, принятие решений предприятиями о применении инноваций. Роль таких субъектов влияния не должна упускаться из виду при формировании сценариев развития, выборе стратегий и форм государственного регулирования инновационной деятельности. Необходимо системно оценивать последствия принимаемых управленческих решений с учетом спектра значимых воздействий и связанной с ними вариативностью развития ситуации.

Системный учет значимых воздействий требует соответствующего развития классификационно-методологического аппарата инновационной деятельности.

Структурно-классификационная схема, учитывающая непосредственный и опосредованный характер участия субъектов в инновационной деятельности. Ниже предлагается структурно-классификационная схема (см. *рисунок*), ориентированная на более полный в сравнении с сегодняшней практикой охват субъектов, влияющих на инновационную деятельность. При конструировании схемы приняты во внимание теоретико-методологические положения работ [1, 2, 9]. Главные особенности предлагаемого подхода — учет и разграничение непосредственного и опосредованного характера участия разных групп субъектов в инновационном процессе. Предметные рамки подхода соответствуют границам охвата субъектов инновационной деятельности, обозначенным в начале статьи. При этом охватываются наиболее значимые группы этих субъектов, которые необходимо учитывать для обеспечения системного управления инновационным процессом.

Предлагаемая схема включает шесть ключевых блоков субъектов инновационной деятельности:

• основной субъект инновационной деятельности (центральный блок);

• государство (органы управления);

• субъекты научно-образовательной сферы;

• субъекты предпринимательской среды;

• субъекты инновационной инфраструктуры;

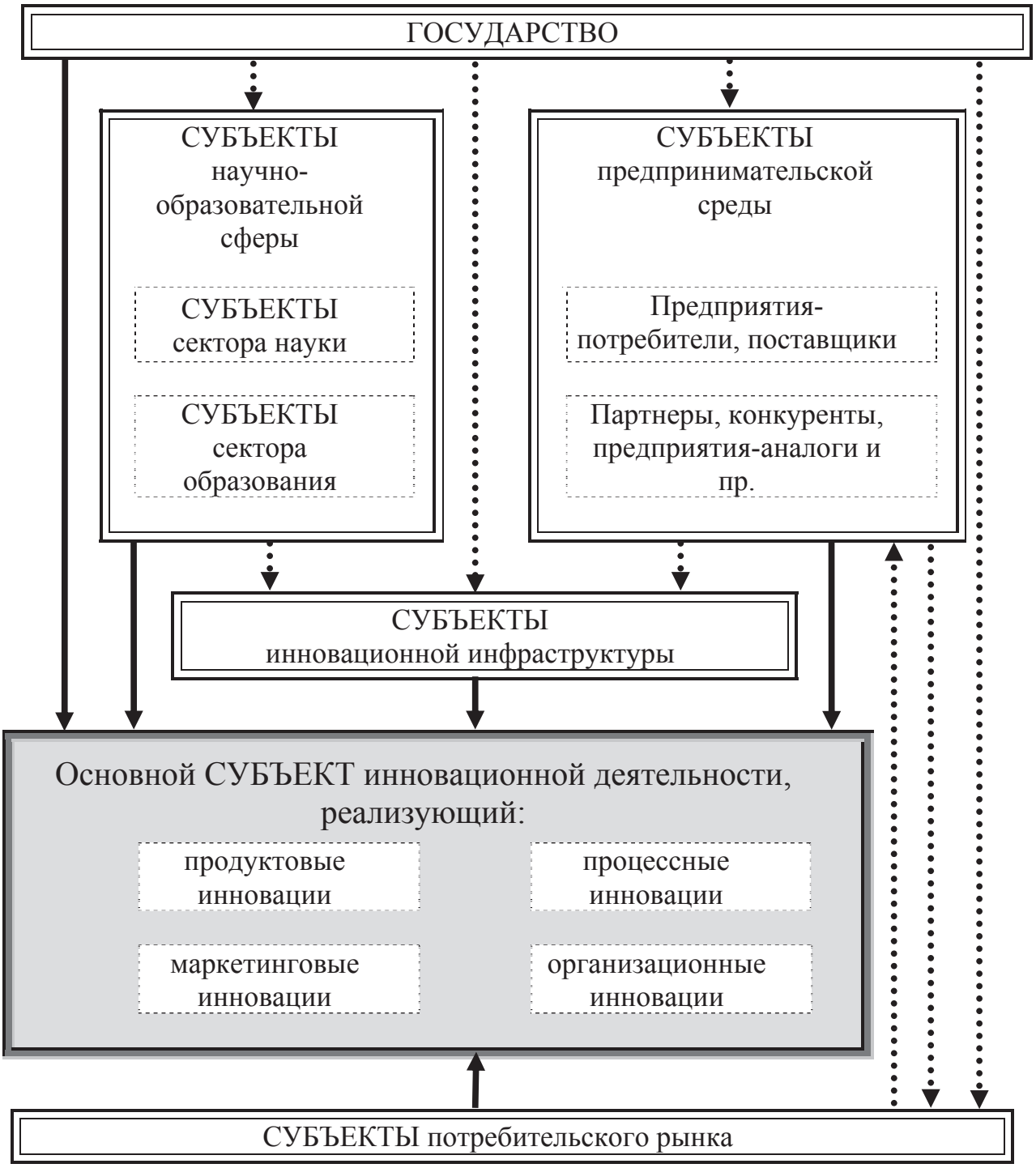
• субъекты потребительского рынка.

В качестве центрального блока выделено предприятие предпринимательского сектора, осуществляющее инновации того или иного типа: продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные (см. выше). Это предприятие именуется как «основной субъект инновационной деятельности», поскольку без его участия невозможно осуществление инноваций в принятых терминологических границах. Именно его прерогативой является внедрение инноваций, получающих рыночное измерение.

Субъекты остальных пяти блоков рассматриваются на схеме через призму их воздействия на основной субъект инновационной деятельности. При формировании блоков ставилась задача охватить круг субъектов, оказывающих существенные воздействия на основной субъект инновационной деятельности. При этом принималось во внимание, что эти воздействия могут иметь как непосредственный, так и опосредованный характер.

Рисунку соответствует дискретная градация субъектов на три класса, различающиеся характером участия в инновационной деятельности. Охарактеризуем субъектов в рамках каждого из этих классов.

Первый класс охватывает основные субъекты инновационной деятельности — предприятия предпринимательского сектора, реализующие инновации.



→ — непосредственный характер воздействия на основной субъект инновационной деятельности (без блоков-посредников);

•••••▶ — опосредованный характер воздействия на основной субъект инновационной деятельности (через блоки-посредники).

Основной субъект инновационной деятельности и субъекты, оказывающие на него непосредственное или опосредованное воздействие

Источник: схема разработана автором с учетом [1, 2, 9].

Второй класс включает субъекты, оказывающие непосредственное воздействие на основной субъект инновационной деятельности. На *рисунке* термин «непосредственное воздействие» означает отсутствие посреднических блоков при оказании воздействия. Сюда включены два типа непосредственных воздействий: 1) непосредственное (без блоков-посредников) влияние на основной субъект инновационной деятельности и 2) непосредственное участие с ним в инновационной деятельности. На схеме показано (стрелка со сплошной линией), что непосредственное воздействие на основной субъект инновационной деятельности может оказывать широкий круг субъектов в составе пяти блоков. В их число входит группа «субъектов, осуществляющих инновационную деятельность» (см. выше) в кооперации с основным субъектом этой деятельности.

В зависимости от такого значимого параметра, как этап жизненного цикла инновации, можно подразделить рассматриваемый класс субъектов на четыре классификационные группы:

1) субъекты, оказывающие непосредственное воздействие на принятие предприятием решения об осуществлении инновации (формирующие стимулы или антистимулы к инновационной деятельности);

2) субъекты, оказывающие непосредственное воздействие на осуществление шагов, ведущих к инновации на предприятии (включая участие в осуществлении этих шагов; их поддержку или создание препятствий, как намеренных, так и непреднамеренных);

3) субъекты, оказывающие непосредственное воздействие (позитивное или негативное) в рыночной фазе инновации;

4) субъекты, оказывающие непосредственное воздействие более чем на один этап жизненного цикла инновации.

Приведем примеры для каждой из этих классификационных групп.

К субъектам первой из четырех классификационных групп относятся покупатели предпринимательского сектора или потребительского рынка, формирующие потенциальный спрос на инновационную продукцию данного предприятия, включая так называемых требовательных покупателей [9]. Сюда же относятся: предприятия-конкуренты, стимулирующие инновации как ответ на рыночные угрозы или, напротив, препятствующие их продвижению; предприятия-аналоги, дающие позитивный пример.

К субъектам второй классификационной группы относятся НИИ, вузы или предпринимательские организации, которые кооперируются (в рамках государственно-частного партнерства, на основе аутсорсинга и др.) с основным субъектом для создания и реализации инновации.

Субъектами третьей классификационной группы, играющей роль на завершающем этапе преобразования «новшества» в «инновацию», являются предприятия предпринимательского сектора или потребительского рынка, выступающие в роли покупателей инновационной продукции.

К субъектам четвертой классификационной группы, оказывающей воздействие более чем на один этап жизненного цикла инновации, относятся государственные органы, осуществляющие нормативно-правовое, налоговое, патентное и другое регулирование инновационной деятельности. Еще один пример — вузы и университеты, формирующие кадры для инновационной экономики.

Последний — *третий класс* включает субъекты, оказывающие опосредованное воздействие на основной субъект инновационной деятельности. На *рисунке* опосредованный характер подразумевает, что воздействие субъекта определенного блока оказывается через субъекты в составе других блоков. На схеме выделены: сами блоки, со стороны которых оказываются опосредованные воздействия (исходящая стрелка с пунктирной линией), и блоки-посредники (входящая стрелка с пунктирной линией). Например, субъекты предпринимательской среды могут оказывать опосредованные воздействия (две исходящие стрелки с пунктирной линией) через блок инновационной инфраструктуры и блок потребительского рынка. При этом в роли посредника субъекты предпринимательской среды будут откликаться на воздействия (две входящие стрелки с пунктирной линией) со стороны блока «государство» и блока потребительского рынка.

Отметим, что в опосредованные входят воздействия: 1) на появление в инновационном пространстве новых субъектов или 2) на субъекты, функционирующие в этом пространстве. Примерами субъектов, оказывающих такие воздействия, являются государственные и частные организации, создающие инновационную инфраструктуру и поддерживающие деятельность

ее субъектов. Другой пример — государственные органы, осуществляющие поддержку открытых информационных каналов передачи знаний [10].

Завершая описание схемы, обозначим место субъектов, осуществляющих инновационную деятельность, и субъектов поддержки применительно к трем представленным на ней классам субъектов. Класс субъектов, осуществляющих инновационную деятельность, охватывает первый и определенную часть второго класса субъектов схемы. Класс субъектов поддержки (если учитывать не только непосредственную, но и опосредованную поддержку) охватывает определенные части второго и третьего классов субъектов предложенной схемы.

