



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

Издание зарегистрировано
в Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций.
Свидетельство о регистрации:
ПИ № ФС77–67074
от 15 сентября 2016 г.

Периодичность издания – 4 номера в год

Учредитель: ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

Журнал ориентирован на научное обсуждение
актуальных проблем в сфере
экономики и управления

Журнал входит в перечень периодических
научных изданий, рекомендуемых ВАК
для публикации основных результатов
диссертаций на соискание ученых степеней
кандидата и доктора наук

Журнал входит в базу
Russian Science Citation Index
на платформе Web of Science

Журнал включен в систему Российского индекса
научного цитирования (РИНЦ)

Журнал распространяется по подписке.
Подписной индекс 44108 в объединенном
каталоге «Пресса России»

The periodical is registered
in the Federal Service for Supervision
of Communications,
Information Technology, and Mass Media.
Certificate of registration:
PI № ФС77–67074
of 15, September, 2016

Publication frequency – 4 issues per year

Founder: FSEBI “Financial University under
the Government of the Russian Federation”

The Journal is oriented towards scientific
discussion of present-day topics in the sphere
of Economics and Management

The Journal is included in the list
of academic periodicals recommended
by the Higher Attestation Commission
for publishing the main findings
of PhD and ScD dissertations

The Journal is included in the database
Russian Science Citation Index
on the platform Web of Science

The Journal is included into the Russian Science
Citation Index (RSCI)

The Journal is distributed by subscription.
Subscription index: 44108 in the consolidated
catalogue “The Press of Russia”

UPRAVLENCHESKIE NAUKI

[MANAGEMENT SCIENCES]

Scientific and Practical Journal



РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

В.А. Цветков, председатель редсовета, д-р экон. наук, проф., директор Института проблем рынка РАН, член-корреспондент РАН

Н.А. Волгин, д-р экон. наук, проф., первый зам. генерального директора Всероссийского центра уровня жизни

А.Л. Гапоненко, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой 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., руководитель курса «Система разработки новых продуктов и услуг» Высшей школы управления и инноваций Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

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

Г.Р. Латфуллин, д-р экон. наук, проф., директор Института государственного управления и права, зав. кафедрой теории управления Государственного университета управления

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., проректор по научной работе Финансового университета

В.В. Масленников, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

Ф.Ф. Пашенко, 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, ответственный секретарь Комитета Российского союза промышленников и предпринимателей по корпоративным отношениям

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

Д.Е. Сорокин, д-р экон. наук, проф., научный руководитель Финансового университета, член-корреспондент РАН

Ю.Ф. Тельнов, д-р экон. наук, зав. кафедрой прикладных информационных технологий и информационной безопасности Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

А.В. Трачук, д-р экон. наук, проф., руководитель Департамента менеджмента Финансового университета, генеральный директор АО «Гознак»

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Н.М. Абдикеев, главный редактор, д-р техн. наук, проф., директор Института промышленной политики и институционального развития Финансового университета

Д.В. Кузин, зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор Департамента менеджмента Финансового университета, вице-президент Европейского совета по бизнес-образованию (ESBE)

Ю.М. Цыгалов, зам. главного редактора, д-р экон. наук, проф. Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета

М.А. Вахрушина, д-р экон. наук, проф., зам. руководителя Департамента учета, анализа и аудита Финансового университета, действительный член Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России

С.В. Карпова, д-р экон. наук, проф., зам. руководителя по научной работе Департамента менеджмента Финансового университета

О.В. Кузнецов, д-р экон. наук, проф., проректор по проектам 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, проф. кафедры «Управление персоналом и психология» Финансового университета

А.Н. Ряховская, д-р экон. наук, проф. Департамента менеджмента Финансового университета

В.И. Соловьев, д-р экон. наук, проф., руководитель Департамента анализа данных, принятия решений и финансовых технологий Финансового университета

Е.Б. Тютюкина, д-р экон. наук, проф., зам. руководителя по методической работе Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета

И.С. Шевалкин, канд. экон. наук, проф., директор Высшей школы государственного управления Финансового университета, независимый эксперт аттестационной комиссии Федеральной службы по финансовому мониторингу

EDITORIAL BOARD

V.A. Tsvetkov, Chairman of the Editorial Board, Doctor of Economics, Professor, Director, Institute of Market Problems of the Russian Academy of Sciences, Corresponding Member of the RAS

N.A. Volgin, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director-General, All-Russian Center for Standard of Life Research

A.L. Gaponenko, Doctor of Economics, Professor, Head, Management Department, RANEPA Institute of Business and Business Administration

V.V. Ivanter, Doctor of Economics, Professor, Academician of the RAS, Director of the RAS Institute of Economic Forecasting

S.V. Ildemenov, Doctor of Economics, Professor, the Head of the Course "The system of New Products and Services Development" in Higher School of Management and Innovations, Lomonosov Moscow State University

G.B. Kleiner, Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the RAS, Deputy Director of Science of the RAS Central Economic-Mathematical Institute

G.R. Latfullin, Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Public Administration and Law, Head, Department of Management Theory, State University of Management

V.I. Marshev, Doctor of Economics, Professor, Department of Organization Management, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University

V.V. Maslennikov, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research, Financial University

V.V. Maslennikov, Doctor of Economics, Sciences, Professor, Head, Department of Management Theory and Business Technologies, Plekhanov Russian University of Economics

F.F. Pashchenko, Doctor of Engineering Sciences, Professor, Head, Intelligence Systems for Management and Modeling Laboratory, RAS Trapeznikov Institute of Management Problems

S.A. Porshakov, PhD (History), Chief Executive of the Corporate Management National Board, Executive Secretary of the Corporate Affairs Committee of the Russian Union of Manufacturers and Entrepreneurs

S.E. Prokofiev, Doctor of Economics, Professor, Head, Public and Municipal Administration Department, Financial University, Deputy Administrator of the Federal Treasury

D.E. Sorokin, Doctor of Economics, Professor, Scientific Director, Financial University, Corresponding Member of the RAS

Yu.F. Telnov, Doctor of Economics, Head, Department of Applied Informational Technologies and Informational Security, Plekhanov Russian University of Economics

A.V. Trachuk, Doctor of Economics, Professor, Head, Management Department, Financial University, Director General of Goznak JSC

EDITORIAL STAFF

N.M. Abdikeev, Editor in Chief, Doctor of Technical Sciences, Professor, Director of the Institute for Industrial Policy and Institutional Development, Financial University

D.V. Kuzin, Deputy Chief Editor, Doctor of Economics, Professor of the Management Department, Financial University, Vice President of the European Council for Business Education (ECBE)

Yu.M. Tsigalov, Deputy Chief Editor, Doctor of Economics, Professor, Department of Corporate Finances and Corporate Management, Financial University

M.A. Vakhrushina, Doctor of Economics, Professor, Deputy Head, Department of Accounting, Analysis and Auditing, Financial University, Fellow, Russia Professional Accountants and Auditors Institute

S.V. Karpova, Doctor of Economics, Professor, Deputy Head of Research, Management Department, Financial University

O.V. Kuznetsov, Doctor of Economics, Professor, Project Vice-Rector, Financial University

M.V. Melnik, Doctor of Economics, Professor, Director, Interacademic Research and Methodological Center of Accounting, Analysis and Auditing, Financial University

O.S. Osipova, Doctor of Sociology, Professor, Head, Staff Management and Psychology Department, Financial University

A.N. Ryakhovskaya, Doctor of Economics, Professor, Management Department, Financial University

V.I. Solovyov, Doctor of Economics, Professor, Head, Department of Data Analysis, Decision Making and Financial Technologies, Financial University

E.B. Tyutyukina, Doctor of Economics, Professor, Deputy Head of the Methodical Work, Department of Corporate Finances and Corporate Management, Financial University

I.S. Shevalkin, PhD (Economics), Professor, Director, Higher Public Management School, Financial University, Independent Expert of Certification Commission in Federal Financial Monitoring Service

**Журнал
«Управленческие
науки»**

Главный редактор:
Н.М. Абдикеев

Заведующий Редакцией
научных журналов:
В.А. Шадрин

Выпускающий редактор:
С.И. Гализдра

Корректор:
С.Ф. Михайлова

Переводчик:
Г.В. Третьякова

Верстка:
С.М. Ветров

Адрес редакции:
125993, ГСП-3, Москва,
Ленинградский пр-т, 53,
комн. 5.9

Телефон: (499) 943-94-59.
E-mail: uprnauki@mail.ru

Отдел подписки:
тел./факс: (499) 943-94-31,
e-mail: NApuntus@fa.ru

Подписано в печать
15.12.2017
Формат 60 × 84 1/8
Объем 13 п. л.
Заказ № 1230

Отпечатано
в Отделе полиграфии
Финансового университета
(Ленинградский пр-т, 51)

© Финансовый университет,
2017

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.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

О.И. Маликова, А.М. Максимова

**Концессионное соглашение как форма вовлечения малых частных компаний
в эффективное управление государственной собственностью 6**

С.А. Побываев, А.И. Селиванов, В.В. Смирнов, В.Г. Старовойтов, Д.В. Трошин

**Мониторинг состояния экономической безопасности в контуре
государственного управления России: современная теория и практика 16**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

И.С. Межов, Е.В. Клецкова

Моделирование стратегий развития региональной экономики 26

А.А. Бакулина, П.П. Топчий, А.М. Солонинкина

**Развитие инновационного потенциала региона силами оборонной
промышленности 36**

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

И.В. Катунина, Т.В. Конорева

**Управление результативностью труда руководителей
на основе оценки эффективности проектов 46**

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

А.А. Тарасов

Управление бизнес-процессами в банке 54

Л.Р. Артемкина

**Проблемы инвестиционного планирования
в нефтегазодобывающих компаниях 64**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Н.С. Пряжников, М.В. Полевая, Е.В. Камнева

**Основные проблемы существующих систем мотивации труда
государственных служащих и перспективы их преодоления 72**

Е.В. Васильева, М.В. Мирзоян

**Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы
в контексте реализации нового государственного менеджмента 80**

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

К.В. Решетникова, М.Д. Предводителева

**Компетенции выпускников магистратуры: что востребовано
работодателями сферы гостеприимства 90**

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Д.В. Тахоева

**Почему в России не развиваются студенческие стартапы:
управленческий аспект 98**

Тематический указатель статей, опубликованных в 2017 г. 103

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

O.I. Malikova, A.M. Maksimova

The Concession Agreement as a Form of Involving Small Private Companies into the Effective Management of State Property. 6

S.A. Pobyvaev, A.I. Selivanov, V.V. Smirnov, V.G. Starovoitov, D.V. Troshin

Monitoring the Economic Security Status in the Outline of Russia Public Administration: Modern Theory and Practice. 16

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

I.S. Mezhov, E.V. Kletskova

Modelling of Regional Economy Growth Strategy 26

A.A. Bakulina, P.P. Topchiy, M.A. Soloninkina

Development of Regional Innovative Potential by the Defense Industry Forces 36

PROJECT MANAGEMENT

I.V. Katunina, T.V. Konoreva

Managers' Labour Performance Management Based on Assessment of Projects Efficiency. 46

FINANCIAL MANAGEMENT

A.A. Tarasov

Managing Business Processes in Banking. 54

L.R. Artemkina

Problems of Investment Planning in Upstream Companies 64

PERSONNEL MANAGEMENT

N.S. Pryazhnikov, M.V. Polevaya, E.V. Kamneva

The Main Problems of the Existing Systems of Labor Motivation of Civil Servants and the Prospects for Overcoming them 72

E.V. Vasileva, M.V. Mirzoyan

Problems of Public Service Personnel Potential Formation in the Context of New Public Management Realization 80

KNOWLEDGE MANAGEMENT

K.V. Reshetnikova, M.D. Predvoditeleva

The Competencies of Master Program Graduates: Employers' Demands in Hospitality 90

CHANGE MANAGEMENT

D.V. Takhoeva

Why Don't Student's Startups Develop in Russia: in Terms of Management Aspects 98

Thematic guide of the articles published in 2017. 103

The Journal "Upravlencheskie nauki" [Management Sciences]

Editor-in-chief:
N.M. Abdikeyev

The head of the editorial
department
of scientific journals:
V.A. Shadrin

Managing editor:
S.I. Galizdra

Proofreader:
S.F. Mikhaylova

Translator:
G.V. Tretyakova

Design, make up:
S.M. Vetrov

Editorial office address:
125993, GSP-3,
Moscow,
Leningradskiy prospekt, 53,
room 5.9

Tel.: (499) 943-94-59.
E-mail: uprnauki@mail.ru

Subscription department:
tel./fax: (499) 943-94-31,
e-mail: NApuntus@fa.ru

Signed for press on
15.12.2017
Format 60 × 84 1/8
Length 13 p. s.
Order № 1230

Printed in the Polygraphy
Department of the Financial
University
(51, Leningradsky prospekt)

© **Financial University, 2017**

Editorial body's opinion
can't coincide with the
publications authors' point
of view. Editorial body
written consent for edition
materials reprinting
as well as quotation
references to the journal
"Managerial Sciences"
are binding.

Концессионное соглашение как форма вовлечения малых частных компаний в эффективное управление государственной собственностью

О.И. Маликова¹, А.М. Максимова²,

МГУ им. М.В. Ломоносова,

Москва, Россия

¹<http://orcid.org/0000-0002-0122-0940>

²<http://orcid.org/0000-0002-2389-6781>

Аннотация

Актуальность. Актуальность исследования заключается в том, что накопленные отходы горнодобывающего производства, содержащие полезные компоненты в промышленных концентрациях, могут являться объектом недропользования, а следовательно, относятся к объектам государственной собственности.

Данное исследование началось с постановки проблемы – обозначения факта и причин нерационального и даже расточительного пользования недрами ввиду неэффективного управления государственной собственностью. В соответствии с данной проблемой определена цель исследования – разработка и обоснование мер рационального управления государственной собственностью. Определено, что лицензионная система, существующая в Российской Федерации, показала свою достаточно высокую эффективность при разработке крупных месторождений полезных ископаемых, но для освоения небольших техногенных месторождений она не подходит, поскольку не создает достаточных стимулов для привлечения инвестиций. Таким образом, мы сталкиваемся с проблемой неэффективного управления нетрадиционными объектами недропользования, относящимися к государственной собственности.

В соответствии с целью данного исследования определены объект – отходы горнодобывающего и перерабатывающего производств и предмет – отношения в сфере управления государственной собственностью в недропользовании.

Методы. Методология исследования связана с анализом правовых форм, регулирующих отношения между государством и инвесторами в сфере недропользования. Информационной базой исследования были данные Росстата, профильных министерств и ведомств, нормативно-правовые акты. Теоретическая база исследования опиралась на работы таких авторов, как С.А. Сосна, Н.Г. Степанова, В.Б. Кондратьев, Н.С. Жукова, В.Г. Варнавский и др.

Результаты. По результатам исследования формируется вывод о возможности применения практики заключения концессионных соглашений в недропользовании, в отношении освоения отходов горнодобывающего и перерабатывающего производств, содержащих полезные ископаемые.

Перспективы. Основные результаты исследования могут представлять практический интерес при проработке инновационных проектов в целях перехода страны к устойчивому развитию, в частности в отношении использования отходов горнодобывающего и связанного с ним перерабатывающего производств. Создание производственной системы освоения техногенных ресурсов может стать точкой роста экономики России и при соответствующем институциональном обеспечении способствовать экономическому росту на инновационной основе.

Ключевые слова: частные компании; государственная собственность; концессионные соглашения; отходы; рациональное использование недр; техногенные месторождения.

Для цитирования: Маликова О.И., Максимова А.М. Концессионное соглашение как форма вовлечения малых частных компаний в эффективное управление государственной собственностью // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 6–15.

УДК 330.145

JEL Q38, Q01

The Concession Agreement as a Form of Involving Small Private Companies into the Effective Management of State Property

O.I. Malikova¹, A.M. Maksimova²,

Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russia

¹<http://orcid.org/0000-0002-0122-0940>

²<http://orcid.org/0000-0002-2389-6781>

Abstract

Introduction, Purpose. The relevance of the study lies in the fact that the accumulated waste mining production, containing valuable components in industrial quantities, and can be subject to subsoil use, and, therefore, are objects of state ownership.

This study began with the formulation of the problem denote the fact and reasons of inefficient and even wasteful use of mineral resources due to inefficient management of state property. In accordance with the problem defined the purpose of the study is the proposal of measures for effective management of state property. Determined that the licensing system existing in the Russian Federation, have shown their high efficiency in the development of large mineral deposits, but for the development of small man-made deposits it is not effective. Thus, we are faced with the problem of inefficient management of non-traditional objects of subsoil belonging to the state ownership.

In accordance with the purpose of this study is to define the object – waste mining and processing industries, and the subject – the relationship between the state and the investor, on the basis of which the investment and management of state property in the subsoil.

Methods. Research methodology related to the analysis of legal forms of relations between state and investors, on the basis of which the investment and management of state property. The study was the data of Rosstat, sectoral ministries and agencies, normative legal acts. The theoretical basis of the study relied on the work of authors such as Pine S.A., Stepanova N.G., Kondrat'ev V. B., Zhukov N.S. Varnavskiy, V. G., and others.

Results. The results of the study formed the conclusion about possibility of application of the concession agreement in the subsoil in relation to the development of waste mining and processing production containing minerals.

Discussion. The main results of the study may be of practical interest in developing innovative projects to support the country's transition to sustainable development, in particular in relation to the use of waste mining and related processing industries. The creation of the production system of development of technogenic resources can become a point of growth of the Russian economy and appropriate institutional provision to promote economic growth based on innovation.

Keywords: private company; public ownership; concession; waste; rational use of mineral resources; anthropogenic deposits.

For citation: Malikova O.I., Maksimova A.M. The Concession Agreement as a Form of Involving Small Private Companies into the Effective Management of State Property. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 6–15. (In Russ.).

UDC 330.145

JEL Q38, Q01

В существующей мировой практике инвестирования в сырьевой комплекс выделяются две основные правовые формы отношений между государством и инвестором, на базе которых осуществляется инвестирование и управление государственной собственностью: лицензионная система и система договорных отношений.

Система лицензирования права пользования недрами является достаточно эффективной формой привлечения инвестиций. Она позволяет обеспечить баланс публичных и частных интересов в странах со стабильной экономикой, развитой законодательной системой. Система лицензирования недропользования используется в США, Канаде, Норвегии, Китае и других государствах.

Система договорных отношений в недропользовании представлена концессионными соглашениями и соглашениями о разделе продукции. Анализируя международный опыт привлечения инвестиций в горнодобывающий сектор, в том числе в сферу разведки и добычи редких и редкоземельных металлов, можно сделать вывод, что концессионное соглашение относится к числу наиболее распространенных договоров между государством и недропользователем. Использование концессионных соглашений является одним из наиболее важных механизмов государственного регулирования инвестиционной деятельности.

В Российской Федерации привлечение инвестиций в горнодобывающий сектор осуществляется в рамках системы лицензирования недропользования. Лицензирование недропользования является одним из базовых элементов функционирования системы отечественного недропользования. Разрешительная система, в рамках которой в Российской Федерации осуществляется пользование недрами и содержащимися в них минеральными ресурсами, предусматривает необходимость получения лицензии (разрешения) в установленном законом порядке. Лицензионная система, существующая в Российской Федерации, показала свою достаточно высокую эффективность при разработке крупных месторождений полезных ископаемых.

Вместе с тем важно подчеркнуть, что финансовые средства, затрачиваемые на оформление и получение лицензии, часто могут быть соизмеримы со стоимостью геологоразведочных работ,

что особенно проявляется при освоении небольших месторождений, в частности техногенных месторождений полезных ископаемых, образованных отходами горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств. Для малых компаний, для которых техногенные месторождения с небольшими запасами полезных ископаемых могут представлять экономический интерес, действующая система лицензирования является барьером к их освоению. При этом для крупных добывающих компаний небольшие техногенные месторождения непривлекательны с экономической точки зрения.