Приведенные классификация и примеры показывают наличие групп субъектов, различающихся характером воздействия на инновационную деятельность предприятия. Это воздействие может быть непосредственным или опосредованным (через другие группы субъектов), позитивным или негативным, целенаправленным или ненамеренным, адресным или несфокусированным и др.

В управленческом ракурсе предложенная структурно-классификационная схема может использоваться как отправная точка более полного по сравнению с сегодняшней практикой и системного охвата субъектов с учетом непосредственного и опосредованного характера воздействия на инновационную деятельность. Принятие системных управленческих решений с учетом спектра значимых воздействий на инновационный процесс требует дальнейшего развития нормативно-методологической базы. В этом контексте предлагается ввести в документы нормативно-методологического, прогнозного и концептуально-стратегического характера термин «субъекты, влияющие на инновационную деятельность», или «субъекты влияния». Законодательно закрепленный термин «субъекты поддержки» должен трактоваться как частный случай «субъектов влияния». При этом полезно разграничивать субъекты, оказывающие на инновационную деятельность: 1) непосредственное и опосредованное влияние; 2) позитивное, негативное и комбинированное влияние и др.

Подводя итоги, можно резюмировать, что предложенная классификация позволит: во-первых, обеспечивать учет потенциально значимых участников инновационной деятельности, принимая во внимание непосредственный или опосредованный характер этой деятельности; во-вторых, более целенаправленно применять меры по реализации государственной политики, стимулируя выполнение адресатами функций, направленных на развитие инновационных процессов.

Литература

1. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. Третье изд. / пер. с англ. М.: ЦИСН, 2010. 107 с.
2. *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития / пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
3. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 02.11.2013) «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2014) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149218/ (дата обращения: 08.09.2014).
4. *Макашева Н.П.* Управление инновационной деятельностью / Методические материалы. Томск: ТГУ, 2005. 43 с.
5. URL: http://criteria-importance-theory.ru/Инновации/Субъектыинновационнойдеятельности/tabid/68/language/ru-RU/Default.aspx (дата обращения: 08.11.2014).
6. URL: http://www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=26&word_id=27742 (дата обращения: 11.11.14).
7. Руководство Фраскати. Предлагаемая стандартная практика проведения обзоров в сфере исследований и экспериментальных разработок / Организация экономического сотрудничества и развития 2002. М.: ЦИСН, 2011. 129 с.
8. National Science Board. 2014. Science and Engineering Indicators 2014. Arlington VA: National Science Foundation (NSB 14–01). P. 281–282.
9. *Портер М.* Конкуренция. М.: Вильямс, 2000. 495 с.
10. *Голиченко О.Г.* Основные факторы развития национальной инновационной системы: уроки для России. М.: Наука, 2011. 634 с.

УДК 330.16

Оценка эффективности социальных инвестиций с применением корреляционно-регрессионного анализа

ТРЕГУБ ИЛОНА ВЛАДИМИРОВНА, *доктор экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой «Моделирование экономических и информационных систем» Финансового университета*
E-mail: ITregub@fa.ru

Аннотация. *Необходимость оценки эффективности социальных инвестиций в контексте ограниченных финансовых ресурсов имеет большое значение для реализации любой социальной программы. Корпоративные благотворительные и социальные программы не направлены на получение дополнительной прибыли, но их реализация приносит пользу компании. Эта дополнительная выгода называется социальным бизнес-эффектом. На основе корреляционного анализа показателей деятельности компании показано, что феномен бизнес-эффекта существует и может быть измерен количественно. В статье приведены значения соответствующих коэффициентов корреляции, рассчитанные с применением данных о финансово-экономической деятельности компании. Проанализированные показатели входят в перечень «базовых индикаторов результативности», разработанных Российским союзом промышленников и предпринимателей, и рекомендованы для использования компаниями при подготовке социальной отчетности по международному стандарту GRI, который отражает экономическую, экологическую и социальную результативность организации. Эффективность социальных инвестиций предложено оценивать по величине возникающего бизнес-эффекта. Количественное измерение величины бизнес-эффекта продемонстрировано с помощью разработанной математической модели, отражающей влияние социальных инвестиций на показатель деловой репутации компании. Приведенные результаты могут быть использованы как убедительный мотив для более активного участия российского бизнеса в решении социальных проблем.*
Ключевые слова: *социальные инвестиции, социальный бизнес-эффект, показатель деловой репутации, математическая модель, эффективность социальных инвестиций.*

Evaluation the effectiveness of social investment using regression analysis

TREGUB ILONA V., *ScD. in Economics, Professor, Deputy Head of the Department «Modelling of the Economic and Information Systems», Financial University*
E-mail*: ITregub@fa.ru*

Abstract. *The need of estimating the effectiveness of social investments in the context of limited financial resources is important for realization any social program. Corporate charitable and social programs are not aimed at obtaining additional profits, but their implementation brings a favor to a company. This additional benefit is named social business effect. Based on the correlation analysis of the company indicators it is shown that the phenomenon of business effect exists and can be measured quantitatively. The article presents the values of the corresponding correlation coefficients calculated using data on the financial and economic activity of the company. The analyzed parameters are included in the list of «basic indicators of effectiveness «developed by the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, and are recommended for use by companies in the preparation of social reporting under the international standard GRI, which reflects the economic, environmental and social performance of the organization. Quantitative measurement of the business effect is demonstrated by the developed mathematical model, which reflects the impact of social investments on the business reputation index. These results can be used as a motive power for the increased involvement of Russian business in solving social problems.*
Keywords: *social investment, social business effect, goodwill, mathematical model, the effectiveness of social investment.*

В настоящее время развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) в деятельности российских компаний в целом согласуется с мировой тенденцией постепенного внедрения принципов КСО в программы устойчивого развития компаний, призванных обеспечить долгосрочные интересы общества.

Для обеспечения экономической эффективности в современных условиях компаниям уже недостаточно реализовывать свой потенциал посредством производства качественной продукции и квалифицированного оказания услуг. Остро встает вопрос инвестиционного участия бизнеса в решении социальных проблем, вопросов кадровой политики, защиты окружающей среды.

Как было отмечено на съезде Российского союза промышленников и предпринимателей 20 марта 2014 г. [1], бóльшая часть социально ответственного бизнеса готова активно участвовать в реализации политики, направленной на повышение общей конкурентоспособности страны.

На прибыль компании, как и на другие ее экономические показатели, существенное влияние могут оказывать факторы, на первый взгляд не имеющие прямого отношения к хозяйственной деятельности фирмы, например инвестиции в развитие своего персонала, в экологические проекты, социальные программы развития местного сообщества. Подобные инвестиции напрямую не направлены на получение дополнительной прибыли, однако могут принести пользу основной деятельности компании, увеличив ее прибыль.

Впервые влияние на прибыль социальной ответственности корпораций, финансирования ими социальных проектов отметил американский экономист, лауреат Нобелевской премии 1976 г. М. Фридман (1912–2006) в работе «Социальная ответственность бизнеса заключается в увеличении своей прибыли») [2]. Позднее данная тематика широко освещалась в работах П. Самуэльсона, А. Макуильямса, М. Розенберга и др. [3–6].

Для любого проекта эффективность выражается отношением полученного результата к произведенным затратам. Экономическая эффективность, как конечный результат хозяйственной деятельности, может характеризоваться стоимостными или натуральными показателями. Применительно к социальным инвестициям экономическая эффективность отражает только одну часть общих показателей эффективности. Другую часть отражают показатели социальной эффективности социальных инвестиций и возникающий при этом положительный бизнес-эффект.

Для того чтобы вложения в социальные программы дали положительный бизнес-эффект, их нужно рассматривать не как единичные мероприятия, цель которых — ослабить негативное восприятие сообществом последствий деятельности компаний, а как проекты, проводимые на постоянной основе. К сожалению, инвестирование отечественного бизнеса в социальные проекты носит пока эпизодический характер. К тому же практически нет информации о величине таких инвестиций, поэтому проанализировать влияние социальных инвестиций на основные показатели компаний довольно трудно [7].

Одна из немногих компаний, осуществляющих социальные проекты и регулярно размещающих об этом информацию в виде нефинансовых отчетов в сети Интернет, — нефтяная компания «ЛУКОЙЛ». Ниже представлены результаты исследования, проведенные на примере этой компании. Рассмотрены возможности оценки социальной эффективности по величине возникающего положительного бизнес-эффекта при прогнозировании одного из основных финансово-экономических показателей компании — ее деловой репутации.

Деловая репутация — показатель, представляющий нематериальные активы компании. Как и прочие нематериальные активы, он входит в финансовый отчет, отражается в консолидированной финансовой отчетности как часть оборотных активов компании[1] и в итоге является составной частью стоимости компании.

Чем выше деловая репутация компании, тем выше ее инвестиционная привлекательность, финансовые показатели, цена акций и капитализация. Компании с высокой деловой репутации проще получить кредиты на развитие бизнеса, она занимает более высокое положение в рейтинге кредитоспособности, списке

[1] ОАО «ЛУКОЙЛ». Консолидированная финансовая отчетность [Электронный ресурс] URL: http://www.lukoil.ru/new/finreports/ (дата обращения: 27.06.2014).

социально ответственных компаний. Повышаются доверие и степень лояльности к ней в регионе и стране в целом.

Исследуя взаимосвязь показателя деловой репутации с объемом корпоративных социальных инвестиций, в первую очередь необходимо определить наличие функционального характера данной зависимости, что можно сделать путем корреляционно-регрессионного анализа [8].

В *таблице* представлены значения коэффициентов корреляции показателей деятельности компании, рассчитанные на основе данных о деятельности компании. Эти показатели входят в перечень «базовых индикаторов результативности», разработанных Российским союзом промышленников и предпринимателей и рекомендованных для использования компаниями при подготовке социальной отчетности по международному стандарту *GRI*, который отражает экономическую, экологическую и социальную результативность организации. При этом все эти три аспекта должны рассматриваться во взаимосвязи.

В *таблице* представлены коэффициенты корреляции индексов социальных инвестиций сырьевого сектора (*IL, IS, IP*) с показателями основной деятельности компании. Индексы рассчитываются по агрегированным показателям для всех компаний сырьевой отрасли России на основе статистики Ассоциации менеджеров России.

Коэффициент корреляции *IL* — индекс удельных социальных инвестиций, представляет собой величину социальных инвестиций, приходящуюся на одного работника:

$$IL = \sum_{i=1}^{n} C_i / \sum_{i=1}^{n} L_i ,$$

где C_i — объем социальных инвестиций *i*-й компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы); L_i — среднесписочная численность работников *i*-й компании; *n* — число компаний отрасли.