В результате на сегодняшний день в рамках действующей системы лицензирования разрабатываются только крупные и средние месторождения, а мелкие техногенные месторождения, образованные отходами горнодобывающего и связанного с ним перерабатывающего производств, остаются нетронутыми, поскольку являются непривлекательными с экономической точки зрения для крупного бизнеса, а для небольших частных компаний их освоение связано со значительными финансовыми затратами еще на этапе получения лицензии на право пользования недрами.

Таким образом, возникает проблема нерационального и даже расточительного пользования недрами, а также неэффективного управления государственной собственностью. Хотя следует отметить, что среднее содержание полезного ископаемого в отходах порой соизмеримо со средним содержанием его в коренных рудных месторождениях полезного ископаемого.

В целях вовлечения малых частных компаний в эффективное управление государственной собственностью считаем целесообразным для небольших техногенных месторождений, образованных отходами горнодобывающего и связанного с ним перерабатывающего производств, упростить механизм получения прав предоставления участков в пользование.

В связи с этим в данной статье рассматривается целесообразность предоставления в хозяйственное использование небольших техногенных месторождений, образованных отходами, в рамках договорных отношений, а именно концессионных соглашений.

Согласно п. 2 Основ государственной политики в области использования минерального сырья

и недропользования, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 21.04.2003 № 494-р для реализации государственной политики в области использования минерального сырья и недропользования необходимо обеспечить совершенствование законодательства о недрах, обратив особое внимание на предоставление в пользование участков недр на основе административных и гражданско-правовых механизмов, включая договоры концессий и другие формы договорных отношений.

В настоящее время концессии используются примерно в 120 странах мира, в число которых входят Австралия, Алжир, Ангола, Великобритания, Венесуэла, Иран, Норвегия, ОАЭ, Саудовская Аравия, Судан, США, Тунис и др.

Система лицензирования права пользования недрами является достаточно эффективной формой привлечения инвестиций. Она позволяет обеспечить баланс публичных и частных интересов в странах со стабильной экономикой, развитой законодательной системой.

Международная практика показывает, что в современных условиях концессионные соглашения являются одной из наиболее перспективных форм повышения эффективности использования государственной собственности. Даже у наиболее богатых государств недостает ни средств, ни возможностей, ни предпринимательского искусства, чтобы эффективно эксплуатировать принадлежащую ему собственность. Вот почему концессионные соглашения давно признаны в большинстве зарубежных стран как действенный договорный механизм использования государственной собственности.

Отличительной чертой концессионного соглашения как формы привлечения инвестиций, в том числе в горнодобывающий сектор, является то, что объект соглашения всегда находится в собственности только одной стороны

(государства или иного публично-правового образования), а другой стороной всегда является частное лицо, которое взамен на предоставляемые ему права принимает на себя определенные обязательства [1].

В области осуществления проектов по использованию ресурсов техногенных месторождений сущность концессионного соглашения заключается в том, что концедент (государство) предоставляет концессионеру (недропользователю) на временной основе право на осуществление деятельности по разведке и добыче или для геологического изучения, разведки и добычи полезных ископаемых на участке недр, а концессионер обязуется уплачивать концессионную плату, а также предусмотренные законодательством налоги, сборы и иные обязательные платежи по результатам указанной концессионной деятельности. При этом концессионер принимает на себя коммерческие риски, связанные с освоением участка недр, который возвращается государству по истечении срока действия концессионного соглашения [2].

С момента появления концессионный механизм претерпел существенные изменения: увеличилось количество сфер, вырос масштаб его реализации. Этот процесс наблюдается не только в развитых странах, где заложены основы концессионных отношений между государством и бизнесом, но и в развивающихся. Весьма яркую картину демонстрирует Китай [3].

Современные концессии отвечают задачам развития экономики горнодобывающего сектора. В настоящее время экономический механизм концессий нового типа заключается в том, что концессионер уплачивает роялти плюс установленные законодательством принимающей страны налоги. Это означает, что из продукции, которую получил концессионер, государству уплачиваются рентные платежи за право пользования недрами и установленные налоги и сборы. В современной концессионной практике совокупные поступления государства от концессий в сфере недропользования достигают порядка 80–90% от общего дохода концессии.

В настоящее время Положением о порядке лицензирования пользования недрами, утвержденным постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 15.07.1992 № 3314–1 (в ред. от 05.04.2016), в п. 8.2 предусматривается

возможность оформления договорных отношений недропользования, в том числе на условиях концессии.

Закон Российской Федерации от 21.02.1992 № 2395-1 «О недрах» первоначально также предусматривал возможность применения в недропользовании наряду с лицензионной другие системы, в том числе и концессионную. В 1995 г. указанное положение было исключено из этого закона.

В 2005 г. был принят Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (далее — ФЗ «О концессионных соглашениях»). Согласно ст. 3 ФЗ «О концессионных соглашениях» по концессионному соглашению одна сторона (концессионер) обязуется за свой счет создать и (или) реконструировать определенное этим соглашением имущество (недвижимое имущество или недвижимое имущество и движимое имущество, технологически связанные между собой и предназначенные для осуществления деятельности, предусмотренной концессионным соглашением), право собственности на которое принадлежит или будет принадлежать другой стороне (концеденту), осуществлять деятельность с использованием (эксплуатацией) объекта концессионного соглашения, а концедент обязуется предоставить концессионеру на срок, установленный этим соглашением, права владения и пользования объектом концессионного соглашения для осуществления указанной деятельности. Концессионное соглашение является договором, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных федеральными законами. Таким образом, концессионный договор является возмездным, срочным и двусторонне обязывающим.

Федеральный закон «О концессионных соглашениях» законодательно урегулировал только один тип концессий — BOT (Build — Operate — Transfer, или строительство — управление — передача). Концессионер по концессии BOT осуществляет строительство и эксплуатацию (в основном на праве собственности) в течение установленного срока, после чего объект передается государству¹. Однако в мировой практике распространены и другие типы концессий.

¹ О концессионных соглашениях: Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ (в ред. от 29.07.2017).

По типу концессионного соглашения (контракта) можно выделить следующие типы концессий:

- BOT — строительство, управление, передача;
- FBOOT — финансирование, строительство, владение, передача;
- BOL — строительство, управление (эксплуатация), лизинг;
- DBOM — проектирование, строительство, эксплуатация, ремонт;
- DBOT — проектирование, строительство, эксплуатация, передача;
- BOD — строительство, эксплуатация, поставки;
- BOOST — строительство, владение, эксплуатация, субсидирование, передача;
- BRT — строительство, аренда, передача;
- BTO — строительство, передача, эксплуатация [4].

Заключение концессионных соглашений осуществляется на основе конкурса, который может быть как открытым, так и закрытым. Закрытый конкурс объявляется в том случае, если концессионное соглашение заключается в отношении объекта, сведения о котором составляют государственную тайну или же который имеет стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства.

Детально определена процедура проведения конкурса: вначале проводится предварительный отбор участников. На этом этапе конкурсная комиссия рассматривает соответствие заявки и самого заявителя требованиям, содержащимся в конкурсной документации. Иными словами, осуществляется формальный отбор участников конкурса. На следующем этапе происходит рассмотрение и оценка конкурсных предложений по существу. На основании проведенной оценки принимается решение о признании участника конкурса, предложившего наилучшие условия, победителем. Решение оформляется протоколом о результатах проведения конкурса. Затем не позднее чем через 90 дней после подписания протокола должно быть заключено концессионное соглашение.

Недостатком ФЗ «О концессионных соглашениях» является отсутствие в нем норм, касающихся налогового регулирования. Особенности налогообложения объектов концессионного соглашения упоминаются в гл. 21 «Налог на до-

бавленную стоимость», гл. 25 «Налог на прибыль организаций» и гл. 30 «Налог на имущество организаций» Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ)².

При анализе норм указанных глав НК РФ становится очевидной выгода концессии для государства: концессионер становится плательщиком налога на добавленную стоимость, налога на имущество организаций. При этом каких-либо преференций для иностранных концессионеров действующий ФЗ «О концессионных соглашениях» не предусматривает. То есть иностранцы в этой сфере осуществляют свою деятельность в рамках национального режима, претендовать на реализацию концессионного проекта они могут наравне с российскими инвесторами на конкурсной основе.

Вместе с тем международная практика свидетельствует о том, что государства при использовании концессий устанавливают определенные изъятия из налогового режима, которые носят стимулирующий характер. Впоследствии предоставленные льготы окупаются получаемыми государством доходами от деятельности инвестора, осуществляемой на основе концессионных соглашений.

В связи с отсутствием необходимой правовой основы практика заключения концессионных соглашений в области недропользования не применяется. В ст. 4 ФЗ «О концессионных соглашениях» определен исчерпывающий перечень объектов концессионного соглашения. В связи с тем, что перечень объектов концессионного соглашения является закрытым, а участки недр не входят в указанный перечень, стороны не вправе заключать концессионные соглашения в сфере недропользования.

Таким образом, ФЗ «О концессионных соглашениях» содержит не классическое понимание концессии, когда инвестору передаются во временное пользование на долгосрочной основе участки недр. Они могут передаваться инвесторам только в случае заключения соглашений о разделе продукции, предмет которых в трактовке российского законодательства отличен от предмета концессионного соглашения.

² Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (в ред. от 30.10.2017).

В настоящее время, как справедливо отмечает С.А. Сосна, в регулировании недропользования смешиваются и пересекаются два принципиально разных режима пользования недрами: гражданско-правовой и административно-правовой [1].

Существует ряд проблем, сдерживающих развитие применения механизма концессии. К таким проблемам относятся, в частности:

- **отсутствие административного регулирования правоотношений публичной стороны и концессионера для установления гарантий контроля за выполнением концессионером принятых обязательств по соглашению;**
 - **отсутствие механизмов, обеспечивающих прозрачность процесса принятия решений при выборе концессионера;**
 - **отсутствие нормативных правовых актов, регулирующих концессионные отношения в недропользовании.**
-

До сих пор остается неясным вопрос о том, по какому пути должно развиваться законодательство о недрах, какой характер должны иметь эти отношения. По этому поводу в научной литературе ведется спор, суть которого сводится к следующему: заменить ли административно-разрешительную систему пользования недрами договорными отношениями. Выход из сложившейся ситуации некоторые ученые видят в переводе существующего законодательства на договорную основу, так как сложившаяся система лицензирования недропользования стала тормо-

зом развития горнодобывающего производства и притока инвестиций в отрасль [5].

Преимуществами концессионных соглашений являются приток дополнительных инвестиций в недропользование, создание дополнительного количества рабочих мест для граждан страны, предоставляющей концессию, повышение эффективности затрат, связанных с разработкой месторождений, дополнительное строительство, реконструкция и модернизация объектов инфраструктуры, возврат в собственность публичного партнера модернизированного оборудования.

Представляется, что залогом успешного применения концессионных соглашений в недропользовании является эффективная система налогообложения, которая способствует добыче трудноизвлекаемых запасов и позволяет государству регулировать сверхдоходы горнодобывающих компаний, поскольку инвестор начинает испытывать значительную налоговую нагрузку в основном на этапе получения прибыли.

Отличительным признаком современного развития концессионных отношений за рубежом является то, что они строятся на базе детально проработанного концессионного законодательства, что позволяет в равной мере защищать интересы государства и концессионеров.

В отличие от административного регулирования через систему лицензирования, договорные отношения демонстрируют индивидуальный подход государства к каждому концессионному соглашению. С государственных позиций концессия представляется весьма выгодной формой отношений государства и недропользователей.

К расходам концессионеров относятся ежегодная плата за гектар концессионной площади, плата за каждую тонну извлеченного полезного ископаемого, а также собираемая администрацией района, городской администрацией роялти за ежегодную добычу по установленным уполномоченными органами ставкам. Концессионеры облагаются общими для всех недропользователей налогами и сборами.

Вопрос о правовой природе концессионного соглашения остается открытым. В целом среди юристов сформировались две основные точки зрения на природу концессионных соглашений.

Первый подход заключается в том, что концессия представляет собой обычный гражданско-правовой договор. Так, О. В. Савинова выделяет

несколько гражданско-правовых признаков концессионного соглашения:

- регулятором отношений является договор;
- присутствует возможность согласования отдельных условий соглашения, что является элементом диспозитивности;
- ответственность сторон за неисполнение или ненадлежащее исполнение условий соглашения является взаимной;
- изменение условий договора и его расторжение подчиняются общим требованиям гражданского законодательства;
- равенство сторон соглашения при разрешении споров.

Однако с таким подходом сложно согласиться. Применительно к концессионному соглашению в сфере недропользования недопустимо игнорировать административно-правовое начало. Уяснение правовой природы на практике необходимо для определения источников правового регулирования. В случае признания концессионного соглашения гражданско-правовой сделкой, основным источником правового регулирования станет Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). В таком случае государство — концедент имеет право расторгнуть концессионное соглашение только по решению суда и только при существенном нарушении договора концессионером, а также в иных случаях, предусмотренных законодательством. При этом компания-концессионер вправе расторгнуть концессионный договор и прекратить работы на любой их стадии на аналогичных основаниях. Указанное не позволяет государству гарантировать необходимые публичные интересы населения государства.

Несмотря на провозглашенное в ст. 124 ГК РФ равенство Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с другими субъектами гражданских правоотношений, государство все же остается особым субъектом гражданско-правовых отношений, поскольку само принимает акты, обязательные для исполнения всеми участниками гражданско-правовых отношений. Государство, обладающее в отличие от обычного участника гражданского оборота суверенитетом над своими недрами, вправе изменить или вообще расторгнуть концессионное соглашение в одностороннем порядке, а равно имеет право на национализацию имущества концессионера за предусмотренную законодательством каждого государства компенсацию [6].

Второй подход определяет концессионное соглашение как публично-правовой договор или административный акт. Данная позиция основана на следующих аргументах:

- основанием возникновения концессионного правоотношения является односторонний акт государства или его уполномоченного органа;
- права, которые получает концессионер от государства, носят монопольный характер;
- для публичного собственника и его имущества характерны суверенные иммунитеты.

Указанный подход наиболее верно позволяет оценить природу концессионного соглашения. Концессионное соглашение включает в себя два неотъемлемых элемента: во-первых, это административный акт, исходящий от публичной власти, характеризующийся неравным положением сторон соглашения, во-вторых, это акт, «исходящий от частного лица и выражающий его согласие подчиниться специальным нормам» [7].

Применение такого подхода к определению природы концессионного соглашения позволит удовлетворить публичный интерес концедента, включающий общественный интерес и интерес государства как носителя публичной власти.

Механизм концессионной деятельности в области недропользования прост: государство предоставляет частному сектору право на эксплуатацию определенного участка недр в обмен на концессионную плату. При этом на протяжении нескольких веков наблюдались серьезные диспропорции в правах концедента и концессионера. Широкие полномочия концессионера и символическая концессионная плата позволяли использовать огромные государственные территории, извлекая при этом сверхприбыль [3].

Н. С. Жукова более подробно рассматривает понимание концессии как механизма. Как она отмечает, концессионный механизм — это механизм взаимодействия между концедентом, концессионером и обществом, предусматривающий, что концессионер принимает обязательства по строительству, реконструкции и дальнейшей эксплуатации объекта концессии, остающегося в собственности концедента, при этом соблюдая интересы общества. Концессионный механизм оптимальным образом обеспечивает баланс интересов государства, бизнеса и общества в целом, консолидируя их действия. При реализации

концессионного механизма основной целью концессионера является получение прибыли, а целью концедента — защита общественных интересов.

Цели концессионера и концедента во многом являются противоречивыми, однако необходимость их достижения заставляет участников соглашения прийти к общему мнению по вопросам управления концессионным объектом, объема инвестиций в него, степени обновления оборудования и другим принципиальным вопросам [8].

Концессии в области недропользования — это передача концедентом концессионеру прав на поиск, разведку и добычу природных ресурсов.

Можно выделить некоторые общие черты, присущие современным концессионным соглашениям:

- соглашение утверждается в административном порядке;
- добытые из недр полезные ископаемые переходят в собственность концессионера, государство остается собственником неизвлеченных ископаемых;
- за концедентом сохраняются широкие контрольные полномочия, в том числе право в одностороннем порядке вносить изменения в соглашение или его расторжение, а также право применения установленных санкций в отношении концессионера;
- по истечении срока действия соглашения участок недр безвозмездно передается государству.

По мнению ряда экспертов, «в России в силу ее размеров и изобилия природных ресурсов объективно существует мощный имущественный, ресурсный потенциал для развертывания концессионных соглашений» [9]. Применение концессий в сфере недропользования сможет позволить:

- при сохранении объекта концессионного соглашения в государственной собственности передать его в пользование концессионера в условиях строгого контроля над его деятельностью;
- обеспечить технологическое развитие переданных концессионных объектов и создание новых объектов инфраструктуры;
- получать в бюджет страны платежи значительного объема.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод о возможности применения практики заключения концессионных соглашений в недропользовании, в том числе освоении отходов горнодобывающего производства, содержащих полезные ископаемые. Однако существует ряд проблем, сдерживающих развитие применения механизма концессии в указанной сфере. К таким проблемам относятся, в частности:

- отсутствие административного регулирования правоотношений публичной стороны и концессионера для установления гарантий контроля за выполнением концессионером принятых обязательств по соглашению;
- отсутствие механизмов, обеспечивающих прозрачность процесса принятия решений при выборе концессионера;
- отсутствие нормативных правовых актов, регулирующих концессионные отношения в недропользовании.

Как указывает известный российский ученый Б. Д. Клюкин, концессионный договор с правовой точки зрения предоставляет недропользователю больше свободы при планировании добычи полезных ископаемых, при инвестициях и в управлении, чем при разрешительной системе и лицензионном порядке пользования недрами. Концессионный договор опирается на гражданское законодательство и содержащиеся в нем механизмы защиты прав, более жестко обеспечивает охрану прав и интересов концессионера. Договор в сфере горных отношений является институтом, без которого невозможно эффективное функционирование системы горных отношений [5]. Вместе с тем использование договора в недропользовании не означает, что концессионер не подчиняется установленным законодательством требованиям.

Как отмечает В. Г. Варнавский [10], в настоящее время, несмотря на ведущуюся законотворческую деятельность, институционально Россия плохо подготовлена к переходу на концессии, а именно:

- методическая проработка концессий не ведется;
- соответствующие кадры в высших учебных заведениях и на курсах переподготовки чиновников не подготавливаются;
- отсутствует комплексность подхода к разработке теории и практики концессий.

В современных условиях для возможности проведения инвестиционной политики в России необходимо создание надежной системы концессионного законодательства, стимулирующей как иностранных, так и российских инвесторов к вложению средств в сферу недропользования. Следует отметить, что принятые меры могут способствовать как привлечению дополнительных инвестиций, так и решению проблемы горнодобывающей отрасли в целом, вовлекая малые частные компании в управление государственной собственностью, которые в зарубежных странах играют немаловажную роль.

Вместе с тем концессия не является единственной формой вовлечения малых частных компаний в эффективное управление государственной собственностью на взаимовыгодных условиях между государством и инвестором в сфере недропользования. В силу целого ряда причин в России необходимо использовать различные формы взаимоотношений государства и недропользователя. Наличие нескольких вариантов предоставления прав пользования недрами обеспечит оптимальный и эффективный выбор правового регулирования привлечения инвестиций в горнодобывающий сектор, в том числе в освоение отходов горнодобывающего производства.

Литература

1. *Сосна С. А.* Концессионное соглашение — новый вид договора в российском праве. URL: <https://www.lawmix.ru/comm/4252> (дата обращения: 30.08.2017).
2. Смешанный характер концессионного соглашения. URL: <http://isfic.info/talap/publis29.htm> (дата обращения: 30.08.2017).
3. *Степанова Н. Г.* Мировой опыт реализации концессионного механизма. // *Экономический журнал.* 2012. № 27. С. 59–65.
4. *Кондратьев В. Б.* Концессии в экономике: страна, регион, город. М.: ИМЭМО, 2001. 95 с.
5. *Клюкин Б.* О развитии договорной основы права пользования недрами. URL: <https://www.lawtek.ru/analytics/31> (дата обращения: 30.08.2017).
6. *Налетов К. И.* Еще раз о природе концессионного соглашения в сфере недропользования. URL: <https://www.lawmix.ru/comm/1243> (дата обращения: 30.08.2017).

7. *Сосна С. А.* Концессионные договоры с иностранными инвесторами // Правовое регулирование иностранных инвестиций в России. М., 1995. С. 66–76.
8. *Жукова Н. С.* Концессионный механизм реализации государственной инновационной политики // Проблемы современной экономики. 2011. № 4. С. 25–28.
9. *Кубарев Е. Н.* Формы партнерства государства и частного бизнеса в инвестиционном процессе // Проблемы современной экономики. 2008. № 2. С. 161–166.
10. *Варнавский В. Г.* Использование механизмов доверительного управления и концессий для повышения эффективности управления государственной и муниципальной собственностью // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2012. № 5. С. 19–29.

References

1. Sosna S. A. The concession agreement as a new type of contract in Russian law. URL: <https://www.lawmix.ru/comm/4252> (accessed: 30.08.2017). (In Russ.).
2. The mixed nature of the concession agreement. URL: <http://isfic.info/talap/publis29.htm>. (accessed: 30.08.2017). (In Russ.).
3. Stepanova N. G. World experience of the concession mechanism implementation. *Ekonomicheskii zhurnal = Economic journal*, 2012, no. 27, pp. 59–65. (In Russ.).
4. Kondrat'ev V. B. Concession in the economy: country, region, city. Moscow: IMEMO Publ., 2001. 95 p. (In Russ.).
5. Klyukin B. On the development of the treaty basis of the right of subsoil use. URL: <https://www.lawtek.ru/analytics/31> (accessed: 30.08.2017). (In Russ.).
6. Naletov K. I. Once again about the nature of the concession agreement in the sphere of subsoil use. URL: <https://www.lawmix.ru/comm/1243> (accessed: 30.08.2017). (In Russ.).
7. Sosna S. A. The Concession agreements with foreign investors. *Pravovoe regulirovanie inostrannykh investitsii v Rossii = Legal regulation of foreign investments in Russia*, 1995, pp. 66–76. (In Russ.).
8. Zhukova N. S. Concession mechanism of implementing the state innovation policy. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of modern economy*, 2011, no. 4, pp. 25–28. (In Russ.).
9. Kubarev E. N. Forms of partnership between the state and the private sector in the investment process. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of modern economy*, 2008, no. 2, pp. 161–166. (In Russ.).
10. Varnavskii V. G. The use of fiduciary arrangements and concessions to improve the efficiency of state and municipal property. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii = Property relations in the Russian Federation*, 2012, no. 5, pp. 19–29 (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ольга Игоревна Маликова — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики природопользования экономического факультета, МГУ им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия
MalikovaOl@gmail.com

Арина Михайловна Максимова — аспирантка кафедры экономики природопользования экономического факультета, МГУ им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия
arianna.maximova@gmail.com

ABOUT THE AUTHORS

Ol'ga Igorevna Malikova — Doctor of Economics, Professor of the Environmental Economics Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
MalikovaOl@gmail.com

Arina Mikhailovna Maksimova — PhD student of the Environmental Economics Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
arianna.maximova@gmail.com

Мониторинг состояния экономической безопасности в контуре государственного управления России: современная теория и практика*

С.А. Побываев¹, А.И. Селиванов², В.В. Смирнов³, В.Г. Старовойтов⁴, Д.В. Трошин⁵,
Финансовый университет,
Москва, Россия

¹<http://orcid.org/0000-0002-7312-7059>

²<http://orcid.org/0000-0002-6021-9640>

³<http://orcid.org/0000-0003-0753-2520>

⁴<http://orcid.org/0000-0002-7595-6379>

⁵<http://orcid.org/0000-0001-8549-6372>

Аннотация

Актуальность. Одной из важнейших задач в системе обеспечения экономической безопасности страны является мониторинг состояния экономики, предусмотренный Стратегией обеспечения экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. В то же время в настоящее время система наблюдения за состоянием и динамикой экономики России в целях подготовки управленческих решений для обеспечения безопасности как организационная информационно-техническая система и институт в контуре государственного управления не существует. В связи с этим постановка задачи о разработке системы мониторинга является актуальной научно-прикладной задачей.

Методы. Для решения рассматриваемой в статье проблематики использовались системный анализ, витальный подход к исследованию организационных систем, макроэкономика.

Результаты. Предложено определение понятия мониторинга в сфере экономической безопасности как непрерывного регламентированного процесса; сформулирована цель мониторинга как участие в обеспечении устойчивости экономики, минимизация неопределенностей внутренней и внешней среды. Определены основные задачи и предметные области мониторинга, его обобщенная информационная модель. Введено понятие уязвимости в системе обеспечения экономической безопасности. Поставлена задача создания институциональной инфраструктуры мониторинга, научно-методического, кадрового обеспечения, регламентного и других видов его обеспечения.

Перспективы. Результаты работы могут быть использованы для организации проекта создания системы мониторинга, развертывания методических исследований.

Ключевые слова: экономическая безопасность; мониторинг; вызовы; угрозы; уязвимости; риски; ущерб; информационная модель.

Для цитирования: Побываев С.А., Селиванов А.И., Смирнов В.В., Старовойтов В.Г., Трошин Д.В. Мониторинг состояния экономической безопасности в контуре государственного управления России: современная теория и практика // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 16–25.
УДК 354(338.246.2,005,338.24.01,338.23)
JEL O11, E02

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета 2017 г. в рамках научно-исследовательской работы «Методологические основы мониторинга рисков и угроз экономической безопасности Российской Федерации».

Monitoring the Economic Security Status in the Outline of Russia Public Administration: Modern Theory and Practice**

S.A. Pobывaev¹, A.I. Selivanov², V.V. Smirnov³, V.G. Starovoitov⁴, D.V. Troshin⁵,
Financial University,
Moscow, Russia

¹<http://orcid.org/0000-0002-7312-7059>

²<http://orcid.org/0000-0002-6021-9640>

³<http://orcid.org/0000-0003-0753-2520>

⁴<http://orcid.org/0000-0002-7595-6379>

⁵<http://orcid.org/0000-0001-8549-6372>

Abstract

Introduction, Purpose. One of the major tasks in the system of the country economic safety support is the monitoring the economy status provided by the Russian Federation Strategy of Economic Safety Support until 2030. At the same time the surveillance system over the economy status and dynamics of Russia in order to make the administrative decisions for safety as organizational information and technical system and institute in the outline of public administration does not exist now. In this regard putting the problem concerning the working out the system of monitoring is the relevant scientific and application-oriented task.

Methods. In order to settle the stated task in the article the systems analysis, vital approach to a research of organizational systems, macroeconomic were used.

Results. Defining the concept of monitoring in the sphere of an economic safety as the continuous regulated process is offered; the monitoring purpose as an involvement in support of economy stability, minimization of internal and external environment uncertainties is formulated. The main objectives and data domains of monitoring, its generalized information model are defined. The concept of vulnerability in the system of support of an economic safety is introduced. The task of creating the institutional infrastructure of monitoring, scientific and methodical, staffing, regulated and other types of its support is set.

Discussion. The results of the research can be used in organizing the project of creation the monitoring system, deployment of methodical researches.

Keywords: economic security; monitoring; challenges; threats; vulnerabilities; risk; damage; information model.

For citation: Pobывaev S.A., Selivanov A.I., Smirnov V.V., Starovoitov V.G., Troshin D.V. Monitoring the Economic Security Status in the Outline of Russia Public Administration: Modern Theory and Practice. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 16–25. (In Russ.). UDC 354(338.246.2,005,338.24.01,338.23) JEL O11, E02

** The article is based on the results of research carried out at the expense of budget funds of the state task of the Financial University in 2017 within the framework of the scientific project "Methodological basis for monitoring risks and threats to the Russian Federation economic security".

Введение

В контуре управления любым объектом необходимым компонентом является система наблюдения за состоянием и динамикой объекта управления. В особенности это относится к управлению сложными большими системами с множеством нелинейных связей, функционирующих в условиях неопределенности, находящихся в состоянии неравновесной динамики. К таким системам относится национальная экономика. В этой связи одной из важнейших и принципиальных задач в сфере обеспечения экономической безопасности страны является мониторинг состояния экономики, своевременное выявление вызовов, угроз, рисков, уязвимостей в экономических системах. В то же время в настоящее время система наблюдения за состоянием и динамикой экономики России в целях подготовки управленческих решений для обеспечения безопасности как организационная информационно-техническая система и институт в контуре государственного управления не существует, а научно-прикладное, методическое обеспечение ее создания находится на начальном уровне [1]. Оно базируется на индикаторных методах оценки ряда показателей и находит практическое применение, главным образом, в аналитических разработках для органов государственного управления и научной периодике. Это существенно затрудняет подготовку рациональных управленческих решений на всех уровнях оперативности государственного управления: краткосрочном (тактическом), среднесрочном, долгосрочном (стратегическом).

Именно поэтому мониторинг выделяется как специальная задача в Указе Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года»*. Однако формирование системы мониторинга экономической безопасности — нетривиальная задача, требующая решения целого комплекса проблем: от концептуальных, правовых, информационных и до институциональных, кадровых, технических. Этот мониторинг должен интегрировать свойства и задачи оперативного наблюдения и научного исследования. Соответственно его организация и методическое обеспечение должны осуществляться

* О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921> (дата обращения: 22.08.2017).

на научном уровне, с использованием современных подходов к построению систем управления нелинейными системами и их прикладного развития в рассматриваемом направлении.

В статье формулируется постановка научной проблемы организации и методологического обеспечения создания системы мониторинга рисков и угроз в сфере экономики на федеральном уровне как составной части контура государственного управления экономикой.

Мониторинг в сфере экономической безопасности на национальном уровне: понятие и основное содержание

Начать обсуждение проблемы можно с того, что в настоящее время не существует нормативно закрепленного или общепринятого понятия «мониторинг». В каждой области прикладных исследований и практики применяются свои определения, схожие по сути для каждой отдельной сферы (обсуждение проблемы см. в работе [2]). Относится это и к понятию «мониторинг рисков и угроз», которое определяется по-разному. Наиболее общим является следующее определение: мониторинг есть постоянно действующий информационно-аналитический процесс, осуществляемый специализированным подразделением (организацией), представляющий собой человеко-машинный комплекс и предполагающий целостный набор исследовательских процедур и регламента их применения для собственно исследовательских целей и для научного, аналитического, информационного и экспертного обеспечения подготовки, принятия, проведения и контроля исполнения управленческих решений.

Мониторинг в сфере обеспечения экономической безопасности на федеральном уровне — это непрерывный регламентированный процесс сбора, анализа, сценарной разработки и предоставления информации о причинах и факторах возможного нанесения ущерба национальной экономике России на основе всех доступных источников информации для своевременной подготовки исходных данных и принятия решения по обеспечению экономической безопасности на федеральном уровне, в том числе в упреждающем (превентивном) режиме.

Основополагающей целью мониторинга угроз и рисков экономической безопасности на федеральном уровне является информационное обеспечение участия государства в деятельности по обеспечению устойчивости российской экономики. Эта деятель-



**Структура связей причин вызовов, угроз, рисков, уязвимостей, ущерба /
Communications structure of the reasons of calls, threats, risks, vulnerabilities, damage**

ность направлена на минимизацию неопределенности внутренней и внешней среды в экономической сфере, поиск моделей обеспечения гомеостаза экономических процессов в условиях изменения национальных интересов, оптимизацию распределения ресурсов на функционирование и развитие в соответствии с текущими и перспективными национальными интересами, создание условий для осуществления процессов самоорганизации и инновации.

Для достижения указанной цели мониторинг должен выполнять основную функцию — своевременное выявление и информационное представление в систему управления экономикой вызовов и угроз экономической безопасности для обеспечения информацией и знаниями, постановку и коррекцию задачи целеполагания и управления экономикой на различных уровнях оперативности управления: операциональном (управление операциями в режиме совершения рискованных событий и разворачивания негативных процессов), тактическом, стратегическом и метастратегическом (концептуальное проектирование будущего и условий его достижения до мыслимого горизонта прогнозирования развития общества и внешнего мира). Таким образом, мониторинг факторов ущерба предоставляет исходные данные для разработки и использования средств и инструментов обеспечения экономической безопасности рассматриваемой системы и совершенствования ее потенциала обеспечения существования, включая развитие. Его детализация определяется структурой системы управления экономикой и детализацией постановок управленческих задач.

Общая структура связей причин вызовов, угроз, рисков, уязвимостей, ущерба представлена на *рисунке*.

Пунктирные стрелки на *рисунке* обозначают возможность одной сущности порождать другие сущности соответствующей категории. Для строгости следует отметить, что вызов, кроме угрозы, может нести и новые возможности.

Основными задачами мониторинга в сфере экономической безопасности являются:

- выделение объектов и субъектов мониторинга, их свойств и параметров, факторов и причин вызовов, угроз, уязвимостей, рисков, а также определение набора показателей для анализа состояния и динамики экономики, оценки потенциального ущерба, формирование на основе этого тематического рубрикатора мониторинга;
- осуществление постоянного наблюдения выделенных объектов, субъектов, их свойств и параметров, факторов и причин вызовов, угроз, рисков, уязвимостей с использованием набора показателей, анализ и оценка состояния и динамики, потенциала ущерба;
- осуществление постоянного сбора информации, анализа и оценки перспективных и инновационных аспектов в активности субъектов экономической деятельности и взаимодействий, основных тенденций развития наблюдаемых объектов и субъектов;
- формирование и поддержание в актуальном состоянии баз данных и знаний;
- подготовка периодических и проблемно-тематических аналитических и экспертных материалов,

в том числе для принятия конкретных управленческих решений;

- разработка вероятных сценариев воздействия объектов и субъектов, возникновения угроз и рисков;
- организация деятельности и подготовка специалистов для осуществления мониторинга, включая аналитических работников и экспертов.

Основные требования к информационной модели мониторинга

Для практической организации мониторинга необходимо разработать его информационную модель, в которой определить следующие элементы:

- наблюдаемые объекты и измеряемые параметры;
- основания и признаки классификации и типизации наблюдаемых объектов и измеряемых параметров с учетом методологии анализа состояния экономической безопасности на основе витального подхода и организационно-функциональной структуры разрабатываемой федеральной системы управления рисками в сфере экономики;
- требуемую точность и периодичность измерения;
- источники информации и способы их использования;
- субъекты наблюдения, подготовки и принятия решений;
- субъекты — адресаты информации мониторинга;
- субъекты формирования и осуществления угроз.

Выделение в составе информационной модели трех последних элементов связано с целесообразностью реализации постнеклассического подхода к анализу отношений субъект — среда, учета интересов и мотивов и, следовательно, предпочтений субъектов обеспечения экономической безопасности, а также субъектов угроз [3]. Важно отметить, что задача наблюдения и изучения субъектов угроз в системе обеспечения экономической безопасности на федеральном уровне до сих пор не ставилась, однако она необходима для подготовки и реализации различных мер нейтрализации угроз, предупреждения и минимизации рисков, в особенности в упреждающем режиме.

Для принятия верных управленческих решений информация, получаемая в ходе мониторинга, должна обладать следующими основными свойствами: достоверностью, актуальностью, полнотой, релевант-

ностью, сопоставимостью и сравнимостью данных, доступностью для восприятия. Информация должна быть систематической (что сокращает ее объемы), циклично обновляемой, система ее организации должна предусматривать возможность ее обновления без принципиального изменения системы, что требует профессиональной разработки базовых систем.

Собственно информационная база данных должна быть инструментальной, т.е. отвечать главному требованию — обращаясь к ней с запросом человек должен получить: 1) информацию по тому или иному текущему параметру состояния объекта или процесса; 2) возможность сравнения различных подобных объектов по одному или группе параметров; 3) возможность сравнения по группе параметров с существующими современными и идеальными моделями; 4) возможность использовать данные для расчета различных альтернативных вариантов развития и поведения (в случае принятия тех или иных управленческих решений); 5) возможность сочетания баз данных внутри ведомства, между ведомствами; 6) достаточную простоту обращения к информационной базе и устойчивость ее работы, сервисное обслуживание и обучение пользованию.

На входе информационной базы должны быть задействованы различные источники информации (директивные документы, источники фактической информации, поступающей из подведомственных учреждений и субъектов экономической деятельности по установленным регламентам, средства массовой информации, Интернет, академические, отраслевые научные и аналитические организации, экспертно-аналитические организации и сообщества), которые могут быть представлены в различном виде и предполагают разную степень автоматизации ввода информации. На выходе должны быть обеспечены текстовые, цифровые, табличные, графические, мультимедийные представления, включая когнитивные графические метафоры.

Для повышения эффективности мониторинга необходима постоянная оценка качества информационной продукции, получаемой на его выходе. Эта информационная продукция должна соответствовать запросам управляющих подразделений, а при необходимости должна выполняться корректировка исследовательских процедур. Такая оценка осуществляется на основе периодической (раз в полгода-год) экспертной оценки результатов работы.

Общие положения регламентов работы с информацией при осуществлении мониторинга включают:

- оптимальную организацию информационных потоков (извне, внутри, вовне);
- правильные первичные формы сбора данных;
- правильную организацию баз данных, поисковых систем, систем доступа;
- разработку регламента (правил) работы с информацией (порядок заполнения баз данных, пользования ими, упорядочения и периодического очищения, защиты информации, периодического тестирования и обновления технического парка и программного обеспечения, периодичность и формы подачи информации различным руководителям и персоналу предприятия);
- разработку должностных инструкций для информационных работников, обеспечивающих выполнение правил работ с информацией и преемственность информационных баз и технологий в случае смены персонала информационных подразделений, для пользователей всех уровней.

Процедурные правила работы с информацией заключаются:

- в постоянном пополнении баз данных, поступающих из различных источников;
- в организации защиты информационных потоков и баз данных;
- в установлении графиков предоставления информации по типам информации и уровням управления;
- в ежемесячном упорядочении информационных массивов (чистка и оптимизация) (подробнее см. [4]).

Причем необходимо иметь в виду, что в информационно-аналитической деятельности (включая системы мониторинга) существует несколько взаимосвязанных уровней и профилей деятельности — технические коммуникации, компьютерное обслуживание, информационно-поисковая работа, обеспечение информационной безопасности, собственно аналитическая работа, проектно-синтетическая работа, взаимодействие с органами государственной власти (Government Relations, GR), взаимодействие с лицами, принимающими решения из государственных, деловых и общественных структур, информационные ресурсы и базы данных, исследовательские эмпирические проекты (в том числе специальные информационные операции), сопровождение социальных технологий и т.д. Все эти компоненты есть (должны быть) и в системе мониторинга в сфере обеспечения экономической безопасности.