Коэффициент корреляции *IS* — доля социальных инвестиций компаний отрасли к суммарному объему их продаж. Формула данного индекса имеет следующий вид:

$$IS = (\sum_{i=1}^{n} C_i / \sum_{i=1}^{n} S_i) * 100\% ,$$

где C_i — объем социальных инвестиций *i*-й компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы); S_i — валовый объем продаж *i*-й компании; *n* — число компаний отрасли.

Коэффициент корреляции *IP* — доля социальных инвестиций компаний отрасли к суммарному объему их прибыли до налогообложения, определяемая по формуле

$$IP = (\sum_{i=1}^{n} C_i / \sum_{i=1}^{n} P_i) * 100\%,$$

где C_i — объем социальных инвестиций *i*-й компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы); P_i — валовая прибыль *i*-й компании; *n* — число компаний отрасли.

Анализ коэффициентов корреляции позволяет предположить наличие сильной положительной линейной зависимости показателя деловой репутации от величины инвестиции в сообщество, чистой прибыли и выручки компании, а также от доходов в результате использования активов, от операционных затрат, выплат поставщикам капитала и налогов, поскольку значения соответствующих коэффициентов корреляции близки к единице. Вместе с тем, анализируя показатель «деловая репутация» как часть нематериальных активов компании, следует помнить, что его значение не может превышать величину основных активов компании.

Таким образом, математическая модель, отражающая влияние социальных инвестиций на показатель деловой репутации, представлена логистической функцией, коэффициенты которой могут быть найдены методом наименьших квадратов, например, в *Excel* [9, 10].

Особый интерес представляют не абсолютные значения показателей величины социальных инвестиций, а влияния доли выручки, идущей на социальные инвестиции, поскольку данный относительный показатель наиболее презентативный.

Применяя метод наименьших квадратов для определения коэффициентов, получим следующую модель, отражающую влияние доли социальных инвестиций в общей выручке компании на показатель деловой репутации Y_t компании:

$$\begin{cases} Y_t = \underset{(0,56)}{9,76} \dfrac{X_{SI\,t}}{X_t} + \underset{(62,9)}{\varepsilon_t} . \\ R^2 = 0,96 \quad F = 287,8 \end{cases} \qquad (1)$$

Взаимосвязь основных показателей развития компании

Показатель	Инвестиции в сообщество	Чистая прибыль	Выручка	Доход от использования активов	Операционные затраты	Выплаты поставщикам капитала	Выплаты государству (налоги)	Деловая репутация и пр.	*IL*	*IS*	*IP*
Инвестиции в сообщество	1,00										
Чистая прибыль	**0,93**	1,00									
Выручка	**0,95**	0,92	1,00								
Доход от использования активов	**0,95**	0,99	0,96	1,00							
Операционные затраты	**0,97**	0,88	0,98	0,92	1,00						
Выплаты поставщикам капитала	**0,98**	0,90	0,98	0,93	0,99	1,00					
Выплаты государству (налоги)	**0,93**	0,91	1,00	0,96	0,97	0,97	1,00				
Деловая репутация	**0,97**	0,87	0,98	0,92	0,99	0,99	0,97	1,00			
IL	**0,94**	0,93	0,99	0,96	0,98	0,98	1,00	0,98	1,00		
IS	**0,98**	0,87	0,96	0,90	0,99	0,99	0,95	0,99	0,95	1,00	
IP	–0,16	–0,51	–0,24	–0,42	–0,12	–0,18	–0,27	–0,11	–0,29	–0,09	1,00

В модели $X_{SI\,t}$ — величина социальных инвестиций; X_t — выручка компании; R^2 — коэффициент детерминации; F — статистика Фишера; ε_t — случайное возмущение.

Как видно из результатов оценок стандартных отклонений коэффициентов, приведенных в круглых скобках формулы (1), все коэффициенты модели значимы. Значение коэффициента детерминации, равное 0,96, позволяет сделать вывод о том, что 96% общей дисперсии признака Y объясняется значениями доли выручки, идущей на социальные инвестиции, в рамках построенной модели. Оценку качества спецификации модели можно осуществить с помощью F-теста [11], который позволяет сделать вывод об объясняющей способности независимой переменной (в нашем случае — отношение величины социальных инвестиций к выручке компании) в рамках линейной регрессионной модели. При выбранном уровне надежности $\alpha = 0{,}05$ тест пройден. Это указывает на то, что разработанная модель обладает высоким качеством спецификации, и показатель деловой репутации хорошо объясняется отношением величины социальных инвестиций к выручке компании в рамках линейной регрессионной модели (1). Возникающий при этом положительный бизнес-эффект позволяет сделать вывод об эффективности социальных инвестиций компании.

В заключение отметим, что модель (1) является адекватной и хорошо аппроксимирует исходные данные. Кроме того, показатель средней ошибки равен 8,9%, что свидетельствует о достаточно высокой точности модели.

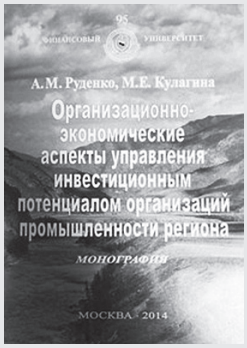
Анализ модели позволяет сделать вывод: увеличение доли социальных инвестиций в выручке компании «ЛУКОЙЛ» на 1,0% повышает показатель ее деловой репутации на 9,8%.

В отличие от инвестиций в реальный сектор экономики, социальные инвестиции влияют на экономические показатели компании не столь очевидно. Используя практические данные, можно построить модель, позволяющую количественно оценить влияние социальных инвестиций. Такая модель может быть использована для прогнозирования бизнес-эффекта, т.е. изменения значений основных экономических показателей в зависимости от объема социальных инвестиций. Данная методика универсальна и может быть применена для любых компаний.

Литература

1. Съезд Российского союза промышленников и предпринимателей. 20 марта 2014 г. [Электронный ресурс] URL: http://news.kremlin.ru/transcripts/20618/print (дата обращения: 27.06.2014).
2. *Friedman M.* The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits // The New York: Times Magazine, 1970.
3. *McWilliams A., Siegel D.* Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective // The Academy of Management Review. 2001. Vol. 26, N. 1, Jan., P. 117–127.
4. *McWilliams A., Siegel D.* Wright, Patrick M. Corporate Social Responsibility: International Perspectives. Working Papers. Troy, New York: Department of Economics, Rensselaer Polytechnic Institute. 2006.
5. *Samuelson S.* Introduction to Business Law / Cengage Learning. 2009.
6. *Rosenberg M.J.* Review of Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility / International Affairs. 2002.
7. *Трегуб И.В.* Финансирование инвестиционных проектов: классификация и оценка риска // Финансы. 2008. № 9. С. 71–72.
8. *Трегуб И.В.* Имитационное моделирование. М.: Финансовая академия, 2007. 44 с.
9. *Трегуб И.В.* Методика прогнозирования показателей стохастических экономических систем // Вестник Московского государственного университета леса — Лесной вестник. 2008. № 2. С. 144–151.
10. *Трегуб И.В.* Особенности инвестирования в инновационные проекты // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 3. С. 28–32.
11. *Трегуб И.В.* Математические модели динамики экономических систем. М.: Финансовая академия, 2009. 120 с.

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



Руденко А.М., Кулагина М.Е.

Организационно-экономические аспекты управления инвестиционным потенциалом организаций промышленности региона: монография. М.: Финансовый университет, 2014. 116 с.

В монографии рассматриваются вопросы нормативно-правового регулирования инвестиционной и инновационной деятельности организаций, исследуется сущность инвестиционно-инновационной системы региона, приводится комплексная оценка инновационного и инвестиционного потенциала промышленности края, предлагаются направления развития инновационного и инвестиционного потенциала промышленности в субъекте Российской Федерации на основе совершенствования организационно-экономических аспектов управления региональными инвестициями.

Издание предназначается для практикующих работников в области экономики и финансов, работников в области государственного и муниципального управления, преподавателей, аспирантов и студентов экономических вузов.

УДК 334.7:330.33 (045)

Аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей компаний малого бизнеса

БАРИЛЕНКО ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ, *доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономический анализ» Финансового университета*
E-mail: vbarilenko@yandex.ru

БЕРДНИКОВ ВИКТОР ВЯЧЕСЛАВОВИЧ, *кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономический анализ» Финансового университета*
E-mail: berdnikovvv59@mail.ru

ГАВЕЛЬ ОЛЬГА ЮРЬЕВНА, *доктор философии, старший преподаватель кафедры «Экономический анализ» Финансового университета*
E-mail: olga-gavel@mail.ru

Аннотация. *В условиях реализации политических рисков и связанным с ними ужесточением условий привлечения заемных средств компаниям малого и среднего бизнеса необходимо уделять больше внимания эффективности операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. В качестве фактора, предопределяющего эффективность и устойчивость функционирования компании, в статье рассматривается ее бизнес-модель. Разработка и практическое использование бизнес-модели необходимы для планирования и контроля развития компании и предполагают формирование логики создания и распределения добавленной стоимости между стейкхолдерами. Конкурентоспособная бизнес-модель обеспечивает премиальность формируемых результатов (операционных, социальных и экологических) на основе эффективной конверсии вовлекаемых в бизнес-процессы ресурсов и предоставляет ключевой нематериальный актив компании, обладание которым — важнейшее условие ее устойчивого развития.*

В статье представлен аналитический инструментарий разработки бизнес-моделей и мониторинга их эффективности. С учетом специфики малого и среднего бизнеса определены особенности и инструменты аналитического обоснования и мониторинга бизнес-моделей, сформулированы требования к их эффективности. Обоснованы предложения по выявлению лучших практик бизнеса, идентификации бизнес-моделей успешных компаний с целью последующего их тиражирования. Разработаны методы эффективной диффузии конкурентоспособных бизнес-моделей, способствующие повышению их эффективности и устойчивости развития компаний.