Уязвимость — объект мониторинга

Важным методологическим моментом осуществления мониторинга в сфере обеспечения экономической безопасности (наряду с вызовами, угрозами, рисками, ущербами) представляется введение понятия «уязвимость». Существуют различные варианты трактовки данного понятия, но в проблематике экономической безопасности оно практически не используется. Наиболее удачным на сегодня можно считать следующее определение понятия «уязвимость» на уровне общесистемного подхода к управлению: «Уязвимость — системный параметр, характеризующий возможность нанесения описываемой системе повреждений любой природы, нарушающих целевой режим функционирования» [5, с. 19]. В отношении экономической безопасности предлагается понимать под уязвимостью слабые места (точки, аспекты и т.п.) в системе обеспечения экономической безопасности, через которые национальная экономика может подвергаться воздействию различных факторов среды и субъектов, возникновение в этих точках (аспектах) возможности нанесения ущерба. Понятно при этом, что уязвимости имеют свои причины и источники, аналогичные по содержанию причинам и источникам угроз. Кроме того, для них так же, как и для рисков, характерен механизм распространения, моделируемый с помощью когнитивной модели с использованием нагруженного ориентированного графа [6]. Приведем примеры точек уязвимости: поднявшееся в настоящее время российское птицеводство, демонстрирующее хорошие целевые показатели по валовому производству и его динамике, держится на неустойчивой основе импортных поставок суточных цыплят [7], известна зависимость российской высокотехнологической промышленности от поставок отдельных элементов микроэлектроники и т.д.

Содержание предмета мониторинга

Для осуществления в ходе мониторинга анализа и оценки всех аспектов вызовов, угроз, уязвимостей, рисков, ущерба в их взаимосвязи, с учетом динамики взаимовлияния и распространения, а также взаимодействия, в общем случае неаддитивного, методической основой должен служить комплекс методов, включающих: сценарное моделирование; ситуативное моделирование; когнитивное моделирование; агент-ориентированное моделирование; имитационное моделирование; эволюционное моделирование; методы экспертных исследований;

статистический корреляционный анализ; факторный анализ; метод диаграммы К. Исикавы, а также специальные методы и модели для описания конкретных физических процессов и установленных закономерностей в естествознании и социальных и экономических отношениях. Выбор методов определяется природой явления или аспекта, а также располагаемым временем, кадровыми, знаниевыми и финансовыми ресурсами для анализа. Для сокращения потребностей в ресурсах, повышения оперативности анализа необходимо создавать библиотеку стандартных процедур, рекомендаций и правил выбора и использования методов, базу экспертных знаний, включая знания о самих экспертах, а также базу знаний прецедентов.

В качестве предмета наблюдения для выявления факторов ущерба, в отличие от традиционной постановки в рамках индикаторных методов, должны выступать:

- параметры результатов функционирования экономики, в том числе в региональном, отраслевом (секторальном) разрезах и на уровне системообразующих корпораций; в число таких параметров должен быть включен перечень показателей, предусмотренных Стратегией экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, представляющий собой официально принятую модель наблюдения экономики на верхнем уровне обобщения;
- параметры, характеризующие состояние и динамику системообразующих факторов в экономике и отражающих уровень обеспечения гомеостаза в экономике [1];
- состояние ресурсной базы экономики, включая природную среду и кадры;
- конкурентоспособность экономики;
- качество жизни домашних хозяйств и его соответствие социальным ожиданиям;
- состояние и динамика внутренних рынков в региональном и секторальном разрезах, включая финансовый рынок;
- качество (эффективность) функционирования основных институтов взаимодействия и развития в экономике;
- направленность (тенденции) экономического поведения субъектов экономической деятельности: от домашних хозяйств до органов государственной власти;
- направленность (тенденции) экономического поведения субъектов мировой хозяйственной систе-

мы и политики, в том числе конкретно в отношении России в целом и российских субъектов экономической деятельности;

- состояние, направления развития мировых рынков, ведущих корпораций, инфраструктуры;
 - законодательная и нормативно-регламентирующая деятельность;
 - прогнозы научно-технического развития, внедрение новшеств, включая как продукцию, так и организацию производства и ведения предпринимательской деятельности в целом; прежде всего здесь интересуют технологии 6-го и 7-го укладов, использование новых источников энергии, способов преобразования и концентрации энергии на новых физических принципах, нанотехнологии, биотехнологии, материаловедение, электронные компоненты, транспортные технологии, информационные технологии, в том числе моделирование, робототехника, космические технологии, системы управления, разработки в сфере электромагнитных полей и слабых электромагнитных сигналов [1];
 - планы и направления развития предприятий-монополистов и предприятий, составляющих олигополию, в ключевых секторах производства товаров и услуг для конечного потребления домашними хозяйствами, поддержания обороноспособности и инфраструктуры жизнедеятельности общества;
 - планы и направления развития финансовых структур;
 - техническое состояние инфраструктуры, технических и промышленных объектов повышенной опасности, технических и промышленных объектов, играющих системообразующую роль в осуществлении экономических циклов, предприятий-монополистов и предприятий, составляющих олигополию, в ключевых секторах производства товаров и услуг для конечного потребления домашними хозяйствами, поддержания обороноспособности и инфраструктуры жизнедеятельности общества;
 - выполнение (прогноз выполнения) государственных программ, планов, заданий в сфере экономики.
- Отметим, что важнейшими предметными областями мониторинга в сфере экономической безопасности в плане обеспечения конкурентоспособности и развития являются:
- процессы генерации, внедрения и распространения новшеств, прежде всего новых технологий, новых продуктов, новых знаний, высокообразованных творческих кадров;

- тренды развития информационных технологий, сетей знаний, сотрудничества по развитию и внедрению инноваций (см., например, [8, 9]);

- финансовые потоки, в том числе в сфере теневой экономики [10].

Этот предмет мониторинга является конкретной прикладной реализацией методологии системных исследований процессов эволюции любых организационных систем.

Результатом мониторинга должна служить информация для принятия решений о необходимости парирования действий субъектов угроз, ликвидации уязвимостей (на правовом, административном, организационном, институциональном, материальном, информационном и других уровнях), минимизации конкретных рисков, выявлении проблем обеспечения системообразующих факторов, нарушениях функционирования экономических и производственных циклов. Кроме того, мониторинг должен позволять ранжировать угрозы для разработки рациональных стратегий и планов по их нейтрализации, а также по стратегическому развитию потенциала обеспечения безопасности существования. Принимаемые решения на среднесрочном и стратегическом уровнях должны воплощаться в ежегодный доклад Президенту Российской Федерации о состоянии национальной безопасности, предложения в Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, планы работы Совета Безопасности Российской Федерации и его межведомственных комиссий, корректировки принятых документов стратегического планирования и разработки новых, указы Президента Российской Федерации, касающиеся решения отдельных проблемных вопросов. На оперативном уровне решения по результатам мониторинга могут принимать форму распоряжений и поручений Президента Российской Федерации, постановлений и распоряжений Правительства Российской Федерации, нормативных и распорядительных документов различных ведомств и другие формы, определяемые функционалом и регламентом работы соответствующих субъектов системы обеспечения экономической безопасности России.

Заключение

Для решения задач постановки и осуществления эффективного мониторинга в сфере обеспечения экономической безопасности России необходимо решить множество проблем институционально-организационного (включая коммуникационного

и инфраструктурного в целом), управленческого, нормативно-правового и регламентного, научно-методического, кадрового характера. Причем сама по себе данная задача решиться не может, необходимы направленные усилия. В плане институционализации речь идет о создании распределенной федеральной системы мониторинга, которая в общих чертах может быть увязана с существующей системой ситуационных центров [1]. В плане управления необходимо: а) решение задач собственно управления федеральной системой мониторинга; б) формирование эффективной и нормативно закреплённой системы взаимодействия с органами государственной власти и управления, конкретно с лицами, принимающими решения, в том числе с учетом необходимости регламентации ответственности при сборе и подготовке информации в ходе мониторинга и применения (использования или неиспользования) информации при выработке и принятии управленческих решений. При этом необходимо понимание того, что современная эффективная система управления (и государственно-го) может сочетать в себе иерархические, матричные и сетевые архитектуры, в том числе для информационной разгрузки верхних уровней управления. Управление должно осуществляться на основе диалектического сочетания двух принципов: 1) интеграции интересов целого и частного, исходя из необходимости обеспечения условий для мобилизации и самоподдерживающейся мобилизации ресурсов в интересах всей системы (национальной экономики); 2) субсидиарности при распределении прав и ответственности. Сочетание этих принципов предполагает проведение анализа состояния экономики на различных уровнях не только по выходным параметрам продуктивности функционирования, но и по состоянию системообразующих факторов и локальному потенциалу обеспечения существования на соответствующем уровне, соответствующего элемента общей системы.

Все аспекты деятельности в системе федерального мониторинга должны быть закреплены нормами права и едиными регламентами, без которых эта деятельность невозможна. Организация мониторинга всех аспектов в сфере экономической безопасности должна опираться на решение комплекса научно-методических задач, включая задачу информационного моделирования проблематики обеспечения безопасного существования, моделирование деловых процессов, уязвимостей, создание моделей реализации

угроз с учетом структуры мотивации действующих лиц. Важнейшей задачей является формирование кадрового потенциала для ведения мониторинга, в особенности в сфере аналитической обработки данных, осуществлении прогноза, ведении экспертной деятельности.

Основные системные решения целесообразно масштабировать для отраслевого и регионального

уровней, прежде всего в аспекте детализации и уточнения предмета мониторинга, наблюдаемых объектов, включая показатели.

Система мониторинга должна быть построена как один из важнейших институтов государственного управления и как подсистема государственной организационно-технической системы обеспечения национальной безопасности.

Литература

1. Информационно-аналитическая система мониторинга угроз экономической безопасности РФ в инновационной и научно-технологической областях: общие контуры системы: сборник материалов симпозиума «Проблемы стратегического управления», Москва, 15 марта 2017 г. / под ред. С.Н. Сильвестрова. М.: Когито-Центр, 2017. 61 с.
2. Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. 3-е изд. М.: Интеллектуальный центр, 2005. 424 с.
3. Лепский В.Е. Исходные посылы совершенствования системы национальной безопасности России (субъектно-ориентированный подход) // Рефлексивные процессы и управление. 2007. Т. 7. № 1. Янв. — июнь.
4. Селиванов А.И. Развитие объектов. Наука управления будущим. М.: Алгоритм-Пресс, 2016. 848 с.
5. Кононов Д.А. и др. Региональные системы: моделирование кризисных явлений и уязвимость // Управление развитием крупномасштабных систем: материалы Восьмой международной конференции / под общ. ред. С.Н. Васильева, А.Д. Цвиркуна. В 2 т. Т. 1. М.: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова, 2015. С. 13–24.
6. Трошин Д.В. Методический подход к оцениванию безопасности хозяйствующего субъекта // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 29 (428). С. 47–60.
7. Кротов М.И., Мунтиян В.И. Экономическая безопасность России: системный подход. СПб.: НПК «РОСТ», 2016. 336 с.
8. Ворожихин В.В., Трошин Д.В. Распределенная самоорганизующаяся система управления инновационными проектами как метод реализации открытых инноваций // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 46 (283). С. 15–24.
9. Инновации в высокотехнологичных отраслях промышленности: методическая и организационно-институциональная поддержка: монография / под ред. М.А. Эскиндарова. М.: Когито-Центр, 2016. 247 с.
10. Побываев С.А., Селиванов А.И., Трошин Д.В. Трансформация парадигмы и институтов государственного управления как инструмент детеневизации национальной экономики // Экономика. Налоги. Право. 2017. № 2. С. 44–50.

References

1. The information and analytical system of monitoring the threats of economic security of the Russian Federation in innovative and scientific and technological areas: the general system contours: Collection of materials of the symposium “The problems of strategic management”, Moscow, March 15, 2017. Under the editorship of S.N. Silvestrov. Moscow: Kogito-Center Publ., 2017. 61 p. (In Russ.).
2. Maiorov A.N. Monitoring in education. 3rd Edition. Moscow: Intelktual’nyi tsentr Publ., 2005. 424 p. (In Russ.).
3. Lepskii V.E. Initial assumptions of improvement the system of national security in Russia (the subject focused approach). *Refleksivnye protsessy i upravlenie = Reflexive Processes and Management*, 2007, vol. 7, no. 1, January – June. (In Russ.).
4. Selivanov A.I. Development of objects. Management science future. Moscow: Algoritm-Press Publ., 2016. 848 p. (In Russ.).
5. Kononov D.A. et al. [Regional systems: modeling of the crisis phenomena and Vulnerability]. *Upravlenie razvitiem krupnomasshtabnykh sistem: materialy Vos’moi mezhdunarodnoi konferentsii / pod obshch. red. S.N. Vasil’eva, A.D. Tsvirkuna. V 2 t. T. 1* [Management of development of large-scale systems. Materials of the eighth international

- conference. Under the editorship of S.N. Vasilyev, A.D. Tsvirkun, general edition. In 2 vol. V. 1]. Moscow: Institut problem upravleniya im. V.A. Trapeznikova V.A. Trapeznikov Publ., 2015. Pp. 13–24 (In Russ.).
6. Troshin D.V. A methodological approach to economic entity's security evaluation. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic analysis: theory and practice*, 2015, no. 29 (428), pp. 47–60 (In Russ.).
 7. Krotov M.I., Muntiyan V.I. Economic security of Russia: System approach. SPb.: NPK «ROST» Publ., 2016. 336 p. (In Russ.).
 8. Vorozhikhin V.V., Troshin D.V. Distributed self-organization control system by innovative project as a method for the realization of open innovation. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National interests: priorities and safety*, 2014, no. 46 (283), pp. 15–24 (In Russ.).
 9. Innovations in high-tech industries of the industry: methodical and organizational and institutional support: The monograph. Under the editorship of M.A. Eskindarov. Moscow: Kogito-Center Publ., 2016. 247 p. (In Russ.).
 10. Pobuvaev S.A., Selivanov A.I., Troshin D.V. Transformation of the Paradigm and Institutions of State Administration as a Tool of the National Economy De –Shadowing. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law*, 2017, no. 2, pp. 44–50 (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Сергей Алексеевич Побываев — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет, Москва, Россия
sergeypob@mail.ru

Александр Иванович Селиванов — доктор философских наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет, Москва, Россия
seliv21@mail.ru

Владимир Васильевич Смирнов — младший научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет, Москва, Россия
vladimir.smirnov.fsg@gmail.com

Владимир Гаврилович Старовойтов — доктор экономических наук, директор Центра мониторинга и оценки экономической безопасности Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет, Москва, Россия
vstarovojtov@fa.ru

Дмитрий Владимирович Трошин — кандидат технических наук, ведущий научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет, Москва, Россия
giopup2@yandex.ru

ABOUT THE AUTHORS

Sergei Alekseevich Pobuvaev — Candidate of Economics, the Leading Researcher of Institute of Economic Policy and Problems of Economic Safety, Financial University, Moscow, Russia
sergeypob@mail.ru

Aleksandr Ivanovich Selivanov — Doctor of Philosophy, Professor, the Chief Researcher of Institute of Economic Policy and Problems of Economic Safety, Financial University, Moscow, Russia
seliv21@mail.ru

Vladimir Vasil'evich Smirnov — Junior Researcher of Institute of Economic Policy and Problems of Economic Safety, Financial University, Moscow, Russia
vladimir.smirnov.fsg@gmail.com

Vladimir Gavrilovich Starovojtov — Doctor of Economics, the Director of the Center of Monitoring and Assessment of Economic Security of Institute of Economic Policy and Problems of Economic Safety, Financial University, Moscow, Russia
vstarovojtov@fa.ru

Dmitrii Vladimirovich Troshin — Candidate of Technical Sciences, the Leading Researcher of Institute of Economic Policy and Problems of Economic Safety, Financial University, Moscow, Russia
giopup2@yandex.ru

Моделирование стратегий развития региональной экономики

И.С. Межов¹, Е.В. Клецкова²,

¹Алтайский государственный
технический университет им. И.И. Ползунова,
Барнаул, Россия

<http://orcid.org/0000-0002-8222-1231>

²Алтайский государственный университет,
Барнаул, Россия

<http://orcid.org/0000-0002-4694-1936>

Аннотация

Актуальность. Управление развитием региональной экономики испытывает достаточно серьезные методологические и инструментальные трудности. Многоотраслевой характер, институциональные ограничения, частная собственность компаний не позволяют конструктивно воздействовать на рост валового регионального продукта (ВРП). Подавляющее число исследований этой проблемы ограничивается только пассивным мониторингом состояния экономики региона или прогнозирует ее динамику.

Методы. В статье предлагается подход к планированию роста ВРП, основанный на активном воздействии на региональную экономику с использованием инвестиционных инструментов в рамках принятых стратегий и программ. Аргументация в пользу такого подхода состоит в том, что развитие большинства регионов из года в год испытывает дефицит инвестиционных ресурсов, потребность в дотациях региональных бюджетов, потерю производств и рабочих мест. Предлагается формировать имитационную модель планирования на основе концепции системной динамики. Региональная экономика как система видов экономической деятельности (ВЭД) в модели имеет векторное представление производственно-технологической функции каждой отрасли, а стратегии развития представлены в виде специальной матрицы инвестирования. Такой подход позволяет максимально адекватно учитывать процесс производства ВРП отрасли на основе включения в ее производственную функцию таких характеристик, как: основные производственные фонды (ОПФ), капиталоотдача, рентабельность затрат, чувствительность к инвестициям, соотношения «потребление – выпуск».

Результаты. В методике разработаны процедуры формализации стратегий и программ инвестирования роста региональной экономики, в частности ВРП. Для каждой отрасли в матрице инвестирования отведено три строки: одна строка содержит объемы инвестирования ОПФ, вторая – действия по изменению капиталоотдачи, третья – отражает изменения качества организации деятельности отрасли, соотношения «потребление – выпуск». Для каждого года планирования в матрице отводятся два столбца, один из которых указывает на вложение средств, второй – на отдачу (полученный эффект в денежном измерении) в установленные моменты времени. Связь между модельным представлением региональной экономики и матрицей развития осуществляется на основе формальных соотношений, которые определяют динамику изменения отрасли во времени под воздействием стратегии (матрицы стратегий).

Перспективы. Результатом разработанной авторами методики планирования роста ВРП являются процедуры оценки оптимальных стратегий, позволяющие принимать обоснованные решения об объемах и направлениях инвестирования ВЭД, а также в рамках имеющихся ресурсов достигать максимального роста региональной экономики.

Ключевые слова: регион; матрица стратегий; воспроизводство; валовой региональный продукт; концептуальная модель; региональное управление; информационная модель.

Для цитирования: Межов И.С., Клецкова Е.В. Моделирование стратегий развития региональной экономики // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 26–35.
УДК 338.24.01
JEL E27

Modelling of Regional Economy Growth Strategy

I.S. Mezhov¹, E.V. Kletsikova²,

¹Altai State Technical University,
Barnaul, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-8222-1231>

²Altai State University,
Barnaul, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-4694-1936>

Abstract

Introduction, Purpose. Management of the regional economy development is experiencing rather serious methodological and instrumental difficulties. The diversified institutional constraints, private ownership of the companies do not allow constructively influencing the growth of the Gross Regional Product (GRP). The overwhelming number of studies of this problem is limited only to passive monitoring of the region's economy state, or forecast its dynamics.

Methods. The article proposes an approach to GRP growth planning based on the active impact of investment instruments on the regional economy within the framework of adopted strategies and programs. The argument in favor of this approach is that the development of most regions is experiencing a deficit of investment resources from year to year, the need for subsidies of regional budgets, the loss of production and jobs. It is proposed to form an imitation planning model based on the concept of system dynamics. Regional economy as a system of foreign economic activity in the model has a vector representation of the production and technological function of each industry, and development strategies are presented in the form of a special investment matrix. This approach allows us to take into account the production process of the GRP in the industry as much as possible, based on the inclusion in its production function of such characteristics as: basic production assets, capital productivity, profitability of costs, sensitivity to investment, consumption-output relationships.