Ключевые слова: *бизнес-модель, аналитические инструменты, конкурентоспособность, малый и средний бизнес, эффективность, экономический рост, устойчивое развитие.*

Analytical justification of promising business models for small-scale enterprises

BARILENKO WLADIMIR I., *Doctor of Economics, Professor, director of the Economic analysis department, Finance University under the Government of the Russian Federation*
E-mail: vbarilenko@yandex.ru

BERDNIKOV VIKTOR V., *Ph.D. in Economics, Associate professor of the Economic analysis department, Finance University*
E-mail: vvvberdnikovvv59@mail.ru

GAVEL OLGA Y., *Ph.D. in Biochemistry, Senior lecturer of the Economic analysis department, Finance University*
E-mail: olga-gavel@mail.ru

Abstract. *Current effects of political risks and consequent tightening of credit conditions for small and medium-sized businesses calls for focusing more attention on their operating and investment activities' effectiveness. In this paper, a business model of an organization as one of the determinating factors for efficient and stable company's operations is studied. The development and practical use of business models for planning and control of company's growth implies defining of some logic rules for its value added formation and for distribution between stakeholders, which must ensure bonus outputs (operating, social and ecological) on basis of effective enterprise resources' conversion. Business model act as a key intangible asset amongst the components of goodwill, and thus possession of competitive business model is a necessary condition for company's strong economic growth and development. This paper introduces analytic tools for designing of business models and for their efficiency monitoring. With due regard for small and medium-sized businesses' specificity some characteristics, development environment and monitoring tools for business models were defined, and their efficiency requirements were determined. Also some suggestions for detection of best business practices and for identification of their business models for the purpose of further imitation were grounded. In addition some effective approaches to diffusion of competitive business models in companies were developed, which must contribute to increase of their operating efficiency and credit capacity.*
Keywords: *business model; analytic tools; competitive ability; small and medium-sized business; efficiency; economic growth; sustainable development.*

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года предполагает курс на модернизацию и структурную перестройку экономики страны. Простое техническое перевооружение и наращивание производственных мощностей предприятий промышленности и сельского хозяйства не гарантируют повышения их конкурентоспособности и эффективности в условиях реализации интеграционных процессов. Отличительная особенность отечественной экономики от экономик развитых стран мира — небольшой удельный вес малого и среднего бизнеса в ВВП страны, который составляет менее 1/5, против 40–70% в странах — лидерах ЕС. Среди основных причин — отсутствие эффективных бизнес-моделей, дающих компаниям возможность обеспечивать премиальную результативность конверсии ресурсов в финансово-, социально- и технологически значимые результаты. В этой связи разработка и применение современного информационно-аналитического обоснования и контроля за результатами использования конкурентоспособных бизнес-моделей (В-М) представляют актуальную задачу современного управления бизнесом.

Как показывает анализ лучших практик ведения бизнеса, основным фактором повышения конкурентоспособности и устойчивости экономического роста коммерческих организаций становится использование ими В-М, отвечающих вызовам современной экономики. Главными требованиями к В-М становится адаптивность к меняющемуся состоянию внешней и внутренней среды, обеспечивающая высокие показатели производительности живого труда и конверсии материальных ресурсов в востребованную на рынке продукцию, товары и услуги. Особенно важным правильный выбор В-М представляется для субъектов малого и среднего бизнеса, которые имеют незначительный запас финансовой прочности и ограниченные масштабы бюджетной поддержки, что делает крайне рискованным для них участие в реализации инвестиционно-инновационных проектов. В то же время именно предприятия малого и среднего бизнеса проявляют наибольшую инновационную активность, которая рассматривается ими как основа для формирования критических факторов конкурентного успеха и ускоренного экономического развития.

Бизнес-модель представляет собой логику создания и распределения добавленной стоимости, выражающую консенсус интересов ключевых стейкхолдеров бизнеса [1–4]. Обладание конкурентоспособной В-М повышает прогнозируемость результатов бизнеса, создавая необходимые условия для реализации функций инвестиционного и операционного планирования (бюджетирования), внутреннего контроля

результативности и эффективности его развития. Это позитивно сказывается на финансовой привлекательности компаний, обеспечивая лучшие условия привлечения и обслуживания капитала и снижая риски обслуживания и погашения долговых обязательств. Описание логики создания и распределения стоимости позволяет фирме обеспечивать общее понимание бизнес-процессов ее собственниками, менеджерами и работниками и в результате объединять их интересы при достижении общих целей.

Любая В-М проходит стадии создания стоимости, ее удержания и потери («миграции»). Возмущения экономической среды способны нарушать диалектическое развитие процесса формирования стоимости, меняя состав и взаимосвязи в системе ее факторов. Это усложняет алгоритм принятия управленческих решений о целесообразности перехода на новую В-М или корректировки действующей. Наряду с рациональными «мотиваторами» позитивных изменений и «блокираторами» деструктивных действий возникает проблема иррационального, т.е. умения интуитивно предвидеть потенциальные возможности и сопряженные с ними риски.

Достижение адаптивности и гибкости В-М компании, индивидуализация при формировании ключевых процессов бизнес-ядра, защита интеллектуальной собственности от несанкционированного копирования становятся важнейшими факторами конкурентного успеха. Под *бизнес-ядром* следует понимать совокупность операционных единиц, объединяемых единой философией, находящихся на разной стадии зрелости. Основными критериями результативности бизнес-ядра, по мнению авторов данной статьи, являются устойчивое формирование положительного свободного денежного потока (*Free Cash-Flow*), который может использоваться для финансирования перспективных проектных инициатив и выполнения обязательств перед стейкхолдерами, а также прирост рыночной стоимости бизнеса (*Market Value Added*).

На уровне операционных единиц бизнес-ядра формируется добавленная стоимость «сегодня». В качестве периферии нами рассматриваются инновационно-инвестиционные проекты, реализуемые как компанией в целом, так и отдельными ее совладельцами, логически связанные с перспективами развития и видением бизнеса организации, а также дочерние и зависимые общества, ориентированные на создание добавленной стоимости для материнской компании. Как правило, это источник добавленной стоимости для стейкхолдеров в будущем.

Наиболее значимыми факторами конкурентного успеха являются скорость реакции на происходящие изменения и правильность решений по адаптации бизнес-структуры к изменениям внешней среды, простота организационных конструкций и внутренняя непротиворечивость в действиях лиц, принимающих решения, основанная на упреждающей информации.

В основу построения конкурентоспособной В-М положены три принципа:

- идентичность, основанная на консенсусе понимания проблем и гибкости скоординированных действий;
- модульность, предполагающая автономность действий отдельных структурных подразделений как их реакции на изменения состояния среды;
- сети, предполагающие разрушение административных границ фирмы, выход бизнеса за пределы организационной формы, участие компании в нескольких цепочках создания стоимости, ликвидацию различий во внутри- и межфирменных отношениях.

Значительная доля коммерческих структур, работающих в определенном секторе экономики, сочетает оперативную модель управления с проектной. Такой подход обеспечивает достижение компромисса между контролем эффективности, в рамках продолжающихся видов деятельности, с относительной свободой действий менеджмента в направлении достижения премиальных результатов при реализации перспективных инициатив. Большинство коммерческих структур стремится обеспечить рациональную диверсифицированность стратегических операционных бизнес-единиц (*SBU*), что позволяет им снизить последствия конъюнктурных спадов на локальных рынках. В этой связи задачей контроллера компании становится обоснование соотношения и пропорций между операционными, находящимися на различных стадиях зрелости, и проектными единицами, корректировка «логики» бизнеса, поиск перспективных областей роста и возможных угроз. Результатами его деятельности становятся устойчивость экономического роста и развитие бизнеса: реализуется принцип «катамарана» — место «поврежденного

поплавка» занимает новый проектный, выводимый на операционный уровень, что и обеспечивает длительную непрерывность функционирования организации. Кроме того, результатами деятельности контроллера могут быть достижение непротиворечивости действий различных *SBU* и наполняющих их бизнес-процессов, предотвращение конфликтов при распределении ресурсов на основе аналитического обоснования приоритетов их развития с учетом меняющегося видения бизнеса.

Среди *показателей* оценки и мониторинга конкурентоспособности В-М следует выделить:

- для целей диагностики результативности — темпы изменения продаж и их маржинальности по сравнению с конкурентами; сравнительная характеристика динамики роста (снижения) рыночной стоимости бизнеса компании. Для организаций, использующих конкурентоспособные В-М, характерны более высокие темпы приращения (более низкие темпы снижения) стоимости бизнеса по сравнению с конкурентами в зависимости от состояния экономической среды;
- для оценки продуктивности — коэффициенты конверсии финансовых, материальных и трудовых ресурсов в конечный продукт; сравнительная ресурсоемкость бизнеса, оцениваемая на основе сопоставления затрат ресурсов на единицу создаваемой в компании добавленной экономической стоимости;
- для оценки экономичности — удельные затраты на формирование единицы ресурсов; коэффициенты эластичности затрат на единицу ресурса в сравнении с сопоставимыми организациями.

В качестве индикатора оценки результативности и эффективности В-М рекомендуем использовать *индекс интегральной эффективности*:

$$I_{bm} = I_{MV} / I_{IC},$$

где I_{MV} — темп роста рыночной стоимости бизнеса компании ($MV_{(t+1)} / MV_t$); I_{IC} — темп роста стоимости инвестированного капитала ($IC_{(t+1)} / IC_t$).

Если значение индекса интегральной эффективности от периода к периоду имеет устойчивую тенденцию к росту, можно утверждать, что применяемая в компании бизнес-модель результативна и эффективна. При снижении динамики роста должны быть определены причины негативных изменений с оценкой соответствия шаблона применяемой В-М состоянию и вызовам экономической среды. Значения индекса интегральной оценки ниже единицы в течение трех лет и более свидетельствуют о существенных проблемах с применяемой в компании В-М и «миграции стоимости» из компании [5].

Финансовые, в том числе бюджетные, инвестиции в условиях отсутствия применения компаниями адаптивных моделей часто приводят к их потере, так как в условиях изменения рыночной конъюнктуры конверсия привлекаемых в реализацию бизнес-процессов ресурсов может значительно снижаться по сравнению с целевым уровнем, а возможности разработки регламентов бизнес-процессов ограничены. В результате производимая продукция не может эффективно позиционироваться на рынке и гарантировать спрос, а возможности изменения интересов стейкхолдеров практически не учитываются, что приводит к возникновению непреодолимых противоречий и реализации риска банкротства [6]. Игнорирование в практике менеджмента при условии применения статических бизнес-моделей использования рефлексивного мониторинга приводит к принятию запаздывающих управленческих решений, что негативно сказывается на способности компаний развиваться и приспосабливаться к меняющимся условиям экономической среды [7, 8]. Выход из ситуации видится в использовании бизнес-моделей открытых инноваций, которые, во-первых, за счет широкого использования лучших практик значительно повышают скорость адаптации и, во-вторых, позволяют использовать эффективные решения в области организации бизнес-процессов как в собственной практике, так и в практике других фирм, что при обеспечении участия в «решетках» создания стоимости повышает доходность бизнеса для ключевых его бенефициаров [4, 9].

Для разработки и последующего применения адаптивных бизнес-моделей для субъектов малого и среднего бизнеса необходимо использовать современный инструментарий, выходящий за пределы простой визуализации процессной цепочки с идентификацией входов, выходов и показателей конверсии для каждого из процессов. Авторами данной статьи предлагается следующий *набор информационно-аналитических инструментов*, которые обеспечивают не только идентификацию требований, но и возможность

упреждающей корректировки параметров отдельных бизнес-процессов, повышающей адаптируемость всей цепочки создания стоимости к меняющимся условиям хозяйствования. В их числе: системный анализ, предполагающий комплексный анализ процессов и их элементов; выявление бизнес-проблем на основе сопоставления требований ключевых стейкхолдеров с фактическими параметрами деятельности компании; стратегические карты показателей; панели управления; симуляционное моделирование и скользящие прогнозы; аудит рабочих мест, основанный на бенчмаркинге [7, с. 93].

Современный этап развития российской экономики связан с изменением ее целевых приоритетов. По оценкам экспертов, в промышленности и сельском хозяйстве уровень загрузки производственных мощностей составляет 60–70%. В этих условиях в качестве основного драйвера экономического роста бизнеса следует рассматривать повышение эффективности использования ранее созданных производственных мощностей за счет качественных организационно-технологических инноваций. Переход компаний на новые В-М не обязательно сопряжен со сменой их специализации или техническим переоснащением производства. Главное, что он всегда направлен на сокращение непроизводительных расходов трудовых, материальных и финансовых ресурсов за счет идентификации и модернизации неэффективных бизнес-процессов с применением методологии бизнес-анализа [2]. Философия бизнес-анализа заключается в обеспечении роста результативности и эффективности бизнеса, повышения устойчивости его развития в результате учета интересов различных групп стейкхолдеров и упреждающей адаптации бизнеса к меняющимся условиям экономической среды.

В настоящее время в большинстве отраслей национального хозяйства нашей страны наблюдается качественное технологическое и организационное отставание в состоянии и темпах экономического развития по сравнению со странами с развитой рыночной экономикой. В результате этого имеет место разрыв в экономичности и производительности отечественных хозяйственных предпринимательских структур по сравнению с лучшими практиками ведения бизнеса. Так, в сельском хозяйстве в расчете на единицу прироста живой массы скота и птицы затрачивается на 60–80% больше кормов и энергетических затрат и в 2,5–4 раза больше трудовых затрат, чем в странах Евросоюза. В то же время для производственного сектора экономики России тарифы, например, на электроэнергию на 55% выше, чем в странах Северной Америки. Реализация политики государственного протекционизма развития отраслей национальной экономики ограничивается регламентными ограничениями ВТО, в которую Россия вступила в 2012 г. Прямое субсидирование производства ограничивается правилами «красной корзины», а в состав мероприятий «зеленой корзины», не попадающей под регламентные ограничения, включается большинство мер, связанных с качественными изменениями в составе производительных сил. Анализ сложившейся ситуации демонстрирует, что энерго-, материало- и трудоемкость производства в малом и среднем бизнесе также на 20–40% выше, чем в корпоративных структурах, что обосновано массовым применением архаичных технологий в бизнесе. Все это делает продукцию, выпускаемую малыми предпринимательскими структурами, неконкурентоспособной как на внешнем, так и на внутреннем рынках.

Стимулирование перехода субъектов малого и среднего бизнеса на новые бизнес-модели, основывающееся на современных достижениях управленческой науки, может быть отнесено именно в состав мер «зеленой корзины». Оно направлено на повышение производительности живого и овеществленного труда и активизацию процессов модернизации малого предпринимательства. Развитие субъектов малого и среднего бизнеса, основанное на организационных и технологических инновациях, может стимулировать долгосрочный восстановительный тренд экономического роста отечественной экономики, обеспечить дополнительную занятость высвобождаемых из государственного сектора экономики работников, переломить негативные тенденции, связанные со снижением спроса на отечественные товары за счет активизации скорейшего импортозамещения.

«Узким местом» в системе менеджмента управленческих инноваций, препятствующим широкому применению конкурентоспособных бизнес-моделей, становится преобладание итогового анализа и контроля финансового состояния хозяйствующего субъекта над прогнозными

Аналитическая оценка основных типов бизнес-моделей малых предприятий

Аналитические оценки	Тип бизнес-модели					Итого / в среднем
	специализированный поставщик	высокотехнологичный поставщик	производитель точечного продукта	компания-интегратор	не идентифицирована	
Число организаций в группе	4	6	10	6	4	30
Среднегодовой темп прироста продаж, %	12	15	8	10	–2	10,5
Доля ежегодного обновления в структуре предложения, %	6	4	10	6	40	8
Оценка перспектив развития и роста						
Собственниками	Пессимистическое	Скорее оптимистическое	Нейтральное	Оптимистическое	Крайне пессимистическое	–
Кредиторами	Скорее оптимистическое	Скорее оптимистическое	Скорее пессимистическое	Скорее пессимистическое	Крайне пессимистическое	–
Работниками	Нейтральное	Оптимистическое	Оптимистическое	Оптимистическое	Нейтральное	–
Клиентами	Оптимистическое	Оптимистическое	Скорее оптимистическое	Скорее оптимистическое	Крайне пессимистическое	–

оценками вариантов его развития. Такие оценки позволяют своевременно выявлять открывающиеся возможности роста и идентифицировать сопряженные с ними риски. Слабое распространение в практике управления бизнесом рефлексивного мониторинга и скользящего прогнозирования значительно снижает его эффективность и результативность.

В рамках выполнения госбюджетной темы НИР Финансового университета при Правительстве Российской Федерации «Разработка аналитического инструментария для обоснования перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса в условиях модернизации российской экономики» создан и опробован современный информационно-аналитический инструментарий разработки перспективных и мониторинга эффективности применяемых В-М. Предложена методика оценки влияния основных параметров В-М (тип бизнес-модели, адаптируемость к изменениям, масштабы инноваций и др.) на кредитоспособность, финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность организации. Выявлено, что отсутствие учета требований ключевых стейкхолдеров компании к результатам ее развития и защиты их финансовых, социальных и экологических интересов резко повышает организационно-правовые, социальные и операционные риски бизнеса. Определено, что одним из условий конкурентоспособности становится изменение позиционирования организации от принципа «изнутри — наружу» к принципу «извне — вовнутрь». В результате меняется логика бизнеса от производства товара для последующей продажи к ориентации на продажу товара и выстраивание отношений с внешними и внутренними стейкхолдерами с последующей организацией производства этого товара. Такой подход открывает компаниям возможность интегрироваться во внешние цепочки создания стоимости, входя в перспективные кластеры крупных, средних и малых предприятий, что значительно повышает стабильность хозяйственной деятельности малого бизнеса.

Отсутствие логической формализации бизнеса в В-М существенно ограничивает области

планирования и контроля в управлении развитием компании, замещая упреждающие возможности анализа развитием интуиции менеджеров, что крайне негативно сказывается на предсказуемости результатов деятельности компаний и практически исключает их участие в инвестиционном процессе. Наличие видения и стратегии развития идентифицируемых в стратегических картах показателей, а также тесно связанных с ними панелей управления на уровне линейных и функциональных менеджеров значительно сужает возможности координации отдельных процессов и хозяйственных операций, постоянно образуя зоны неэффективности. Применение технологии традиционного бюджетирования «от достигнутого», рассматриваемое многими руководителями бизнеса в качестве основного инструмента финансового планирования, препятствует успешной адаптации компаний к меняющимся условиям хозяйствования [8, 10, 11]. Переход к использованию сценарного анализа и гибких прогнозов результатов исполнения программ развития и планов позволяет своевременно выявлять «узкие места» в бизнес-системе и предпринимать упреждающие действия [12]. В ходе исследования сформулирована система требований к В-М компаний, ориентированных на долгосрочный успех. Главным из таких требований является достижение премиальной конверсии вовлекаемых в бизнес ресурсов в продукцию с максимальной нормой добавленной стоимости для ключевых стейкхолдеров [1]. Это предполагает соответствие модели бизнеса компании одному из следующих типов: специализированного поставщика, высокотехнологичного поставщика, производителя точечного продукта, компании-интегратора.

В ходе обследования 30 успешных субъектов малого бизнеса (существующих 3 года и более) для каждого были получены следующие количественные и качественные аналитические индикаторы (см. *таблицу*).

Установлено следующее:

1) наивысшие темпы роста продаж были характерны для компаний, применяющих модель высокотехнологичного поставщика, а самые низкие — для организаций, не имеющих четко выраженной бизнес-модели;

2) высокий уровень обновления ассортимента не является критерием успешности бизнес-модели;

3) достижение консенсуса стейкхолдерских оценок перспектив развития и роста в наибольшей мере характерно для бизнес-моделей высокотехнологичного поставщика;

4) отсутствие четко идентифицируемой бизнес-модели крайне негативно сказывается на оценках перспектив непрерывности бизнеса.

Для выработки конкурентоспособной бизнес-модели и последующей ее эффективной корректировки необходимо:

- во-первых, структурировать процессы и операции на две категории — первую, обеспечивающую продажи, и вторую — несущую затраты;
- во-вторых, дифференцировать бизнес-процессы, связанные в основном с созданием стоимости, на две подгруппы — первую, включающую процессы, доходы по которым можно значительно увеличить за счет расширения рынка сбыта, и вторую, объединяющую процессы, доходы по которым необходимо увеличить за счет повышения маржинальности продаж;
- в-третьих, бизнес-процессы, связанные в основном с расходами, дифференцировать на процессы (операции), от которых возможно отказаться (ликвидировать) без угрозы для продолжения бизнеса, и процессы, затраты по которым возможно сократить без снижения создаваемой стоимости для ключевых стейкхолдеров.

В результате вырабатывается достаточно простой алгоритм действий, основанный на преактивном анализе их последствий. Такой алгоритм позволяет разрабатывать и осуществлять план действий на базе скоординированных управленческих инициатив, которые ориентированы на рост стейкхолдерской стоимости бизнеса.

При проектировании перспективной или модернизации действующей В-М целесообразно сконцентрировать внимание на решении ключевых управленческих/предпринимательских задач с оценкой возможностей их оптимального решения.

Вначале необходимо определить основные элементы построения В-М: состав контролируемых процессов; их внутренние связи и соподчиненность; персонификацию областей ответственности и индикаторов оценки достижения целей. Затем должны быть обоснованы логические основы проектирования В-М, к которым можно отнести: новизну и степень адаптации инновационного содержания к меняющемуся

состоянию внешнего окружения; доминантность интересов стейкхолдеров и возможность их сбалансированного удовлетворения при определении системы целей разработки В-М; комплементарность объединяемых или выделяемых бизнес-процессов в модели с точки зрения формирования эффекта синергии на стоимость бизнеса; возможность последующего совершенствования (реорганизации) отдельных процессов для достижения большей гибкости и повышения операционной эффективности.

Практика попыток реинжиниринга В-М и их ключевых элементов демонстрирует высокие риски потери конкурентоспособности организации: революционные изменения всегда несут неопределенность, в том числе для тех, кто их проводит. Поэтому более приемлем подход, предусматривающий реализацию непрерывных улучшений, направленных на перевод В-М из одного состояния в другое, отвечающее вызовам времени.