Results. The methodology has developed procedures for formalizing strategies and programs for investing in the growth of the regional economy, and in particular GRP. For each industry there are 3 rows in the investment matrix: one line contains the investment volume of the OPF, the second one implies the actions for changing the capital return, and the third one has to change the quality of the organization of the industry, the ratio of "consumption – output" For each year of planning, two columns are allocated in the matrix, one of which points to the investment of funds, the second one to the return (the effect obtained in monetary terms) at specified times. The relationship between the model representation of the regional economy and the development matrix is based on formal relationships that determine the dynamics of the industry's change over time under the influence of the strategy (the strategy matrix).

Discussion. The result of the methodology developed by the authors for planning GRP growth is the procedures for evaluating optimal strategies that allow making informed decisions on the volumes and directions of investing in foreign economic activity, allowing within the available resources to achieve the maximum growth of the regional economy.

Keywords: region; matrix of strategies; reproduction; gross regional product; conceptual model; regional management; information model.

For citation: Mezhov I.S., Kletsikova E.V. Modelling of Regional Economy Growth Strategy. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 26–35. (In Russ.).

UDC 338.24.01

JEL E27

Введение

В многочисленных публикациях известных ученых России А. Гранберга [1], А. Татаркина [2], А. Саяповой [3], А. Суворова, М. Горст [4], Б. Гринчель [5], С. Хасаева, В. Цыбатова [6], И. Важенина, С. Важенина [7] рассматриваются вопросы прогнозирования, промышленной политики, конкурентоспособности, воспроизводства, использования межотраслевого баланса. Особо актуальной остается проблема активизации роста валового регионального продукта (ВРП), предлагаются различные подходы к трансформации экономики и управления, однако на практике положительных результатов почти нет. В частности, рост экономики не удовлетворяет запросы социальной сферы, что показал, например, анализ динамики развития Алтайского края¹. Кроме того, анализ показал низкую результативность стратегий развития [8], в том числе и по причине некорректного инвестирования роста ВРП. Опираясь на статистические данные и приоритеты развития видов экономической деятельности, можно принять оптимальную программу развития экономики региона на основе предварительного моделирования вариантов стратегий инвестирования ее ключевых параметров и характеристик, которая позволит обеспечить рост ВРП.

Основные предположения и исходные положения

Основные предположения и исходные положения моделирования включают следующие данные:

1. Региональная экономика структурирована по ВЭД, обладает некоторым ресурсным и производственным потенциалом, который можно оценить, например, объемом ВРП при полной загрузке производственной мощности ВЭД.

2. Информационная база модели формируется на основе: статистических таблиц ВРП; данных об основных производственных фондах (ОПФ), занятости, производительности труда; информации о курсах валют, инфляции, стоимости энергоресурсов, ценах сырья и т.п.

3. Управляющие переменные и параметры: объемы инвестиций в промежуточное потребление; объемы капиталовложений в ОПФ и в повышение капиталоемкости отраслей региональной экономики.

4. Валовой региональный продукт определяется уровнем инвестирования в ВЭД на текущее производство и уровнем капиталовложений на развитие в будущем.

5. Варианты стратегий инвестирования задаются органами управления и оцениваются в рамках моделирования, например по критерию роста ВРП.

6. Воспроизводственные пропорции можно отслеживать через износ ОПФ и уровень заработной платы, в разрезе межрегиональных сравнений.

7. В информационной базе каждый ВЭД представлен структурой, как показано в *табл. 1*, при этом текущие показатели берутся по отчетному году.

Данные *табл. 1* представляют наиболее полную характеристику отрасли, в частности такие характеристики, как: валовой выпуск — X_i ; валовое потребление — Y_i ; стоимость ОПФ_{*i*} — абсолютные показатели продуктивности *i*-й отрасли, а KO_i , OY_i , Ch_i — относительные показатели соответственно капиталоемкости, рентабельности внутреннего потребления и чувствительности к инвестициям. Такая характеристика, как δ_i , с одной стороны, показывает структуру выпуска и затрат, с другой — может быть управляемым параметром при моделировании роста ВРП. Так, например, за счет целевого инвестирования δ_i можно снижать затраты отрасли и увеличивать конечный продукт. Структура информационной базы позволяет моделировать системную эволюцию региональной экономики на заданном интервале времени, получая данные не только объемных характеристик ВРП (X_i , Y_i), но и о динамике ОПФ_{*i*} и относительных показателях качества развития отраслей — KO_i , OY_i , Ch_i . Кроме того, информационная модель позволяет учитывать множество стратегий управления процессом развития региональной экономики. Улучшение характеристик отрасли по отдаче капитала и затратам интегрально учитывается расчетом потенциала γ_i — управляемого параметра, повышая который можно увеличивать продуктивность *i*-го ВЭД, т.е. капиталоемкость. В модели учитывается, что валовой выпуск отрасли X_i определяется промежуточным потреблением Y_i , величиной ОПФ_{*i*}, капиталоемкостью KO_i , рентабельностью OY_i и другими характеристиками, содержащимися в информационной базе (см. *табл. 1*).

Таким образом, каждый блок параметров — это совокупность характеристических показателей и параметров каждого ВЭД. Моделирование оптимальной программы роста ВРП производится на плановом отрезке не менее 10 лет. Это обусловлено тем, что обычно инвестиции для обеспечения развития ре-

¹ Официальный сайт Главного управления экономики и инвестиций Алтайского края. URL: <http://www.econom22.ru/> (дата обращения: 18.05. 2017).

Таблица 1 / Table 1

**Информационная модель отраслей (ВЭД) региональной экономики /
Information model of branches (FEA) of regional economy**

Вид экономической деятельности / Type of economic activity	Обозначение показателя / Designation of an indicator	Показатель / Indicator	Алгоритм получения или источник / Receiving algorithm or source
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	X_i	Валовой выпуск, тыс. руб.	Данные статистики*
	Y_i	Промежуточное потребление, тыс. руб.	Данные статистики*
	ОПФ _{<i>i</i>}	Величина ОПФ, млн руб.	Данные статистики*
	π_i	Амортизационные отчисления, %	Расчетно-экспертно
	КО _{<i>i</i>}	Капиталоотдача, %	$X_i / \text{ОПФ}_i$
	ОУ _{<i>i</i>}	Рентабельность затрат (внутреннего потребления), %	$(X_i - Y_i) / Y_i$
	Сн _{<i>i</i>}	Чувствительность к инвестициям, тыс. руб. Величина Сн _{<i>i</i>} дает 1% роста X _{<i>i</i>}	ОПФ _{<i>i</i>} / 100
	δ_i^{**}	Соотношение «потребление – выпуск»	Y_i / X_i
	γ_i	Потенциал отрасли	Степень загрузки мощности
	μ_i	Коэффициент регрессии в уравнении δ_i (эндогенный параметр в модели)	Для каждой отрасли проводится регрессионный анализ
	b_i	Свободный член в уравнении δ_i (эндогенный параметр в модели)	

* Официальный сайт Алтайского края. URL: <http://altairegion22.ru/> (дата обращения: 18.05.2017).

** δ_i – соотношение «потребление – выпуск» *i*-го ВЭД. Показывает эффективность отрасли и отражает системную работу по повышению уровня организации и производительности.

гиона дают отдачу в среднесрочной перспективе. Кроме того, необходимо учитывать лаги эффекта от капиталовложений.

Инвестиции могут быть разовыми, могут быть распределенными во времени, сплошными, с разрывами во времени, с текущими затратами и без текущих затрат. Учет характера инвестиционных проектов реализован в специальной процедуре, представленной в модели матрицей (табл. 2).

Постановка задачи

1. Стратегия роста ВРП (Cu), формально задана вектором, размерность которого совпадает с числом отраслей региональной экономики, каждый элемент такого вектора содержит план инвестирования, коэффициент начальной капиталоотдачи и коэффициент финальной капиталоотдачи, т.е. для времени t

$$Cu_i = (PIr_i, Kn_i, Kk_i), \quad (1)$$

где PIr_i – план инвестирования;
 i – номер отрасли;

Kn_i – начальное значение отдачи на вложенный капитал;

Kk_i – конечное значение отдачи на вложенный капитал, полученное за счет инвестиционных вложений, в процедуре практической реализации представлен матрицей инвестирования (см. табл. 2).

2. План инвестирования можно представить следующей структурой:

$$PIr_i = [(I_r_i); (\tau_{it})], \quad (2)$$

где (I_r_i) – инвестиционные вложения в i -ю отрасль с целью повышения ее продуктивности (увеличения отдачи на вложенный капитал);

(τ_{it}) – временной отрезок, в течение которого достигается плановое значение отдачи от инвестиционных вложений, т.е. Kk_i .

3. Общую стратегию развития региональной экономики можно формально задать как кортеж следующим образом:

$$C_i = (Cu_{it}, Cs_{it}, Op_{ijt}), \quad (3)$$

Таблица 2 / Table 2

Матрица инвестирования развития региональной экономики* /
Matrix of investing in the development of the regional economy

Вид экономической деятельности / Type of economic activity	Направления / Directions	Год 1 / Year 1		Год 2 / Year 2		Год t / Year t		...	Год T / Year T	
		Инв / Inv	Эфф / Eff	Инв / Inv	Эфф / Eff	Инв / Inv	Эфф / Eff		...	Инв / Inv
1	ОП ₁	I_1	$-I_{11}$		$-I_{12}$		$+E_{1t}$			
	КО ₁	Ik_1	$+ko_1$							
	δ_1									
...
i	ОП _i	I_i					$+E_{it}$			
	КО _i	Ik_i	$+ko_i$			Ik_i				
	δ_i					Id_i				
...
N	ОП _N						$+E_{iN}$			$+E_{NT}$
	КО _N									
	δ_N									
ΣI										

* В табл. 2 приняты следующие обозначения:

t – текущий год планирования;

T – горизонт планирования;

Инв – объем инвестирования;

Эфф – эффект (отдача) от инвестирования;

ОП _{i} – направление вложений в ОПФ i -го ВЭД, $i = 1, 2, \dots, N$;

КО _{i} – вложение в улучшение капиталотдачи i -го ВЭД, $i = 1, 2, \dots, N$;

I_i – объем инвестиций в ОПФ i -го ВЭД, $i = 1, 2, \dots, N$;

Ik_i – вложение в увеличение капиталотдачи i -го ВЭД, $i = 1, 2, \dots, N$;

$+ko_i$ – полученный эффект от вложения Ik_i в i -й ВЭД, $i = 1, 2, \dots, N$;

Id_i – отдача от вложений в улучшение качества соотношения «потребление – выпуск» i -го ВЭД, $i = 1, 2, \dots, N$;

I_{it} – часть от размера I_i , которая идет на внутренние затраты отрасли по статье ОПФ, знак «-» показывает, что этот объем еще не дает эффекта;

$+E_{it}$ – эффект от инвестиционных вложений I_i , знак «+» показывает, прирост ВРП i -го ВЭД, $i = 1, 2, \dots, N$, в момент времени t ;

ΣI – сумма всех инвестиций по всем ВЭД на весь период планирования T .

где C_i – общая стратегия;

Cu_{it} – стратегия роста ВРП;

Cs_{it} – стратегия развития отрасли с номером i ;

Op_{ijt} – стратегии связного воздействия на сопряженные отрасли (т.е. такие, для которых коэффициенты прямых затрат имеют не нулевые значения). Например, для отраслей поставщиков сырья в этих стратегиях будет задано увеличение объема производства для обеспечения производства в отрасли-потребителе за счет инвестиций (I_i).

Соотношения (1) – (3) показывают базовые элементы обеспечения роста ВРП как по ВЭД, так и по экономике в целом. В рамках моделирования эти стратегии представлены в виде матрицы (см. табл. 2), в столбцах которой содержатся показатели объемов инвестирования всех ВЭД на всем интервале планирования.

Говоря о **концепции моделирования**, необходимо отметить, что данная модель может быть использована в существующих процедурах планирования

региона. Концептуально стратегию развития региональной экономики C_i [см. соотношение (3)] составляют стратегии развития ВЭД. Как видно из *табл. 2*, стратегия инвестирования представлена тремя строками: 1) инвестирование ОПФ; 2) инвестирование капиталотдачи и 3) инвестирование структуры ВРП, т.е. в эффективность отрасли. Каждый столбец матрицы обозначает год планирования и дополнительно разбивается на два подстолбца: «Инв» и «Эфф». Замысел такой конструкции объясняется следующим:

1. Можно одновременно по каждому году t и по каждой отрасли i показать и вложения (Инв), и отдачу (Эфф). Совокупность распределенных вложений с конкретными организационными мероприятиями и составляет стратегию развития ВЭД. Например, можно увеличить размер ОПФ и повысить производительность и капиталотдачу. Для другого ВЭД наиболее эффективным может быть улучшение структуры ВРП.

2. Плановый эффект от вложений фиксируется с определенным запаздыванием и показан в виде либо $-I$ (текущие затраты), либо $+E$ (положительная отдача).

3. Как только модель фиксирует эффект $+E$, то сразу автоматически перестраивает формальные параметры и изменяет процесс расчета. Модель как бы считывает информацию по строкам таблицы (управляющие воздействия) и оперативно корректирует процесс моделирования.

4. Матрица дает возможность сочетать в процедурах моделирования формальный аппарат и содержательный аспект реального планирования стратегий управления региональной экономикой.

Покажем механизм инвестирования на примере первой отрасли (первые три строки *табл. 2*). В первых двух строках отражены инвестиции в ОПФ на сумму I_1 и в фондоотдачу в размере I_{k_1} . Вложения в ОПФ дают эффект $+E_{1t}$ только в году t , а затраты начинают учитывать в первом и втором годах в размерах, соответственно, $-I_{11}$ и $-I_{12}$. Очевидно, что $I_1 = I_{11} + I_{12}$, т.е. общий объем инвестиций разделяется в определенной пропорции между двумя годами. Инвестирование фондоотдачи (см. вторую строку *табл. 2*) дает эффект в первом же году. Наличие затрат и эффектов в строках матрицы означает, что в расчетах ВРП необходимо учитывать все изменения и эффекты.

При формализации учитывается эволюционность и инертность процессов во времени. Это означает, что динамика развития региональной экономики определяется предыдущим ее состоянием: объемом

ОПФ, производительностью труда, структурой и объемом затрат.

Разработанная модель является имитационной, так как основной независимой переменной выступает время t , а все остальные переменные зависят от времени, это позволяет формировать выражения для системных переменных в следующем виде:

$$U(t+1) = U[t, \alpha_1(t+1), \alpha_2(t+1), \dots, \alpha_k(t+1)],$$

где $U(t+1)$ — значение системного показателя в следующем плановом периоде;

$U(t)$ — значение показателя в предшествующем периоде;

$\alpha_1(t+1), \alpha_2(t+1), \alpha_k(t+1)$ — параметры, от которых зависит моделируемая переменная — в данном случае $U(t)$ — и которые также изменяются во времени.

Назовем основные показатели, связанные с ВРП, системными переменными, а именно: X — валовой выпуск, Y — внутреннее потребление ВРП, ОПФ $_i$ — ОПФ i -го ВЭД, γ — потенциал отрасли. Динамика системных переменных зависит от управляющих переменных, таких как $I_{\text{опф}}$ — инвестиции в ОПФ, I_{k_0} — инвестиции на увеличение капиталотдачи, I_γ — инвестиции в повышение потенциала отрасли, I_δ — инвестиции, направленные на улучшение соотношения между внутренним потреблением и конечным продуктом.

Определение формальных соотношений и выражений модели

Приведем основные соотношения ключевых параметров и характеристик в рассматриваемой модели:

1. Динамику валового выпуска можно представить следующей функцией:

$$X_i(t+1) = K O_i \times \text{ОПФ}_i(t).$$

2. Динамика фактической стоимости ОПФ, т.е. той, которая генерирует выпуск, в зависимости от инвестиций:

$$\text{ОФП}_i(t+l) = I(t)_{\text{опф}} + \text{ОФП}_i(t) \times (1 - \pi_i),$$

где l — лаг капиталовложений;

π_i — коэффициент амортизации ОПФ i -й отрасли.

3. Изменение капиталотдачи зависит от инвестирования в технологии и организацию производства и интегрально определяется потенциалом отрасли: чем выше потенциал, тем выше капиталотдача:

$$KO_i(t+1) = KO(t)_i + \gamma I(t)_{koi} / Ch(t)_i.$$

Зависимость потенциала γ от инвестиционного параметра, степени изношенности, загрузки фондов и показателя качества $k\sigma$, который определяется экспертным путем, выражается следующим соотношением:

$$\begin{aligned} \gamma(t+1)_i = & \gamma(t)_i + \\ & + k_p k \sigma_i \times [(\text{ОПФ}(0)_i - \text{ОПФ}(\text{из})_i + \\ & + I(t)_{\text{опф}})] / \text{ОПФ}(0)_i, \end{aligned}$$

где k_p — коэффициент регрессии от организации производства и состояния ОПФ;

$k\sigma_i$ — показатель качества, интегрально отражающий уровень технологий, организации, производительности производства i -го ВЭД региональной экономики. Измеряется в следующих пределах: $0 \leq k\sigma_i \leq 1$, при этом единица обозначает максимальное значение потенциала;

$\text{ОПФ}(0)_i$ — начальная стоимость основных фондов отрасли;

$\text{ОПФ}(\text{из})_i$ — износ основных фондов отрасли.

4. Изменение потенциала определяется путем мультипликативного учета показателя качества и относительной величины восстановленной стоимости ОПФ. Очевидно, что если

$$(\text{ОПФ}(0)_i - \text{ОПФ}(\text{из})_i + I(t)_{\text{опф}}) = \text{ОПФ}(0)_i,$$

то текущая стоимость основных фондов отрасли равняется ее первоначальной стоимости, т.е. происходит полное восстановление стоимости ОПФ и, следовательно, коэффициент износа равен 0.

5. Валовой региональный продукт отрасли ВРП_{*i*} определяем следующим образом:

$$\text{ВРП}(t+1)_i = X(t)_i \times [1 - \sigma(t+1)_i].$$

6. Соотношение «потребление — выпуск» показывает эффективность отрасли и отражает системную работу по повышению уровня организации и производительности:

$$\sigma(t+1)_i = \sigma(t)_i - \gamma(t)_i \times EId(t)_i.$$

7. Выражение для этого показателя можно задать как уравнение регрессии. Параметры регрес-

сии можно определить следующим образом: предполагаем (подтверждается на уровне экспертных оценок и анализа практики деятельности отрасли), что изменение $\sigma(t)_i$ зависит от инвестиций $I_{\text{д}}$ в той мере, в какой величина этих инвестиций соотносится с чувствительностью к инвестициям Ch_i , т.е.

$$\sigma(t)_i = \psi\left(\frac{Id(t)_i}{Ch_i}\right).$$

Вид этой функции можно задать линейной формой и обозначить как

$$EId(t)_i = \mu_i \times \frac{Id(t)_i}{Ch_i} + b_i.$$

$EId(t)_i$ показывает реакцию коэффициента «потребление — выпуск» $\sigma(t)_i$ на инвестиции; μ_i и b_i — параметры регрессии.

8. Расчет осуществляется для всех отраслей $i = 1, 2, \dots, N$, на весь горизонт планирования $t = 1, 2, \dots, T$.