В этой связи все многообразие факторов формирования целевой результативности бизнеса, соответствующей требованиям его стейкхолдеров, влияющих на его экономичность и продуктивность, целесообразно группировать в четыре сегмента в соответствии с направленностью действий: исключить, сократить, увеличить, воссоздать. Это следующие сегменты:

- исключить те процессы (операции), которые создают характеристики, более не являющиеся существенными для успеха бизнеса и несущими потенциал затрат;
- сократить масштабы и ресурсы, делегируемые в процессы (операции), перестающие быть значимыми для создания ценности для стейкхолдеров, т. е. стоимость которых становится выше создаваемой ими ценности, но, тем не менее, представленные в В-М основных конкурентов и продолжающие оставаться необходимыми для непрерывности бизнеса;
- увеличить факторы, позволяющие идентифицировать бизнес компании относительно конкурентов и делающие его привлекательным и убедительным для большинства стейкхолдеров бизнеса сегодня;
- воссоздать факторы, создающие перспективные ценностные предложения для основных перспективных клиентов и обеспечивающие устойчивое наращение стоимости бизнеса для стейкхолдеров завтра.

В соответствии с целевыми управленческими действиями проведем классификацию основных факторов создания ценности бизнеса ООО «Насадкино», входящее в ГК «Русские фермы» и специализирующееся на производстве кормовых культур для основного молочного бизнеса. Согласно проведенной авторами данной статьи классификации, в первую группу факторов были отнесены технологические операции, включаемые в перечень работ на типовых технологических картах (например, зяблевая вспашка). Вторая группа представлена процедурами, связанными с контролем за качеством выполнения полевых и уборочных работ: состав работников компании стабильный, системы материального стимулирования провоцируют активное распространение самоконтроля и коллективной ответственности. В третью группу были отнесены мероприятия по применению современных средств защиты растений и регуляторов роста, а также химических консервантов, повышающих сохранность и конверсию кормовых ресурсов. Четвертая группа — технологии выращивания перспективных кормовых культур, обеспечивающих более высокий выход зеленой массы по сравнению с используемыми в настоящее время гибридными семенами кукурузы, пригодных для закладки «сухого» силоса (см. *рисунок*).

Периодический мониторинг факторов успеха требует корректировки отдельных ключевых компетенций, а в ряде случаев — и В-М в целом.

Совершенствование В-М компании должно основываться на изучении рынка и эффективной диффузии инноваций в хозяйственную практику. В рамках этой парадигмы хозяйственного развития обосновано использование В-М, основанной на инновациях как основного условия достижения устойчивого экономического роста малого бизнеса в современных условиях, уточнены критерии оценки эффективности В-М и разработана система соответствующих показателей.

Достижение целей устойчивого развития бизнеса может быть обеспечено исключительно при понимании государственными регуляторами специфики малого предпринимательства, не имеющего возможности привлечения кредитных средств по низкой процентной ставке под реализацию проектов, содержащих инновационную компоненту.

Издержки →	Конверсия →	Ценности
Исключить: неэффективные сельскохозяйственные технологические приемы (операции) (например, зяблевая вспашка)		*Увеличить*: применение современных средств химической защиты растений, биопрепаратов и консервантов
Сократить: издержки за счет совмещения технологических операций при исполнении работ, при использовании техники		*Создать*: новые формы кормообеспечения, ориентированные на повышение продуктивности кормовых угодий

Управленческие действия на основе идентификации и анализа ключевых факторов развития бизнеса ООО «Насадкино»

В этой связи было выполнено следующее:

• определены условия успешного развития субъектов малого бизнеса в реальной экономике, к которым относится доступ к материальным и финансовым ресурсам;

• доказано, что снижение экономической ставки кредитования до 10% годовых может обеспечить значимый импульс роста малого бизнеса и прирост занятости населения;

• обосновано, что использование выставочно-дискуссионных площадок для презентации перспективных В-М будет способствовать реализации модели открытых инноваций;

• уточнены инструменты страхования рисков, связанных с ведением международного бизнеса в области экспорта зерна и зернопродуктов на основе финансовых инструментов; выявлено позитивное влияние применения модели хеджирования на рыночную стоимость бизнеса;

• определены параметры открытой модели бизнес-инноваций (*OIBM*), использование которой позволит значительно повысить стоимость малого инновационного бизнеса за счет его участия в денежных потоках других компаний, применяющих процессные и организационные инновации, генерируемые малым инновационным предприятием.

Полученные теоретические и практические результаты могут быть использованы органами власти для создания информационной базы по основным инновационным проектам, реализуемым в Российской Федерации коммерческими структурами, для корректировки монетарной и налоговой политики в части развития наукоемких производств.

Для реализации разработанных рекомендаций в практике хозяйственного управления предлагаем следующее.

Во-первых, Министерству финансов Российской Федерации и Банку России рассмотреть вопрос о формировании механизма снижения процентной ставки кредитования структур малого и среднего бизнеса, осуществляющих переход на новые модели его ведения и подтвердивших возможности своего экономического роста, до уровня реальной средневзвешенной ставки кредитования крупных корпоративных структур (6–8% годовых). Данная мера обеспечит равные конкурентные возможности развития компаний, находящихся на разных этапах своего развития и различающихся по масштабам бизнеса, что способствует созданию дополнительных рабочих мест в реальном секторе экономике. При этом для оценки инновационности малых и средних предприятий и предоставления им налоговых кредитов необходимо регламентировать процедуру оценки их В-М.

Во-вторых, в целях реализации надзорной функции за развитием субъектов малого и среднего бизнеса Министерству экономического развития Российской Федерации необходимо шире использовать опыт зарубежных регуляторов по применению методологии рефлексивного мониторинга, предполагающей реализацию упреждающих действий по корректировке параметров финансовой и налоговой поддержки деятельности хозяйствующих субъектов. Для информационного обеспечения мониторинга со стороны различных групп стейкхолдеров в состав интегрированной отчетности организаций (и пояснительной записки к финансовой отчетности) следует ввести раздел «Сведения об используемой

компанией бизнес-модели». В этом разделе нужно предусмотреть раскрытие следующей информации: миссия бизнеса; ключевые компетенции и критические факторы успеха; контролируемые бизнес-процессы; ключевые индикаторы производственно-коммерческой деятельности, социальной и экологической ответственности. Данная информация необходима для оценки инновационности, результативности и эффективности бизнес-модели хозяйствующих субъектов, а также целесообразности определения пакетных мер по их государственной поддержке. Такая форма раскрытия позволит обеспечить необходимую «прозрачность» информации о применяемой В-М, повысить уровень инвестиционной привлекательности компаний для отечественных и зарубежных инвесторов.

В-третьих, на уровне Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и его региональных подразделений необходимо создать банк успешных бизнес-моделей сельскохозяйственного и перерабатывающего бизнеса с активной популяризацией через проводимые выставки (фестивали) инновационных идей «Золотая осень» в Москве и регионах. Следует формировать библиотеки лучших практик (передового опыта) для обеспечения свободного доступа заинтересованных лиц и обеспечения диффузии инноваций в реальный сектор экономики. Надо рассматривать использование перспективных бизнес-моделей при разработке бизнес-планов компании как фактор снижения инвестиционных и кредитных рисков.

В-четвертых, Министерству финансов Российской Федерации необходимо рассмотреть возможность учета затрат на создание оригинальной бизнес-модели в качестве расходов, связанных с созданием объекта нематериальных активов, и последующего отражения этого объекта в финансовой отчетности с оценкой по текущей рыночной стоимости.

В-пятых, в компаниях, специализирующихся в области научных разработок и развития, нужно максимально широко применять открытую модель бизнес-инноваций, что позволит им участвовать в бизнесе компаний-последователей, обеспечит опережающий экономический рост и повысит их рыночную стоимость. Для оценки возможных синергетических эффектов передачи прав на нематериальные активы другим хозяйствующим субъектам следует более широко применять инструменты бизнес-анализа.

Литература

1. *Бариленко В. И., Бердников В. В., Булыга Р. П.* Основы бизнес-анализа: учеб. пособие / под ред. *В.И. Бариленко*. М.: Кнорус, 2014. 272 с.
2. *Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю., Керимова Ч.В.* Аналитические инструменты разработки и мониторинга перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса // РИСК. 2013. № 4. С. 246–254.
3. *Дебелак Д.* Бизнес-модель. Принципы создания процветающего бизнеса / Пер. с англ. М.: Изд. дом Гребенщикова, 2009. 256 с.
4. *Chesburgh H., Rosenbloom*. Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation. New York, 2004.
5. *Сливоцки А., Уайз Р.* Кризис роста: как его преодолеть // Управление бизнесом в бурные времена / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 30–58.
6. *Бердников В. В., Гавель О. Ю., Бердников В.В.* Сравнительный анализ подходов прогнозирования банкротства коммерческих организаций // Наука и Мир. 2014. № 8 (12). С. 92–96.
7. *Бердников В.В.* Контроллинговые механизмы разработки и оценки эффективности бизнес-моделей компаний малого бизнеса // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2014. Вып. 1 (20). С. 90–96.
8. *Бердников В.В., Гавель О.Ю.* Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 3. С. 283–284.
9. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
10. *Гавель О.Ю.* Аналитическое обоснование риск-ориентированных стратегий развития агробизнеса // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 5. С. 54–74.
11. *Гавель О.Ю.* Учетно-аналитические приемы оценки стоимости производственных активов в свиноводстве // Управленческий учет. 2012. № 8. С. 38–44.
12. *Бердников В.В.* Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 3. С. 304–313.

II Международная научно-практическая конференция «Маркетинг России»

17 октября 2014 г. состоялось ежегодное мероприятие — II Международная научно-практическая конференция «Маркетинг России», организованная кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета, Гильдией маркетологов и СОМАР.

В мероприятии приняли участие члены Гильдии маркетологов из бизнес-сообщества (в том числе иностранные), преподаватели кафедры «Маркетинг и логистика» Финуниверситета, представители вузов России, аспиранты, студенты бакалавриата и магистранты очного и заочного обучения.

Конференция прошла в формате маркетинговых чтений, посвященных памяти профессора А.П. Панкрухина, безвременно ушедшего президента Гильдии маркетологов.

На конференции выступили президент Центра бизнес-информации *BISAM Central Asia* Л.Я. Гуревич (Казахстан), президент Гильдии маркетологов И.С. Березин, президент СОМАР В.В. Ширяев, заместитель первого проректора по учебной и методической работе Финуниверситета, член Гильдии маркетологов Т.П. Розанова, заведующий кафедрой «Маркетинг и логистика» Финуниверситета, член Совета Гильдии маркетологов С.В. Карпова и другие ведущие маркетологи и экономисты России.

В ходе пленарного заседания и секций конференции состоялось обсуждение следующих актуальных вопросов.