9. Для каждого года рассчитывается ВРП как

$$\text{ВРП} = \sum_{t=1}^T \text{ВРП}_i.$$

10. Изменение структуры экономики региона $S_B(t)$ определяется выражением

$$S_B(t)_i = \frac{\text{ВРП}(t)_i}{\text{ВРП}}, i = 1, 2, \dots, N, t = 1, 2, \dots, T.$$

11. Валовой выпуск по экономике в целом по годам планирования будет равен

$$X_t = \sum_{i=1}^N X_{it}, t = 1, 2, \dots, T.$$

12. Общий объем внутреннего потребления рассчитывается как

$$Y_t = \sum_{i=1}^N Y_{it}, t = 1, 2, \dots, T.$$

13. Общая оценка стоимости производственных фондов в целом по региональной экономике определяется следующим образом:

$$\text{ОПФ}_t = \sum_{i=1}^N \text{ОПФ}_{it}, t = 1, 2, \dots, T.$$

14. Общий объем инвестиций в году t определяется по столбцу *табл. 2*:

$$I_o = \sum_{i=1}^N (I_i + Ik_i + Id_i).$$

15. Чистый дисконтированный доход от инвестиций в ВРП i -й отрасли составит:

$$Dd_i = -(I_i + Ik_i + Id_i) + \sum_{t=1}^T \frac{(KO_{t+1} - KO_t)(1 - \delta_i)(1 - \delta_i - \delta_{i,t+1}) \text{ОПФ}_{i,t+1}}{(1+r)^t}.$$

где Dd_i — чистый дисконтированный прирост ВРП за счет инвестиционных вложений;

(I_i, Ik_i, Id_i) — виды инвестиций, определяемые стратегией роста ВРП (см. *табл. 2*);

r — ставка дисконтирования.

Выражение Dd_i определяется исходя из следующего: поскольку ВРП есть разность между валовым выпуском и внутренним потреблением, то он представляет чистый доход как следствие определенных затрат (внутреннего потребления Y). Выражение $(KO_{t+1} - KO_t)$ показывает изменение капиталотдачи в следующем плановом году по отношению к текущему году. Если изменений нет, то выражение в скобках равняется нулю, и тогда составляющая денежного потока за этот год также будет равняться нулю. Выражение $(1 - \delta_i)(1 - \delta_i - \delta_{i,t+1})$ показывает прирост ВРП за счет качественного изменения структуры распределения валового выпуска на внутренние затраты и ВРП i -го ВЭД.

Оценки воспроизводства отраслей региональной экономики

Очевидно, что оценить напрямую качество воспроизводства региональной экономики со слабыми межотраслевыми обменами и значительной долей объема вывозимой и ввозимой продукции достаточно сложно. Однако это можно осуществить косвенно, путем моделирования процессов развития региональной экономики. Так, на плановом отрезке можно отслеживать динамику ОПФ, ВРП и заработную плату. Если данные индикаторы имеют положительный тренд, то можно говорить о расширенном или простом воспроизводстве. В этом случае условие выполнения воспроизводства — положительный тренд по каждому показателю, т.е.:

тренд ВРП:

$$\text{ВРП}(t) \leq \text{ВРП}(t+1), t = 1, 2, \dots, T, \quad (4)$$

тренд валового выпуска:

$$X(t) \leq X(t+1), t = 1, 2, \dots, T, \quad (5)$$

тренд внутреннего потребления:

$$Y(t) \leq Y(t+1), t = 1, 2, \dots, T, \quad (6)$$

тренд ОПФ:

$$\text{ОПФ}(t) \leq \text{ОПФ}(t+1), t = 1, 2, \dots, T. \quad (7)$$

Выражения (4) — (7) играют важную роль для оценки воспроизводственных процессов. Здесь может быть несколько вариантов.

При росте ВРП можно говорить о положительных тенденциях развития только при условии выполнения соотношения (7). Если соотношение (7) не выполняется, то рост ВРП осуществляется за счет «проедания» ОПФ. При невыполнении соотношений (4) — (6) говорить о воспроизводстве не имеет смысла.

Весьма важно дать правильную оценку уровню заработной платы (переменный капитал) региона в межрегиональном сравнении. Например, в Алтайском крае² практически самый низкий уровень заработной платы по сравнению с другими регионами Сибирского федерального округа.

Экспериментальную проверку модели осуществили по данным Алтайского края. Была сформирована общая информационная база региональной экономики, матрица инвестирования, разработан алгоритм моделирования и стратегии инвестирования роста ВРП.

Выбор стратегий инвестирования

Первая стратегия предусматривает консервативные действия: инвестирование приближенно к сложившемуся уровню, предполагает сохранение текущей структуры инвестирования по ВЭД в течение 5 лет (на уровне 2015 г.). Наибольшие доли в указанной структуре имеют: транспорт и связь; операции с недвижимым имуществом; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; обрабатывающие производства.

² Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю. URL: <http://www.akstat.gks.ru> (дата обращения: 18.05.2017).

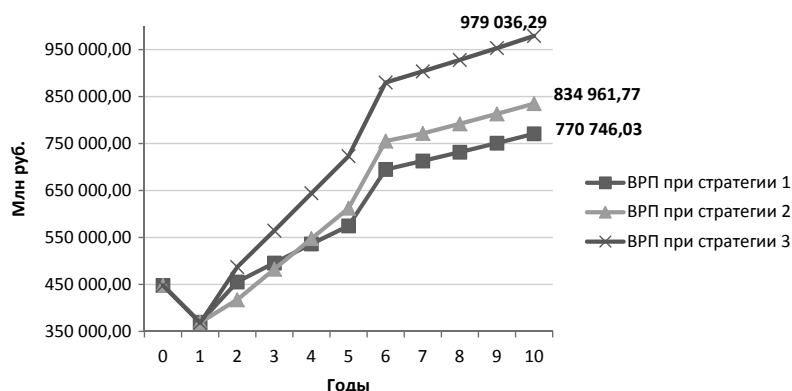


Рис. 1 / Fig. 1. Динамика ВРП в зависимости от стратегии инвестирования / Dynamics of GRP depending on the investment strategy

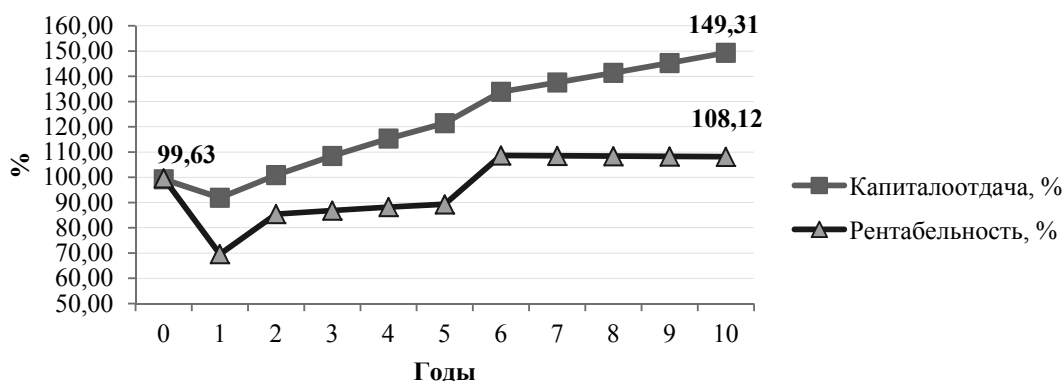


Рис. 2 / Fig. 2. Динамики относительных показателей роста ВРП по третьей стратегии / Dynamics of relative GRP growth rates for the third strategy

Вторая стратегия условно названа «потребительской», предусматривает значительное увеличение в течение 5 лет объемов инвестирования в потребительский рынок, а главным образом — в туризм. Эта стратегия представляет собой вариант планов органов власти Российской Федерации и Алтайского края по развитию внутреннего туризма.

Третья стратегия ориентирована на развитие и рост эффективных отраслей, имеющих в структуре региональной экономики ведущую роль. Она ориентирована на увеличение в течение 5 лет значимости тех ВЭД, которые дают наибольший вклад в ВРП за счет инвестирования ОПФ, капиталоотдачи и отраслей, обеспечивающих их сырьем (обрабатывающие производства, строительство, сельское хозяйство).

Приведем итоговый результат моделирования по трем стратегиям (рис. 1). Моделирование показало, что реализация третьей стратегии позволит более чем в 2 раза повысить объем ВРП. Так, по сравнению

со второй стратегией аналогичный показатель роста ВРП достигается за 6 лет.

На рис. 2 показана результирующая динамика капиталоотдачи и рентабельности инвестиций.

Выводы

Моделирование роста ВРП под воздействием стратегий показало, что инвестирование базовых отраслей структуры ВРП дает существенно большую результативность, нежели равномерное распределение инвестиций по всем отраслям. То есть целесообразнее осуществлять крупные инвестиции в несколько определенных отраслей. Например, для экономики Алтайского края, согласно сложившейся отраслевой структуре, это может быть три или четыре ВЭД, а оставшуюся часть инвестиций пропорционально направлять в остальные ВЭД для поддержания сложившегося тренда внутреннего потребления и регионального обмена.

Литература

1. Гранберг А.Г. О программе фундаментальных исследований пространственного развития России // Регион: экономика и социология. 2009. № 2. С. 166–178.
2. Татаркин А. Программно-проектные возможности повышения конкурентоспособности территории // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 8. С. 8–15.
3. Саяпова А.Р. Прогнозирование межотраслевых пропорций в регионе. М.: Наука, 2003. 222 с.
4. Суворов А.В., Горст М.Ю. Система макроэкономических балансов для прогнозирования экономики региона // Проблемы прогнозирования. 2003. № 4. С. 67–82.
5. Гринчель Б.М. Конкурентный потенциал и конкурентная привлекательность регионов // Регион: экономика и социология. 2013. № 3. С. 96–111.
6. Хасаев Г., Цыбатов В. Технология прогнозирования регионального развития: опыт разработки и использования // Проблемы прогнозирования. 2002. № 3. С. 64–82.
7. Важенина И., Важенин С. Конкурентный иммунитет территории // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 2. С. 70–78.
8. Межов И.С., Строителева Е.В. Экономические аспекты обеспечения самокупаемости несырьевой региональной экономики // Экономика устойчивого развития. 2016. № 1 (25). С. 269–272.

References

1. Granberg A. G. On the Program of Fundamental Studies of Spatial Development in Russia. *Region: ekonomika i sotsiologiya = Region: Economics and Sociology*, 2009, no. 2, pp. 166–178. (In Russ.).
2. Tatarkin A. Program-Determined Means to Raise Compatibility of a Region. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Issues in Theory and Practice of Management*, 2013, no. 8, pp. 8–15. (In Russ.).
3. Sayapova A. R. Forecasting of the Intersectoral Proportions in a Region. Moscow: Nauka Publ., 2003. 222 p. (In Russ.).
4. Suvorov A. V., Gorst M. Yu. The System of Macroeconomic Balances to Forecast the Economy of a Region. *Problemy prognozirovaniya = Issues of Forecasting*, 2003, no. 4, pp. 67–82. (In Russ.).
5. Grinchel' B. M. Compitablility and Economic Attractiveness of Regions. *Region: ekonomika i sotsiologiya = Region: Economics and Sociology*, 2013, no. 3, pp. 96–111. (In Russ.).
6. Khasaev G., Tsybatov V. A Technology to Forecast Regional Development. *Problemy prognozirovaniya = Issues of Forecasting*, 2002, no. 3, pp. 64–82. (In Russ.).
7. Vazhenina I., Vazhenin S. Competitive Immunity of a Region. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Issues in Theory and Practice of Management*, 2014, no. 2, pp. 70–78. (In Russ.).
8. Mezhev I. S., Stroiteleva E. V. Economic Aspects of Ensuring the Self-Sufficiency of a Non-Raw Regional Economy. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economy of Sustainability*, 2016, no. 1 (25), pp. 269–272. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Игорь Степанович Межов — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и производственного менеджмента, Алтайский государственный технический университет, Барнаул, Россия
mgvis@mail.ru

Елена Викторовна Клецкова — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит», Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия
Stroiteleva_ev@mail.ru

ABOUT THE AUTHORS

Igor' Stepanovich Mezhev — Doctor of Economics, Full Professor, Chair of Economics and Production Management, Altai State Technical University, Barnaul, Russia
mgvis@mail.ru

Elena Viktorovna Kletschkova — Candidate of Economics, Associate Professor of Banking and Finance Department, Altai State University
Stroiteleva_ev@mail.ru

Развитие инновационного потенциала региона силами оборонной промышленности

А.А. Бакулина¹, П.П. Топчий², А.М. Солонинкина³,

Финансовый университет,
Москва, Россия

¹<http://orcid.org/0000-0003-2110-4194>

²<http://orcid.org/0000-0003-1299-5845>

³<http://orcid.org/0000-0001-7647-7284>

Аннотация

Актуальность. На сегодняшний день развитие регионов на базе инноваций является важнейшим фактором их конкурентоспособности. Способность региона изменять внутреннюю политику и производить высокотехнологичную продукцию формирует инновационный потенциал региона. Основным локомотивом инновационного развития российской экономики являются предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК) и государственные институты, с ними связанные, что и определяет направление по анализу повышения эффективности инновационной активности региона сквозь призму ОПК.

Методы. В статье была проанализирована ситуация относительно региональных инициатив по развитию инновационного потенциала предприятий ОПК, показатели, влияющие на инновационный потенциал региона, и факторы, определяющие их.

Результаты. Наиболее эффективными в данном контексте представляются кластерные инициативы, объединяющие науку, производство и государство и дающие наибольший толчок инновационному потенциалу региона. В результате проведенного анализа был сделан вывод о необходимости организации кластеров под эгидой предприятий ОПК.

Перспективы. Дальнейшее продвижение таких инициатив может быть связано с передачей ведущей роли предприятиям ОПК, что создаст конкурентную среду и обеспечит развитие инновационных процессов в регионе. Во взаимосвязи с вектором диверсификации деятельности предприятий ОПК синергетический эффект от такого взаимодействия может быть наибольшим.

Ключевые слова: оборонная промышленность; ОПК; инновационный потенциал региона; инновационное развитие; продукция двойного назначения; кластер; кластерные инициативы.

Для цитирования: Бакулина А.А., Топчий П.П., Солонинкина А.М. Развитие инновационного потенциала региона силами оборонной промышленности // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 36–45.

УДК 338.984

JEL G32

Development of Regional Innovative Potential by the Defense Industry Forces

A.A. Bakulina¹, P.P. Topchiy², M.A. Soloninkina³,

Financial University, Moscow

¹<http://orcid.org/0000-0003-2110-4194>

²<http://orcid.org/0000-0003-1299-5845>

³<http://orcid.org/0000-0001-7647-7284>

Abstract

Introduction, Purpose. To date, the development of regions based on innovation is the most important factor of their competitiveness. The ability of the region to change domestic policies and produce high-tech products forms the region's innovative potential. The enterprises of the defense industry complex (DIC) and state institutions associated with them give the greatest response at the state and industrial level with respect to the development of innovative potential, which determines the direction for analyzing the increase in the efficiency of innovative activity in the region through the prism of the defense industry.

Methods. The article analyzed the situation with regard to regional initiatives to develop the innovative potential of defense enterprises, the indicators that affect the region's innovative potential and the factors that determine them.

Results. The most effective in this context are cluster initiatives that unite science, production and the state, give the greatest impetus to the innovative potential of the region. As a result of the analysis, it was concluded that there is a need to organize clusters under the auspices of defense industry enterprises.

Discussion. Further development of such initiatives can be associated with the transfer of leading roles to defense enterprises, which will create a competitive environment and will provide an opportunity for further development. In connection with the vector of diversification of the activities of defense enterprises, there will be the greatest synergetic effect from such an interaction.

Keywords: defense industry; military-industrial complex; regional innovative potential; innovative development; dual-purpose products; cluster, cluster initiative.

For citation: Bakulina A.A., Topchiy P.P., Soloninkina M.A. Development of Regional Innovative Potential by the Defense Industry Forces.

Upravlencheskie nauki = Management Sciences, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 36–45. (In Russ.).

UDC 338.984

JEL G32

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) представляет собой совокупность предприятий полного цикла производства оборонной продукции и научно-технической базы нашей страны. Через такие элементы функционирования ОПК, как научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производимые научно-исследовательскими институтами, научно-производственными объединениями и конструкторскими бюро, формируются инновационные процессы, являющиеся двигателем развития экономики.

Контроль и регулирование ОПК лежит, помимо юрисдикции федеральных органов исполнитель-

ной власти (Правительства Российской Федерации, Минобороны России, Минпромторга России, Минпромнауки России и т.д.), на региональных органах власти, призванных оказывать содействие ОПК с учетом интересов развития регионов, решения актуальных вопросов их социально-экономического развития, поддержания инфраструктуры, в первую очередь градообразующих предприятий, а также в местах концентрированного присутствия оборонных предприятий [1].

Более того, региональные и местные власти заинтересованы в совместном взаимодействии, поскольку посредством проведения эффективной оборонно-промышленной политики разрешается

ряд проблем в регионах: снижение уровня безработицы, улучшение условий и качества жизни населения, увеличение налоговых поступлений в консолидированный бюджет на федеральном, региональном и муниципальном уровнях и т.д.

Состояние науки, технологической базы, передовых технологий, играющих ключевую роль в становлении конкурентоспособности отечественной продукции, представляется наиболее важным фактором развития экономики регионов на данный момент.

Предприятия ОПК в этом ключе рассматриваются как основной локомотив инновационного развития российской экономики посредством развития инновационного потенциала регионов, в которых они присутствуют и внедряют инновации.

Рассмотрим влияние хозяйствования крупнейших оборонных предприятий на регионы, в которых они расположены. В выборке присутствуют регионы Центрального федерального округа (ЦФО), занимающего первое место среди федеральных округов по выпуску продукции оборонного назначения и по объемам научно-технической продукции (табл. 1).

Стоит акцентировать внимание на том, что особое значение приобретают предприятия ОПК, выпускающие высокотехнологичную продукцию гражданского и двойного назначения. Здесь стоит отметить следующие предприятия:

- АК «Туламашзавод». Производит обширную номенклатуру продукции гражданского назначения, которая в том числе используется для укомплектования аэромобильных госпиталей и комплексов МЧС России и Минобороны России. Завод выпускает мобильную пожарную установку, сани для следж-хоккея, предназначенные для людей с ограниченными возможностями, магниторезонансный томограф «Престиж-15» для высокоточных диагностических исследований всех структур и органов пациента и другую продукцию. Говоря о вкладе предприятия в региональное развитие, необходимо отметить, что предприятие, являясь градообразующим, отличается активной работой в области развития условий труда и отдыха, поддерживает социально незащищенные и малообеспеченные категории работников, финансирует обучение и подготовку кадров. Среди активов предприятия присутствуют база отдыха, детский лагерь, а также ряд объектов развития культуры и спорта. Предприятие курирует деятельность учебных заведений, дет-

ских домов, домов ребенка и реабилитационного центра*;

- АО «Конструкторское бюро приборостроения им. академика Аркадия Шипунова». Среди перспективных гражданских изделий и разработок этого предприятия — в частности, лазерный хирургический аппарат «Ланцет-2», предназначенный для бесконтактного и бескровного рассечения, коагуляции и выпаривания мягких биотканей. Серийно выпускаемые аппараты позволяют проводить практически все виды операций в таких областях медицины, как хирургия, урология, онкология, гинекология, дерматология, косметология, оториноларингология, офтальмология, стоматология и др.

По показателям высокого уровня социально-экономической эффективности лидируют следующие предприятия, входящие в состав сводного реестра организаций ОПК и находящиеся в сфере деятельности Минпромторга России, а также расположенные в ЦФО;

- ОАО «Завод имени В. А. Дегтярева» (далее — ОАО «ЗиД»). Это — многопрофильное предприятие, входящее в число крупнейших в машиностроительном и оборонном комплексе страны, признано одним из победителей в номинации «Промышленная организация оборонно-промышленного комплекса в сфере деятельности Минпромторга России высокой социально-экономической эффективности» по итогам конкурса Минпромторга России на звание «Организация оборонно-промышленного комплекса высокой социально-экономической эффективности». Завод характеризуется продукцией широкого назначения, которая имеет высокую долю экспорта в страны дальнего и ближайшего зарубежья. Номенклатура продукции ОАО «ЗиД» в большей мере представлена вооружением для сухопутных войск, военно-воздушных сил и военно-морского флота в 17 стран мира. Основу заводского портфеля заказов составляют ракетные комплексы и автоматизированные системы управления огнем, стрелково-пушечное вооружение. По итогам 2015 г. предприятие занимает лидирующее положение на международном рынке, поставляя высокоточный снайперский комплекс «Корд-М», являющийся инновационно новым продуктом, — самой

* Туламашзавод. Социальная политика. URL: <http://www.tulamash.ru/page/social> (дата обращения: 26.09.2017).