- Теоретико-методологические аспекты формирования российской системы маркетинга.
- Маркетинг территорий.
- Развитие маркетинга на финансовых рынках: проблемы и перспективы.
- Инновационные технологии маркетинговой деятельности и маркетинг инноваций.
- Использование маркетинговых технологий в отраслях и сферах деятельности.
- Исследования отраслевых рынков и перспективы их развития.

Основные докладчики — члены Гильдии маркетологов и ведущие специалисты в области маркетинговых технологий представили свое видение актуальных тем в разрезе проблематики маркетинга территории: определение сущности территориального маркетинга; изучение субъектов маркетинга территорий, их цели и интересы; обоснование маркетинговых инструментов и методов в региональной политике; использование территориального подхода к изучению рыночной среды; выработка плановых решений по использованию инструментов *PR* и рекламы в целях успешного позиционирования территориального продукта, построению имиджа территории.

Результаты практической деятельности, представленные в докладах выступающих, вызвали большую заинтересованность всех участников конференции. Активная дискуссия по ряду вопросов маркетинговых технологий, раскрытых в докладах участников, придала мероприятию особый уровень как теоретической, так и практической значимости.

Международная научно-практическая конференция позволила обеспечить взаимообмен мнениями и информацией научного и бизнес-сообщества по вопросам маркетинга и смежных направлений деятельности.

На конференции были сформулированы новые идеи и даны актуальные предложения по разрешению существующих проблем в области маркетинга. Особое внимание уделено маркетинговым аспектам развития финансового рынка России, его конкурентоспособности, а также развитию экономики и науки, территорий, организаций разного профиля, образовательных учреждений.

По итогам конференции будет опубликован сборник научных трудов Вольного экономического общества России, рекомендованный ВАК.

II научная конференция «Управленческие науки в современном мире»

В Москве на базе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации 25–26 ноября 2014 г. состоялась II научная конференция «Управленческие науки в современном мире». Информационным партнером мероприятия выступил журнал «Управленческие науки».

География нынешней конференции заметно расширилась: в ней приняли участие 446 специалистов, представляющих 8 федеральных округов и 22 региона, в том числе Ленинградскую, Челябинскую, Омскую, Иркутскую, Саратовскую, Самарскую, Нижегородскую области, а также Москву и Санкт-Петербург. Кроме того, в числе участников конференции были ученые из Германии, Чехии, Польши, Австрии, Белоруссии, Израиля и Монголии.

Открывая пленарное заседание конференции, научный руководитель факультета «Менеджмент» Финансового университета, генеральный директор ФГУП «Гознак», профессор А.В. Трачук подчеркнул важность выхода конференции на международный уровень:

— В этом году конференция изменила название с «Управленческие науки в современной России» на «Управленческие науки в современном мире». Во-первых, это связано с участием в нашем мероприятии представителей большего количества стран. Во-вторых, мы включили в состав конференции новую секцию, посвященную вопросам устойчивого развития, что сегодня и в научном, и в практическом плане особенно актуально, поскольку заставляет нас смотреть на многие проблемы и вызовы нашего времени с точки зрения будущих поколений. Экономические вызовы очень важны, но не менее важен поиск решений актуальных проблем управления социально-экономическими системами. Именно этим вопросам и посвящена наша конференция.

В своем выступлении заместитель директора Центрального экономико-математического института РАН, заведующий кафедрой «Системный анализ в экономике» Финансового университета, член-корреспондент РАН, профессор Г.Б. Клейнер отметил, что вопросы управления, тесно связанные с вопросами экономической структуры, экономического функционирования, а также с интересами участников экономической деятельности, сегодня иногда остаются на периферии. Основное внимание уделяется исключительно экономическим проблемам, однако на экономические результаты напрямую влияют управленческие решения.

— Наша конференция является едва не единственной в России, которая пытается охватить всю тематику, весь комплекс проблем, связанных с управлением, начиная от методологии до истории и теории управления. Если управление не сможет вытянуть нас из сложной международной обстановки, то это не сможет сделать никто и ничто, — считает Г.Б. Клейнер.

По мнению заместителя директора Института проблем управления РАН по научной работе, члена-корреспондента РАН, профессора Д.А. Новикова:

— Проблематика современной теории управления гораздо шире по охвату объектов управления. На современном этапе в области управления техническими и организационно-техническими системами акцент делается на децентрализованные интеллектуальные системы управления. Можно сказать, мы на подходе к новым классам объектов управления (социальные системы, живые системы и др.), которые «выстрелят» ориентировочно через 10–30 лет. В то же время не стоит забывать, что перед внедрением новых технологий их необходимо тщательно проанализировать, ведь в противном случае — при слишком частой и необоснованно декларативной смене технологий — это может привести не к инновационному прогрессу, а к инновационному регрессу. Кто-то скажет, что такое невозможно, но я убежден в обратном. Все мы так или иначе имеем отношение к системе образования: один из нас является студентом, другой — профессором. За последние 150 лет российская система образования претерпела несколько десятков

реформ. Таким образом, характерное время реформы получается меньше характерного времени обучения в школе или вузе. Мы не успеваем ознакомиться с результатами предыдущей реформы, как начинают вводить новую. И если бы система образования не была большой и устойчивой, это привело бы к регрессу,— пояснил докладчик.

На другом важном моменте — формировании новых факторов конкурентоспособности — остановился генеральный директор Центра международной торговли профессор В.Ю. Саламатов. Он напомнил, что сегодня производительность труда россиян заметно отстает от аналогичного показателя развитых стран. Например, в металлургии она ниже в 3,5 раза, в текстильной промышленности — в 7 раз, в строительстве — по мнению разных экспертов, от 10 до 16 раз. По мнению докладчика, для анализа текущей ситуации необходимо обратиться к микроуровню — определить, какие бизнес-процессы нуждаются в оптимизации, как вовлечь в процесс изменений человеческий капитал, от которого зависит успешная реализация стоящих перед предприятием задач. Для максимальной активизации этой составляющей следует определить миссию и видение компании. Если компания имеет несколько бизнесов, необходимо сформулировать видение каждого из них. Понятно, что если смотреть упрощенно, основная цель предприятия — получение максимального дохода данной компанией в данном секторе экономики. Но не менее важна и миссия, поскольку включает ценности, пропагандируемые компанией, ее *HR*-стратегию, правила работы, ролевые модели, *HR*-процессы, происходящие внутри компании. Для иллюстрации сказанного, В.Ю. Саламатов обратился к опыту Центра международной торговли:

— У нас уникальная организация, объединяющая четыре мощных бизнеса: пятизвездочный отель, крупнейший конгресс-центр, арендные площади и ресторанную службу. Очень важно, что мы умеем объединять эти сферы, выдавая новый комплексный продукт. Чтобы он был эффективным, мы не просто определили нашу миссию, видение, но и проанализировали свои сильные и слабые стороны. Возможно, наш опыт будет полезен и другим компаниям. Рассмотрение проблем на микроуровне значимо не только для конкретной компании, но и способно повлиять на стабилизацию ситуации в целом в российской экономике.

Профессор университета Масарика г. Брно, главный редактор издания *Differential Geometry and Applications* (*Elsevier*) Ян Словак (*Jan Slovak*) поделился своим взглядом на научные исследования и высшее образование. Эксперт считает, что сегодня университеты должны стремиться к самоуправлению и академической свободе, однако стоит различать эти понятия.

— Чем лучше развито централизованное управление, тем легче гарантировать и реализовывать на практике академические свободы. В руках государства должны быть два основных инструмента: финансирование и аккредитация; государство должно гарантировать качество и профессиональную аттестацию. Несколько лет назад в Чехии очень быстро отказались от строгой централизации управления в образовании и стали действительно автономными управляющими корпорациями, но при этом система управления внутри университетов почти не изменилась. Можно сказать, мы получили академическую свободу, но у нас возникли проблемы с самоуправлением. Чтобы это заработало на практике, предстоит провести большую работу,— отметил докладчик.

На пленарном заседании был заслушан доклад заведующего кафедрой финансов и учета Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ), главного редактора Российского журнала менеджмента, профессора А.В. Бухвалова на тему «Стратегические финансы: стратегическая ценность компании — ее содержание и способы определения». Профессор кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова В.И. Маршев рассказал об истории российской управленческой мысли. Большой интерес у участников вызвал доклад директора по информационным технологиям, профессора кафедры «Бизнес-информатика» Финансового университета В.И. Соловьева об информационных технологиях и трансформации бизнеса. В завершение заседания выступил председатель правления банка «Российский кредит», член Совета Ассоциации региональных банков России, доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» П.В. Ушанов, рассказавший о новой концепции сбора и анализа финансовой информации и ее влиянии на формирование управленческих решений.

В рамках конференции были проведены 18 секций, посвященных различным аспектам управленческих наук.

На секции «Управление устойчивостью социально-экономических систем» рассматривались проблемы устойчивости, сохранения бизнеса и обеспечения непрерывности его развития.

— В настоящее время нет четкости и однозначности в определении этих категорий, — считает руководитель секции, заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финуниверситета, профессор, Заслуженный экономист РФ, академик Российской академии образования, член-корреспондент Академии жилищно-коммунального хозяйства им. К.Д. Панфилова А.Н. Ряховская. — Недостаточно разработаны принципы, методы, инструменты соответствующих моделей менеджмента. Сегодня состояние социально-экономических систем в значительной степени зависит от факторов устойчивости национальной экономики, региональных и муниципальных систем, а также от фазы экономического цикла субъектов рыночной экономики. Содержание управления, его роль существенно меняются в условиях экономической турбулентности.

В частности, один из докладчиков, выступавших на этой секции, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» С.Е. Кован посвятил свое выступление развитию реабилитационного потенциала института банкротства.

— К сожалению, банкротство уже давно не является частным делом отдельных неудачников. Оно стало макроэкономическим фактором, который оказывает влияние на значительную часть экономики страны, — считает эксперт.

По его мнению, повлиять на сложившуюся ситуацию можно, пересмотрев правила выявления признаков фиктивного банкротства и изменив точку зрения на реабилитационные цели института банкротства в России. В таком случае к реабилитационным процедурам следует относить только те, в которых удается сохранить именно бизнес, если он работоспособен и при должном управлении может быть рентабельным.

— Под реабилитацией следует понимать не финансовое оздоровление организации-должника с сохранением под управлением прежних собственников, а реабилитацию бизнеса с возможной сменой собственника, — уточнил С.Е. Кован.

Модератор секции «Математические методы и модели в управлении», профессор кафедры «Математика» Финансового университета Е.Н. Орел отметил, что применение математики в задачах управления экономикой всегда очень важно, но, к сожалению, очень часто в нашей стране это игнорируется.

— Возможно, вопрос в том, насколько легко управленцы могут применить эти математические модели, — сказал Е.Н. Орел. — Руководители предприятий, безусловно, должны хорошо знать эти предметы, даже если то, что они проходили в вузах, забылось. В свою очередь, математики тоже должны ориентироваться на экономические приложения. Моя давняя идея заключается в том, что должны быть сближение, конвергенция математических и экономических знаний; только в такой связи могут быть получены важные результаты. Примером служит то, что, например, большинство нобелевских премий по экономике получили авторы тех разработок, которые были связаны с математическими моделями и конструкциями.

Интересная дискуссия состоялась на секции «Управление человеческими ресурсами», многие выступления вызвали живой отклик аудитории. Как рассказала руководитель секции, заведующая кафедрой «Управление персоналом» Финансового университета О.С. Осипова, лучшими признаны работы, основанные на глубоком анализе эмпирического и теоретического материала. В частности, она отметила доклад кандидата экономических наук, главного специалиста НИИ Транснефть С.В. Малинина «Оценка производительности труда: опыт вертикально-интегрированной компании»:

— В этой работе представлены характеристики вертикально интегрированной компании, приведены основные показатели деятельности, общая структурная схема построения по уровням управления, проанализированы основные подходы к обоснованию используемых методов измерения производительности труда. Рассмотрен практический опыт измерения и оценки производительности труда в вертикально-интегрированной компании. Приведены методы измерения, позволяющие получать показатели производительности, сопоставимые для структурных подразделений, имеющих различные производственно-экономические и природно-климатические условия деятельности. Доклад основан на использовании отраслевых эмпирических данных измерения и оценки показателей производительности труда, — пояснила модератор.

Главной особенностью секции «От управления информацией к управлению знаниями» профессор кафедры финансов и кредита Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова Ю.А. Зеленков назвал то, что большинство выступающих — это практики, которые рассказали о конкретных результатах на предприятиях. На секции обсуждались, в том числе, практические достижения.

— Однако тема управления знаниями, несмотря на то что она существует около 35 лет как отдельное научное направление, все равно оставляет много нерешенных вопросов, начиная с определения, что такое знания, как ими нужно управлять, и заканчивая важным тезисом — как оценить и измерить объем и ценность знаний,— отметил Ю.А. Зеленков.— Я знаю несколько качественных методик по управлению знаниями, они довольно эффективно используются и представляют серьезную ценность. По словам докладчика, сфера управления знаниями — это в меньшей степени технологии, а в большей — организационно-управленческие мероприятия, в том числе формирование правильной среды в организации, которая бы способствовала созданию и обмену знаниями.

Не менее актуальные вопросы обсуждались на секции «Управленческое образование». В частности, заведующий кафедрой информационных систем в экономике СПбГУ профессор В.Г. Халин рассказал о проблемах и перспективах университетов мирового класса в России. Эксперт считает, что основными направлениями обеспечения конкурентоспособности российских университетов на современном этапе являются эффективная интеграция с академическими институтами РАН, а также превращение университетов в авторитетные международные научно-образовательные центры и создание в университетах благоприятной системы управления.

— Проведенный нашим коллективом анализ механизмов создания университетов мирового класса в США и России свидетельствует о том, что на современном этапе реформирования высшей школы в России и большинстве ведущих университетов страны, таких как СПбГУ и Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), присутствуют лишь отдельные ключевые признаки университетов мирового класса. При благоприятном сценарии развития российской экономики и эффективной государственной политике в области образования можно предположить, что к 2020 г. в первую сотню ведущих мировых университетов, согласно авторитетным мировым рейтингам, смогут войти МГУ им. М.В. Ломоносова, СПбГУ, Новосибирский государственный университет, НИУ ВШЭ, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики и Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана. Конечно, это довольно неплохой показатель, но нам есть к чему стремиться,— уверен докладчик.

Также на секциях обсуждались вопросы методологии исследований в менеджменте, теоретические проблемы управления, различные аспекты инвестиционного менеджмента, управления инновациями и проектного менеджмента. Участники конференции могли посетить секции: «Теория и практика корпоративного управления», «Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления», «Управление современными городами и агломерациями», «Управление инвестициями и инновациями в реальном секторе», «Современные направления маркетинга и логистики», «Управление проектами», «Финансовый менеджмент», «Управление переходом к устойчивому развитию», «Теоретические проблемы управления», «Количественные методы исследования в менеджменте. Методологические вопросы», «Оценка эффективности и качества управления в организации», «Исследования предпринимательства и МСБ». Одним из новшеств нынешней конференции стала секция студентов и магистрантов «Актуальные проблемы теории и практики современного управления».

Подводя итоги двухдневной работы, профессор А.В. Трачук отметил, что в целом конференция прошла успешно, и выразил уверенность в том, что ее ждет дальнейшее развитие. В связи с ростом количества заявок на участие в конференции в следующем году будет организована более строгая и формальная конкурсная процедура, которая позволит отобрать лучшие доклады.

По мнению самих участников, прошедшая конференция оказалась плодотворной и порадовала насыщенной программой. Многие из докладчиков признались, что старались не ограничиваться только своей секцией, но и посещали другие, обменивались мнениями с коллегами.

Информационную поддержку конференции оказывали ведущие научные российские издания, освещающие теорию и практику управления: «Российский журнал менеджмента», «Эффективное антикризисное управление», «Экономическая наука современной России», издательский дом «Экономическая газета», а также бизнес-инкубатор «Формула роста».

Участники конференции отметили высокий профессиональный уровень организации мероприятия и актуальность предложенных тем, выразив желание принять участие в этом симпозиуме и в 2015 г.

Е.Ю. Восканян, И.В. Кривошапка

Тематический указатель статей, опубликованных в 2014 году

Авторы, название статей	№ журнала	Стр.
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ		
Кузин Д.В. Менеджмент XXI века: новый взгляд	4	16
Маршев В.И. Об истории управленческой мысли и бизнеса: дискуссии, результаты, планы	4	4
МЕНЕДЖМЕНТ		
Лебедев А.Н., Магомедова М.О. Моделирование процесса развития организаций: императив устойчивости	1	41
Цыгалов Ю.М., Пуляева В.Н. Управление знаниями на предприятии	2	42
Асаул А.Н. Новая философия предпринимательства — корпоративная социальная ответственность	4	30
Беляева И.Ю., Козлова Н.П. Совершенствование практики корпоративного управления в российских компаниях	2	16
Гетьман В.Г. Когда тайное становится явным	2	38
Дрогобыцкая К.С. Бизнес-архитектура как модель деловой активности организации	3	16
Крылов А.С. Корпоративная социальная ответственность в банковской сфере: тенденции и перспективы	4	38
Никитина Л.М., Борзаков Д.В. Алгоритм выбора инструментов для оценки корпоративной социальной ответственности	3	24
Никитчанова Е.В., Ахмед И.И., Бекшоков А.А. Практика корпоративного управления в российских компаниях с госучастием: сильные и слабые стороны. Итоги исследования Российского института директоров	1	17
Ткаченко И.Н., Евсеева М.В. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства	1	26
Харчилава Х.П. Этические аспекты модели корпоративного управления	2	33
Чумакова Е.В. Современная практика корпоративного управления: взгляд инвесторов и эмитентов	2	25
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ		
Авдийский В.И., Иванов А.В., Кузнецов О.В. Отношение государственных служащих к исполнению запретов, установленных законодательством	1	4
Бутова Т.В., Смирнова А.А., Миловидова Н.А. Межмуниципальное сотрудничество как основа обеспечения устойчивости региона	3	4
Катаргин Н.В. Определение стиля руководства кандидатов на вакантные должности в региональной администрации	1	11

Авторы, название статей	№ журнала	Стр.
Копыченко Г.С. Стратегия социально-экономического развития как механизм повышения конкурентоспособности муниципального образования	2	10
Кравцов А.В. Третейские суды в России	4	26
Плотицына Л.А. Проблемы управления решают молодые ученые	2	15
Попадюк Н.К. Агломерация: новый формат управления муниципальным капиталом	2	4
ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ		
Катаргин Н.В. Управление запасом денежных средств при стохастическом характере расхода и поставок	3	38
Рубвальтер Д.А., Кандохова М.М. Тенденции развития институтов финансирования науки, технологий и инноваций	4	46
АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ		
Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики	3	29
ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ		
Оболенская Л.В. Развитие классификации субъектов инновационной деятельности для обеспечения системного управления	4	55
КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ		
Мерзликина Г.С., Грибцова Т.Ю. Формирование стратегии предприятия на основе корпоративной социальной ответственности	1	34
УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ		
Абдикеев Н.М. Когнитивный менеджмент	3	71
Пуляева В.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент эффективного управления знаниями	3	66
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ		
Жигун Л.А. Современные модели оплаты труда государственных служащих США	3	48
Пряжников Н.С., Поскребышева Н.Н., Молчанов С.В. Мифы в сфере мотивации труда: формирование у студентов лояльности к организации	3	56
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ		
Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала	2	70
Морозова И.В. Повышение мотивационного потенциала в сфере безопасности труда	2	64
Соболь О.В. Повышение качества трудовой жизни молодых специалистов научно-образовательной сферы	1	69
Фирсова И.А. Управление персоналом с позиции обеспечения конкурентоспособности организации	1	65

Авторы, название статей	№ журнала	Стр.
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ		
Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю. Аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей компаний малого бизнеса	4	67
Трегуб И.В. Оценка эффективности социальных инвестиций с применением корреляционно-регрессионного анализа	4	62
МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА		
Карпова С.В, Касаев Б.С., Захаров И.С. Анализ маркетинговых инструментов территориального планирования	3	43
МАРКЕТИНГ		
Арский А.А. Хронометраж линейного логистического процесса	2	52
Зимина И.П. Роль маркетинга в управлении современным бизнесом	1	48
Калинина М.А. «Зеленый маркетинг» как способ удержания потребителей и увеличения стоимости бренда (на англ. языке. — *Прим. ред.*)	1	52
Перекалина Н.С., Казаков С.П. Совершенствование российской системы маркетинга на основе модели рыночной ориентации	2	47
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
Ахметшина Л.Г. Европейский опыт развития аграрного предпринимательства	1	59
Савченко Е.О., Москалева А.А. Развитие малого и среднего бизнеса в современных условиях (на примере Великобритании)	2	56
ИСТОРИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА		
Богомолов А.В., Скопинский А.И. Эволюция управления территориальной интеграцией Москвы (середина XII — начало XX веков)	2	78
Лаптева Е.В. Решение вопросов управления в Советской России (1920–1930 годы)	1	76
Ядгаров Я.С. Управленческие концепции в классической политической экономии	1	81
КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ		
XII Всероссийский конгресс «Управление государственной и муниципальной собственностью 2014 Осень»	3	79
III Всероссийский конгресс «Корпоративное управление: правовые аспекты 2014 Осень»	3	81
II Международная научно-практическая конференция «Маркетинг России»	4	77
II научная конференция «Управленческие науки в современном мире»	4	78