Таблица 1 / Table 1

**Обзор Центрального федерального округа в разрезе ряда предприятий ОПК / Overview
of the Central Federal District in the context of a number of DIC enterprises**

Регион ЦФО / Region of Central Federal District	Предприятие ОПК / Enterprise DIC
Тульская область	АК «Туламашзавод»
Тульская область	АО «Конструкторское бюро приборостроения им. академика Аркадия Шипунова»
Владимирская область	ОАО «Завод имени В.А. Дегтярева»
г. Москва	АО «Концерн воздушно-космической обороны „Алмаз-Антей”»

легкой крупнокалиберной винтовкой среди всей оборонной продукции мировых предприятий ОПК. В целях подготовки квалифицированных специалистов ОАО «ЗиД» проводит специализированные курсы лекций и деловые игры, позволяющие повысить уровень профессиональных знаний, в связи с активной модернизацией ОПК и введением новых технологий нормирования производственного процесса. Вклад завода в развитие региона также существенен: под его началом производится строительство жилья, спортивных и оздоровительных объектов, функционирует лагерь «Солнечный», принимающий до 2000 детей в год, включает туристическую базу для взрослых на берегу р. Клязьма на 500 мест. Ежегодно здесь отдыхают около 3 тыс. работников и семей завода;

- АО «Концерн воздушно-космической обороны „Алмаз-Антей”». Предприятие является заслуженным победителем в номинации «Интегрированная структура оборонно-промышленного комплекса в сфере деятельности Минпромторга России высокой социально-экономической эффективности» по итогам конкурса Минпромторга России на звание «Организация оборонно-промышленного комплекса высокой социально-экономической эффективности». Являясь одним из лидеров среди оборонных предприятий, «Алмаз-Антей» насчитывает более 120 тыс. специалистов различных областей военной промышленности. Выступая в качестве высокотехнологичной компании, концерн импортирует продукцию в более чем 50 стран мира.

Социально-экономическая эффективность региона в процессе деятельности вышеуказанных предприятий ОПК достигается посредством положительной динамики следующих показателей:

- валовой региональный продукт (ВРП);
- бюджетная обеспеченность региона при растущем объеме величины поступающих налогов;
- объем инвестиций, направляемых на совершенствование производственных мощностей, разработку и продвижение на рынок новых продуктов [отбор результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) оборонно-промышленных предприятий, имеющих высокий коммерческий потенциал, и генерация на их основе нововведений, способных к реализации по двойному (военному и гражданскому) назначению];
- рост инвестиционной привлекательности региона;
- доля высокотехнологичной и наукоемкой продукции в ВРП;
- доля рабочих мест высокой производительности;
- доля рабочих мест, обеспеченных заработной платой, превышающей среднюю по региону;
- уровень обеспеченности объектами инфраструктуры.

Сбалансированность и эффективность социально-экономической, научной и промышленной политики региона определяют потенциал инновационной активности и способствуют распространению и использованию инноваций [2, с. 263].



Рис. 1 / Fig. 1. Взаимосвязь факторов регионального развития ОПК /
Interrelation of factors of the regional DIC development

Рассмотрим факторы, оказывающие влияние на развитие инновационного потенциала региона (рис. 1).

Очевидным является тот факт, что развитие инновационного потенциала в регионах может быть достижимо только при заинтересованности всех сторон, участвующих в этом процессе. Предприятия реального сектора, прежде всего оборонные, внедряющие инновационные подходы, создающие высокотехнологичный, конкурентный на международных рынках продукт, могут рассчитывать на поддержку со стороны государства.

Оборонно-промышленные предприятия, как и предприятия реального сектора, оказывают сильное воздействие на развитие регионов. Так, в 2016 г. ВРП Тульской области вырос на 4% (до 469 млрд руб.), что стало возможным прежде всего благодаря вкладу предприятий отрасли машиностроения: по итогам года объем отгруженной продукции достиг 589,3 млрд руб. (второе место в ЦФО), 30,2% из которых приходились на предприятия машиностроительной отрасли, представленные ОПК.

В рамках предприятия ОПК также реализован дополнительный инструмент влияния на партнеров по повышению их производственной и экономической эффективности — институт военных

представительств Минобороны России, обеспечивающий контроль роста цен и предотвращающий растрату средств федерального бюджета.

Региональные власти заинтересованы в занятости населения, повышении уровня жизни населения при растущих зарплатных платах и поступлениях в региональный бюджет. Для этого региональным властям необходимо проводить социально-экономическую политику, направленную на поддержку предприятий ОПК в случае, если таковые представлены в регионе.

Представители научного сообщества, разрабатывающие и апробирующие инновационные продукты в рамках научно-исследовательских организаций, конструкторских бюро и научно-производственных объединений, также должны получать поддержку региональных властей. При этом наиболее важными направлениями, помимо финансирования, являются обеспечение преемственности опыта от состоявшихся ученых молодым специалистом, а также стимулирование коммерциализации научных разработок путем внедрения их на предприятиях в ускоренном порядке.

Так, в Тульской области более 60% учебных заведений готовят специалистов по наиболее востребованным со стороны промышленности специальностям: «Металлообработка», «Транс-

Таблица 2 / Table 2

Распределение затрат на технологические инновации среди регионов ЦФО, % / Distribution of costs for technological innovation among the regions of the Central Federal District, %

Регион / District	2015 г. / 2015	2014 г. / 2014	2013 г. / 2013
Центральный федеральный округ	100	100	100
Белгородская область	0,6	1,1	0,4
Брянская область	0,4	0,3	0,7
Владимирская область	2,4	1,6	1,5
Воронежская область	2,4	1,8	2,5
Ивановская область	0,1	0,1	0,1
Калужская область	2,8	3,6	5,1
Костромская область	0,4	0,1	0,2
Курская область	0,2	1,2	2,5
Липецкая область	2,4	3,0	3,2
Московская область	32,6	28,5	26,6
Орловская область	0,1	0,2	0,1
Рязанская область	1,4	2,8	2,4
Смоленская область	0,6	0,5	0,5
Тамбовская область	0,8	0,6	0,6
Тверская область	0,8	0,8	2,0
Тульская область	2,8	2,6	3,1
Ярославская область	2,8	4,2	4,3
г. Москва	46,4	47,0	44,2

Источник: рассчитано авторами на основе: Регионы России. Социально-экономические показатели 2016: стат. сб. / Росстат. М., 2016. С. 1046.

портные средства», Машиностроение». Также в области действует ряд научных производственных организаций: ПАО «НПО «Сплав», ПАО «НПО «Стрела», АО «Конструкторское бюро приборостроения им. академика Аркадия Шипунова» и др. Такое взаимодействие не решает проблемы кадрового голода, но предопределяет существенный задел в этом вопросе при стимулировании популярности данных профессий.

Существует тесная связь между общим экономическим прогрессом региона и способностью сохранять, развивать и привлекать квалифицированную рабочую силу. Это означает, что на сегодняшний день новые знания и технологии, создаваемые научно-исследовательскими кадрами, превратились в решающий фактор экономического роста. Результаты их деятельности, во-первых, позволяют усовершенствовать производство через разработку

Таблица 3 / Table 3

Объемы инновационной продукции в регионах ЦФО / Volumes of innovative products in the regions of the Central Federal District

Регион / District	2013 г. / 2013		2014 г. / 2014		2015 г. / 2015	
	Млн руб. / Million rubles	В процентах от общего объема отгруженных товаров, выполненных работ, услуг / As a percentage of the total shipped goods, work performed, services	Млн руб. / Million rubles	В процентах от общего объема отгруженных товаров, выполненных работ, услуг / As a percentage of the total shipped goods, work performed, services	Млн руб. / Million rubles	В процентах от общего объема отгруженных товаров, выполненных работ, услуг / As a percentage of the total shipped goods, work performed, services
Российская Федерация	3 507 866,0	9,2	3 579 923,8	8,7	3 843 428,7	8,4
Центральный федеральный округ	1 164 102,4	11,4	1 091 170,3	9,6	1 491 536,1	12,8
Белгородская область	21 246,5	4,3	23 098,3	4,4	29 348,1	5,0
Брянская область	6 654,9	5,4	8 312,3	6,5	25 445,2	16,5
Владимирская область	24 829,9	9,4	22 782,1	8,3	27 015,3	9,6
Воронежская область	13 520,8	4,6	24 742,4	7,2	50 120,6	12,4
Ивановская область	463,1	0,5	795,2	0,9	1 342,5	1,5
Калужская область	15 924,8	3,6	13 724,3	2,7	14 833,8	3,2
Костромская область	2 272,1	1,9	2 504,8	2,0	2 198,4	1,8
Курская область	8 591,3	4,3	13 363,3	6,5	15 087,2	6,2
Липецкая область	54 860,5	13,3	63 282,1	13,6	64 830,1	12,3
Московская область	237 539,0	12,7	268 459,2	12,9	294 032,1	13,7
Орловская область	11 43,8	1,4	885,1	1,0	748,5	0,9
Рязанская область	5 930,9	2,8	7 293,7	3,2	8 242,6	3,5
Смоленская область	5 334,1	3,0	10 438,8	5,9	5 539,7	2,7
Тамбовская область	2 624,3	3,0	6 278,0	6,3	7 165,4	6,1
Тверская область	18 270,7	7,7	4 489,6	1,8	12 834,6	5,3
Тульская область	35 378,7	9,6	41 881,3	9,7	63 110,9	12,4
Ярославская область	22 812,3	9,3	26 801,0	10,5	18 057,8	7,0
г. Москва	686 704,6	15,3	552 039,1	11,0	851 583,4	17,1

Источник: рассчитано авторами на основе: Регионы России. Социально-экономические показатели 2016: стат. сб. / Росстат. М., 2016. С. 1048.



Рис. 2 / Fig. 2. **Схема кругооборота регионального инновационного развития / Scheme of the circuit of regional innovation development**

Источник: разработано авторами.

и внедрение современных технологий, во-вторых, обеспечивают рост производительности труда, качество рабочей силы и преемственность практических знаний.

Фундаментальные исследования, осуществляемые такими высококвалифицированными кадрами, приводят к прикладным исследованиям и изобретениям, которые затем превращаются в инновации, а они, в свою очередь, позволяют достигнуть большого роста. Чтобы убедиться в этом, рассмотрим затраты на технологические инновации и объемы инновационной продукции в регионах ЦФО (табл. 2, 3).

Согласно полученным данным в регионах, в которых выше доля персонала, занятого исследова-

ниями и разработками, и компании осуществляют инвестиции в инновации, выше коэффициент обновления основных фондов, больше государственного финансирования.

На основе полученных данных о тенденциях развития инновационной деятельности в регионах ЦФО была разработана схема кругооборота регионального инновационного развития.

Привлечение высококвалифицированных специалистов в различных областях возможно организовать посредством данных, представленных на рис. 2, показывающем схему кругооборота регионального инновационного развития в привязке к образованию, занятости и производительности.

Таким образом, основной задачей, стоящей перед региональными властями, является организация межотраслевого, научно-практического взаимодействия между реальным сектором, наиболее широко представленным предприятиями ОПК и научным сообществом при поддержке руководства регионов. На сегодняшний день имеет место тенденция к формированию и развитию инновационных территориальных кластеров, способствующих переходу к инновационной экономике, являющихся «точками» опережающего социально-экономического развития, опирающегося на высокий научно-технологический потенциал. Именно кластерные инициативы ставят перед собой задачу объединения научного и практического опыта при сформированных инструментах поддержки со стороны федеральных и региональных властей.

Следует отметить, что кластерные инициативы [3, с. 145] в ОПК могут реализовываться при наличии близко расположенных научно-исследовательских институтов, сильного университета фундаментальных наук, успешно функционирующего рядом с университетом технопарка или бизнес-инкубатора, а также предприятий с сильной рыночной позицией, активно выполняющих НИОКР. В 2017 г. идет активное объединение и создание креативно-индустриального кластера в центре Тулы, который объединит в себе высшую техническую школу под управлением государственной корпорации «Ростех», общее офисное пространство для специалистов и послужит базой для проведения всероссийских соревнований молодых специалистов в области ОПК. В связи с этим основной вектор инициатив по созданию кластеров в отечественном ОПК можно определить как попытки сблизить научное сообщество с предпринимательскими структурами и властями для

ускорения внедрения в практику нововведений как оборонного, так и гражданского назначения.

Решение по реализации кластерных инициатив лежит в поле ведения органов государственной власти [4, с. 3]. При реализации кластерных инициатив с привлечением предприятий ОПК, исходя их потенциала и наибольшей заинтересованности в реализации высокотехнологичной продукции, конкурентной на мировых рынках, наиболее эффективным представляется руководство развитием кластера именно менеджментом таких предприятий. На наш взгляд, следует отдать реализацию кластеров в область ведения государственных корпораций, хозяйствующих в области ОПК, объединяющих в себе оборонные холдинги и реализующих политику их развития. В большинстве случаев кластерными инициативами, а также инициативами в области территорий опережающего развития и территорий социально-экономического развития заняты управляющие компании, сфера интересов которых находится исключительно в объемах управления недвижимым и движимым имуществом, нежели бизнесом. В этом ключе организации, основанные в рамках государственных корпораций ОПК, обладают большими компетенциями, чем управляющие компании, и могут обеспечить надлежащее качество управления и качество регулирования кластерных инициатив, реализуемых в рамках каждого отдельного региона, что может рассматриваться как организационно-управленческая мера, не применяемая на данный момент и являющаяся уникальной. Именно предприятия ОПК, имея под своим началом кластер, смогут наилучшим образом реализовать весь его научный потенциал и обеспечить наибольшую коммерциализацию исследований.

Литература

1. *Пименов В. В.* Государственная оборонно-промышленная политика России (1992–2012 годы): этапы становления и развития, механизмы и инструменты реализации. Теория, методология, практика: монография. Т. 2. М.: Издательская группа «Граница», 2014. 520 с.
2. *Соломатина Н. А., Славнецкова Л. В.* Анализ зарубежного опыта развития инновационных систем на региональном уровне // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. Т. 15. № 3. С. 263–270.
3. *Абдулкадыров А. С.* Кластерные инициативы в отечественной оборонной промышленности // Транспортное дело России. 2012. № 6–2. С. 145–147.
4. *Кривенко А. М.* Кластерная политика и кластерные инициативы в отечественном оборонно-промышленном комплексе // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2014. № 3. С. 3–5.

References

1. Pimenov V. V. State defense-industrial policy of Russia (1992–2012): stages of formation and development, mechanisms and instruments of implementation. Theory, methodology, practice: monograph. Vol. 2. Moscow: «Granitsa» Publ., 2014. 520 p. (In Russ.).
2. Solomatina N. A., Slavnetskova L. V. Analysis of foreign experience in the development of innovative systems at the regional level. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Saratov University Review. New Series. Series: Economics. Management. Law*, 2015, vol. 15, no. 3, pp. 263–270. (In Russ.).
3. Abdulkadyrov A. S. Cluster initiatives in the domestic defense industry. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*, 2012, no. 6–2, pp. 145–147. (In Russ.).
4. Krivenko A. M. Cluster policy and cluster initiatives in the national defense-industrial complex. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy = Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*, 2014, no. 3, pp. 3–5. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Анна Александровна Бакулина — доктор экономических наук, доцент Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, заместитель проректора по научной работе, Финансовый университет, Москва, Россия

abakulina@fa.ru

Павел Павлович Топчий — аспирант кафедры «Анализ рисков и экономическая безопасность», Финансовый университет, заместитель генерального директора по стратегическому развитию, ООО «Центр оценки собственности «МОРФ», Москва, Россия

paultop4i@yandex.ru

Анастасия Максимовна Солонинкина — аспирантка Департамента менеджмента, Финансовый университет, Москва, Россия

soloninkina.a.m@gmail.com

ABOUT THE AUTHORS

Bakulina Anna Aleksandrovna — Doctor of Economics, Associate Professor in the Department of Corporate Finance and Corporate Management, Deputy Pro-rector for Scientific Work, Financial University, Moscow, Russia

abakulina@fa.ru

Topchii Pavel Pavlovich — PhD student of the Risk Analysis and Economic Security Department, Financial University, Deputy General Director of Strategic Development, LLC ‘Center of property evaluation “MORF”’, Moscow, Russia

paultop4i@yandex.ru

Soloninkina Anastasiya Maksimovna — PhD student of the Management Department, Financial University, Moscow, Russia

soloninkina.a.m@gmail.com

Управление результативностью труда руководителей на основе оценки эффективности проектов*

И.В. Катунина¹, Т.В. Конорева²,

¹Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск, Россия
<http://orcid.org/0000-0002-1130-3985>

²Финансовый университет (Омский филиал), Омск, Россия
<http://orcid.org/0000-0002-7401-833X>

Аннотация

Актуальность. Опыт применения ключевых показателей эффективности и сбалансированных систем показателей, свидетельствующий о значимых негативных последствиях в системе управления и организационной культуре, обусловил поиск новых подходов к управлению результативностью труда руководителей, способствующих развитию внутренней мотивации. Цель работы – провести исследование возможностей применения оценки эффективности проектов для управления результативностью труда руководителей. Авторами выдвинута и обоснована идея построения системы управления результативностью труда руководителей на основе оценки эффективности проектов, осуществляемых под их руководством.

Методы. Концептуальная основа статьи базируется на методологии системного подхода, в частности методах структурно-функционального и процессного подходов, также в работе использовались методы анкетирования и математической статистики. Авторами проведено анкетирование слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров с целью исследования степени распространения проектно-ориентированного управления и состояния оценки эффективности управления проектами на предприятиях г. Омска.

Результаты. В статье проанализированы позитивные стороны и сдерживающие факторы построения систем ключевых показателей эффективности и систем сбалансированных показателей для оценки проектной деятельности и результативности труда руководителей в организациях, реализующих проекты. Выявлена зависимость уровня эффективности компании и степени оценки эффективности проектов.

Перспективы. В качестве стратегических ориентиров формирования системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов предложены решения с учетом широкого круга вопросов от обучения руководителей организаций и проектов до управления изменениями в компаниях, применяющих проектное управление. Авторами сформулированы этапы реализации предложенного подхода: определение концепции управления результативностью труда; оценка возможностей и определение круга управленческих решений по привязке системы оценки результативности труда руководителей к результатам проектной деятельности; установление ключевых показателей эффективности проектов; проработка институциональных аспектов внедрения ключевых показателей эффективности проектов; разработка механизма реализации системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов.

Ключевые слова: эффективность; результативность труда; управление результативностью; проект; управление проектами; оценка эффективности; ключевые показатели эффективности; сбалансированная система показателей.

Для цитирования: Катунина И.В., Конорева Т.В. Управление результативностью труда руководителей на основе оценки эффективности проектов // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 46–53.

УДК 331.101(571.13)
JEL O32

* Публикация подготовлена при финансовой поддержке Министерства образования Омской области в рамках поддержанного Российским фондом фундаментальных исследований научного проекта № 16–12–55010 «Мониторинг качества управления проектами в системе обеспечения эффективности инновационно-инвестиционных проектов развития региона».

Managers' Labour Performance Management Based on Assessment of Projects Efficiency**

I.V. Katunina¹, T.V. Konoreva²,

¹Omsk F.M. Dostoevsky State University, Omsk, Russia
<http://orcid.org/0000-0002-1130-3985>

²Financial University (Omsk branch), Omsk, Russia
<http://orcid.org/0000-0002-7401-833X>

Abstract

Introduction, Purpose. Experience of key performance indicators and balanced scorecards application revealed significant negative consequences in management systems and organizational cultures. So, there are needs to be new approaches to performance management of managers' labor allowing increasing in internal motivation. The paper aims to investigate the possibility of application of projects efficiency assessment to management of managers' labor performance. The authors advanced and approved an idea concerning comprising of the managers' labor performance management system based on assessment of projects efficiency that are implemented under their guidance.

Methods. The conceptual scheme of the paper is based on methodology of the systems approach, specifically methods of structural-functional and process approaches. Surveys and mathematical statistics were used as well. The authors interviewed the participants of the Presidential Managers' Training Program for investigation of the extent of project oriented management spreading and the state of project efficiency assessment in Omsk companies.

Results. The paper contains the analysis of the experience of key performance indicators and balanced scorecards application in companies in Russia and abroad, characteristics of strengths and constraints for building such systems for project activities assessment. The connection between company's performance and the degree to which a company assesses project efficiency was confirmed.

Discussion. The strategical directions of development of the managers' labor performance management system based on assessment of projects efficiency including a broad range of issues from organization and project managers' learning to change management practices in project oriented companies were offered. The authors determined stages of the proposed approach realization: definition of the labor performance management construct; opportunities analysis and identification of managerial decisions needed to tie the managers' labor performance management system to project activities results; setting-up project key performance indicators; working through institutional issues of project key performance indicators implementation; working out the mechanism of realization the managers' labor performance management system based on assessment of projects efficiency.

Keywords: efficiency; labor performance; performance management; project; project management; efficiency assessment; key performance indicators; balanced scorecards.

For citation: Katunina I.V., Konoreva T.V. Managers' Labour Performance Management Based on Assessment of Projects Efficiency. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 46–53. (In Russ.).

UDC 331.101(571.13)

JEL O32

Введение

В условиях усиления динамики и увеличения сложности конкурентной среды будущее организаций зависит от эффективности принятых управленческих решений. В последние годы в промышленно развитых странах широкое распространение получили концепции ключевых показателей эффективности и сбалансированные системы показателей,

применяемые не только как инструменты операционализации организационных стратегий, но и как средства, активно используемые в качестве базового инструмента управления результативностью управленческого труда.

Перспектива применения накопленного позитивного опыта управления на основе использования концепций ключевых показателей эффективности,

** The publication was prepared with the Ministry of education of Omsk region financial support in the framework of the assisted by The Russian Foundation for Basic Research Project No. 16-12-55010 "Monitoring the quality of project management in the system of providing the efficiency of innovative-investment projects development in the region".

систем сбалансированных показателей и преодоления указанных негативных трендов видится в развитии проектно-ориентированного подхода к управлению социально-трудовыми отношениями, который позволяет, с одной стороны, применять концепции управления результативностью к проектной деятельности, выделяя ключевые показатели оценки эффективности проектов, а с другой стороны, способствует развитию внутренней мотивации руководителей за счет актуализации принципов РАМ (purpose — autonomy — master, или целесообразности деятельности, автономии, развития мастерства). Традиционно результативность и эффективность руководителей оценивалась на основе оценки достижения целей работающих под их руководством подразделений. Развитие идей проектно-ориентированного управления позволило авторам настоящей статьи выдвинуть идею построения системы управления результативностью труда руководителей, основанную на оценке эффективности осуществляемых под их руководством проектов. При этом под проектом понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение продукта (услуги), что позволяет подразумевать под текущей деятельностью руководителя выполнение портфеля его проектов. Жизнеспособность и направления развития этой научной идеи будут зависеть от того, насколько широко применяется проектное управление в деятельности организаций и используются ли формализованные системы для оценки эффективности проектов. Данное обстоятельство и предопределило цель настоящей работы — анализ возможностей применения оценки эффективности проектов для управления результативностью труда руководителей. Для достижения указанной цели авторы проанализировали накопленный опыт применения концепций ключевых показателей эффективности в оценке проектов, осуществляемых в организациях г. Омска, и разработали стратегию формирования системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов.

Применение концепций ключевых показателей эффективности в оценке эффективности проектов

Развитие проектного управления обусловлено поиском путей совершенствования деятельности компаний. Внедрение проектного управления обеспечивает сбалансированность стратегических инициатив предприятий посредством формирования портфеля стратегических проектов и программ, рост

эффективности отдельных инициатив, сокращение времени достижения планируемых результатов [1, 2]. Применение инновационных методов проектного управления [3] позволяет рассматривать деятельность руководителя как портфель проектов и программ и, соответственно, оценивать ее с позиции эффективности их результатов. Возникает потребность разработки систем показателей результативности труда в контексте показателей эффективности проектов.

В последние годы все больше исследований посвящено использованию системы ключевых показателей эффективности в проектном управлении. При этом необходимость применения данных концепций в управлении проектами отмечается как в глобальных стандартах, так и в работах ученых и практиков. В стандарте *Organizational Competence Baseline (OCB)* — «Требования к компетентности организации в области управления проектами» Международной ассоциации управления проектами (IPMA) в качестве инструмента «перевода» стратегических целей с уровня стратегии на уровень проекта для мониторинга и контроля соответствия проектов стратегии и формирования отчетов по эффективности работы предлагается применять сбалансированную систему показателей. В зарубежной литературе вопросы формирования оценки эффективности проектов рассмотрены в трудах Г. Керцнера [1, 4]. Согласно результатам исследования Института управления проектами (PMI) в 2015 г. формализованная оценка эффективности проектов проводилась большинством опрошенных специалистов по управлению проектами (31% респондентов ответили «всегда», 35% — «часто») [5, p. 22]. С.В. Юдиной отмечается, что система ключевых показателей эффективности управления проектами должна гармоничным образом вписываться в корпоративную систему управления проектами [6, с. 191]. А.С. Сорокин считает, что для проведения оценки проектной деятельности в наибольшей степени подходит именно система сбалансированных показателей, выстроенная для выделенных автором областей знаний проектного менеджмента [7, с. 156]. По мнению А.А. Халилова, качественный ключевой показатель эффективности должен иметь «общую основу с индикаторами успеха проектного управления» [8, с. 41].

В то же время применение концепций ключевых показателей эффективности и систем сбалансированных показателей в управлении проектами для оценки результативности руководителей затруднено рядом обстоятельств, в том числе:

1) *сложностью внедрения системы ключевых показателей эффективности в целом.* Отечественными учеными В.В. Кайлем, Е.В. Корчагиной, Л. Мазманяном, Р. Исаевой, Е. Аксеновой, В.Д. Севриновским, В. Моженковым, Е.Н. Ветлужских, А.И. Кузнецовым, А.Г. Курбатовым называются среди факторов, мешающих внедрению этих показателей, исторические и национальные особенности ведения бизнеса в России, различия в корпоративной культуре, преимущественное использование директивного стиля управления, приоритизация усилий на получении краткосрочной прибыли, учет показателей финансовой деятельности только в прошедших периодах, слабая связь финансовых и нефинансовых показателей. К специфическим проблемам внедрения систем ключевых показателей эффективности авторы относят также низкое качество управленческой отчетности [9], отсутствие сформированной стратегии развития, несформированность необходимых компетенций персонала [10, с. 26], недостаточное количество показателей стратегических карт, частичное внедрение системы при необходимости безусловного комплексного подхода, недостаточная инициативность работников организаций, активное отторжение внедряемой системы, разработку системы только на уровне высшего руководства без привлечения менеджеров нижнего и среднего звеньев;

2) *трудностями внедрения ключевых показателей, связанных с областью управления проектами.* К ним относятся: выбор периодичности расчета и контрольных точек; противоречие индивидуальной и командной ответственности за достигаемые результаты [11, с. 139–140]; совмещение проектной и операционной деятельности работников организаций и т.д.;

3) *сложностями оценки непосредственного вклада руководителей в процессы управления и реализации проектов.*

Таким образом, необходимость использования системы ключевых показателей эффективности для организаций, реализующих проекты, с целью оценки действенности работы над проектами признается сегодня методологией проектного менеджмента во всем мире. Однако сложности в разработке и внедрении подобных систем обусловили необходимость исследования в данной области. Поэтому авторами было инициировано исследование состояния оценки эффективности управления проектами в организациях г. Омска, в ходе которого была предпринята попытка выявления зависимостей эффективности

деятельности компаний от оценки эффективности проектной деятельности и применения формализованных инструментов для ее проведения.

Исследование состояния оценки эффективности управления проектами в организациях г. Омска

Для оценки состояния эффективности управления проектами было проведено анкетирование слушателей Президентской программы подготовки управленческих кадров, проходивших обучение в Центре делового образования Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского в 2014/2015 учебном году. Выбор целевой аудитории был обусловлен тем, что Президентская программа подготовки управленческих кадров традиционно привлекает молодых, активных и неравнодушных руководителей всех звеньев менеджмента, обладающих высоким потенциалом развития и стремящихся повысить эффективность работы своих организаций, а также вывести их на новые рубежи конкурентоспособности. Кроме того, собственно сами организации, «отправляющие» своих сотрудников на обучение по указанной программе, как правило, заинтересованы в развитии и повышении эффективности своей деятельности. Следовательно, указанные организации и их представители-слушатели представляются целевой аудиторией для развития и продвижения методологии управления проектами в регионе.

В анкетировании участвовали 108 человек. Отраслевая структура опрошенных руководителей организаций: промышленность — 28,3%; здравоохранение и социальные услуги — 16,3%; строительство — 13,0%; наука и образование — 10,9%; торговля и сфера услуг — 9,8%; транспорт и связь — 7,6%; сельское хозяйство — 5,4%; культура и искусство — 3,3%; физическая культура и спорт — 2,2%; прочие — 3,3%. Гендерная структура выборки: 57,4% — мужчины, 42,6% — женщины. Из общего числа участвовавших в анкетировании 52% респондентов сообщили, что работают в самостоятельных региональных организациях. В организациях с численностью работников до 100 человек трудятся 25% опрошенных, в организациях с численностью работников от 100 до 500 человек — 27%, в организациях с численностью работников от 500 до 1000 человек — 6% респондентов, на долю крупных организаций (свыше 1000 человек) приходится 42% опрошенных. Отметим, что в случае представительства, филиала или дочерней структуры речь идет о численности именно регионального подразделения.

Оценка эффективности проектов в организациях, % от общего числа опрошенных, ответивших, что компании реализуют проекты / Evaluation of projects' effectiveness in organizations, % of the total number of respondents who answered that the company implements projects

Тип организации / Organization type	Оценка эффективности проектов / Evaluation of projects' effectiveness			
	в максимальной и высокой степени / To the highest and high degree	в некоторой степени / To some degree	в малой степени / To low degree	отсутствует / Non applicable
Высокоэффективные организации / High-performing companies	9,1	0,0	0,0	0,0
Эффективные организации / Mid-performing companies	18,2	22,7	11,4	9,1
Низкоэффективные организации / Low-performing companies	2,3	9,1	9,1	2,3
Организации в кризисном состоянии / Companies in crisis	0,0	2,3	2,3	2,3

Основные гипотезы, выдвинутые авторами данного исследования, таковы:

- *гипотеза 1*: высокоэффективные организации в большей степени оценивают эффективность проектов, чем организации с низкими показателями результативности и эффективности;
- *гипотеза 2*: высокоэффективные организации в большей степени применяют формализованные системы оценки эффективности проектов, чем организации с низкими показателями результативности и эффективности.

Рассмотрим полученные в ходе анализа данных результаты.

Гипотеза 1. Для исследования оценки эффективности проектов были отобраны только анкеты респондентов, отметивших, что их организации реализуют проекты (64,7%). Распределение организаций по группам эффективности было сопоставлено со степенью, в которой осуществляется оценка эффективности проектов.

По результатам опроса 10,3% респондентов охарактеризовали свои организации как высокоэффективные, показатели деятельности которых превышают сложившийся в отрасли уровень эффективности. Большая часть респондентов (60,4%) считают, что их организации работают на уровне среднеотраслевых показателей эффективности. К категории низкоэффективных организаций, показатели работы которых ниже среднеотраслевых, были отнесены организации 23,5% респондентов. И, наконец, 5,8% опрошенных

отметили, что их компании находятся в кризисном состоянии.

Распределение ответов на вопрос: «В какой степени происходит оценка эффективности проекта?» представлено в *таблице*.

Таким образом, всего 29,6% организаций, реализующих проекты, осуществляют оценку их эффективности в максимальной и высокой степени, из них 92,2% относятся к группе высокоэффективных и эффективных организаций. В то же время 13,7% респондентов такую оценку не проводят вовсе.

Тем не менее внутри групп организаций можно отметить зависимость уровня эффективности организации от степени оценки эффективности проектов. Так, 100% высокоэффективных организаций, 29,6% эффективных организаций и 10% низкоэффективных организаций осуществляют такую оценку в максимальной и высокой степени.

Следовательно, гипотеза о том, что высокоэффективные организации в большей степени оценивают эффективность проектов, чем организации с низкими показателями эффективности, находит свое подтверждение.

Гипотеза 2. Не менее важным является вопрос о степени формализации оценки эффективности проектов. Авторами был проведен анализ применения формализованных систем оценки эффективности проектов в зависимости от уровня эффективности организации и типа реализуемых проектов.

Исследование показало, что формализованные системы оценки эффективности применяются преимущественно для внутренних проектов. Причем отмечается значительная доля (75%) высокоэффективных организаций, оценивающих внутренние проекты на основе формализованных систем оценки. Тем не менее связь между уровнем эффективности организации и степенью применения формализованных систем оценки не подтверждается.

Формализованная оценка эффективности проектов по заказам клиентов отсутствует в подавляющем большинстве организаций, в то время как проекты развития получают подобную оценку не более чем в 33% высокоэффективных организаций, 10–11% организаций со средней и низкой эффективностью.

Следовательно, гипотеза о том, что высокоэффективные организации в большей степени применяют формализованные системы оценки эффективности проектов, чем организации с низкими показателями результативности и эффективности, подтвердилась только отчасти. Данное обстоятельство связано с недостаточной зрелостью проектного управления в рассматриваемых организациях.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что высокоэффективные и эффективные организации г. Омска в наибольшей степени используют современные проектные управленческие технологии, оценивая при этом степень эффективности проектов, что подразумевает необходимость дальнейшего развития применения проектной методологии в Омском регионе. В то же время остаются слабо проработанными вопросы формализации систем оценки эффективности проектов и привязки их к компенсационным моделям, что в существенной мере затрудняет оценку эффективности труда руководителей.

Стратегия формирования системы управления результативностью труда руководителей на базе ключевых показателей эффективности проектов

Выявленные тенденции и проблемы предопределили необходимость стратегического подхода к формированию системы управления результативностью труда руководителей на базе ключевых показателей эффективности проектов. В связи с этим авторами разработан перечень рекомендаций для разных уровней управления, позволяющих создать на базе ключевых показателей эффективности проекта такую систему управления результативностью труда руководителей, которая даст возможность актуа-

лизировать их внутреннюю мотивацию и добиться повышения эффективности как проектной, так и деятельности организаций в целом.

На региональном уровне для повышения зрелости проектного управления, в том числе высокоэффективных и эффективных омских организаций, в первую очередь следует повлиять на осознание руководителями необходимости его совершенствования. Одним из возможных путей влияния могут стать корректировки учебных планов и рабочих программ дисциплин, изучаемых слушателями Президентской программы подготовки управленческих кадров. Изменения в наибольшей степени должны быть направлены на синтезирование знаний и практического опыта стратегического менеджмента, проектного управления и управления персоналом. Определенную ценность, по нашему мнению, для повышения качества менеджмента приобретает практическое рассмотрение технологий стратегического управления результатами проектов и системами оценки труда руководителей через привязку к стратегическому управлению организацией. Для снижения рисков внедрения новых систем оценки эффективности труда в организациях стоит уделить внимание вопросам менеджмента изменений.

На уровне организаций формирование системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов предполагает последовательное осуществление следующих укрупненных этапов:

1) *определение концепции управления результативностью труда.* Для этого следует провести анализ текущего состояния управления проектами, формализации оценки эффективности проектов и труда руководителей в организации, выявить проблемные области. Результатом данного этапа должно стать подробное описание целей, задач системы, субъектов и объектов системы управления результативностью труда руководителей;

2) *оценка возможностей и определение круга управленческих решений по привязке системы оценки результативности труда руководителей к результатам проектной деятельности.* На этом этапе следует описать бизнес-процессы управления организацией и проектами, идентифицировать зоны повышения их эффективности, проработать вопросы трансформирования компенсационных систем, управления изменениями в организации, корректировки методов стратегического планирования, управления персоналом, создания проектно-ориентированной структуры и т.п.;

3) *установление ключевых показателей эффективности проектов.* Здесь следует определить критерии успеха проектов и через каскадирование задач управления организацией назначить ключевые показатели эффективности проектов, детерминирующие области ответственности руководителей. Требуется проработка возможных результатов и показателей в зависимости от типа проекта — внутреннего, развития или по заказу — в связи с разным набором целей и задач каждого типа, спецификой последствий для организации и критериев успешности, что обуславливает и разнородность необходимых компетенций руководителей проектов;

4) *проработка институциональных аспектов внедрения ключевых показателей эффективности проектов.* Данный этап предполагает документальное закрепление всех процедур планирования и контроля ключевых показателей эффективности, а также их увязку с системой организации и стимулирования труда руководителей (операционализацию системы) [12, с. 1339];

5) *разработка механизма реализации системы управления результативностью труда на базе ключевых показателей эффективности проектов,* который

позволит еще на стадии проектирования системы предусмотреть возможное сопротивление персонала и наметить план реагирования.

Выводы

Анализ накопленного опыта применения концепций ключевых показателей эффективности и систем сбалансированных показателей позволил сделать вывод о безусловной ценности их использования для управления результативностью труда на основе оценки эффективности проектов. Необходимость построения системы управления результативностью труда руководителей, основанной на оценке эффективности проектов, осуществляемых под их руководством, продиктована сложившимися тенденциями в развитии и применении проектного управления. Однако построение таких систем возможно только с использованием комплексного системного подхода, а именно разработки стратегии управления результатами проектов с учетом широкого круга вопросов от обучения руководителей организаций и проектов до управления изменениями в организациях, применяющих в той или иной степени проектное управление.

Литература

1. Kerzner H.R. Project Management 2.0. Wiley, 2015, 336 p.
2. Блинов А. О., Збрищак С. Г. Практика управления проектами в современных организациях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 10. С. 74–82.
3. Лисичкина Ю. С. Теоретические особенности инновационного управления проектами // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 9. С. 105–110.
4. Kerzner H.R. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Wiley, 2013, 448 p.
5. Capturing the Value of Project Management Through Knowledge Transfer: PMI's Pulse of the Profession Research. Project Management Institute, 2015, 27 p. URL: <http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx> (дата обращения: 04.05.2015).
6. Юдина С. В. Общие и частные проблемы управления персоналом в корпоративном проектном менеджменте // Мотивация и оплата труда. 2011. № 3. С. 188–196.
7. Сорокин А. С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри // Менеджмент сегодня. 2014. № 3. С. 150–157.
8. Халилов А. А. BSC — управление с помощью качественных показателей // Менеджмент качества. 2014. № 1. С. 40–43.
9. Корчагина Е. В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики. 2009. № 4. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2854> (дата обращения: 10.04.2015).
10. Аксенова Е. Как сделать персонал сторонником новой системы управления // Управление человеческим потенциалом. 2005. № 4. С. 25–29.
11. Ватрак В. И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности // Управление человеческим потенциалом. 2014. № 2. С. 138–143.

12. Катунина И.В., Конорева Т.В. Проблемы эффективности труда в проектно-ориентированной компании // Современные технологии управления — 2014: сборник материалов международной научной конференции. Киров. 2014. С. 1330–1341. URL: <http://ipt.aas.umeta.ru/ras/view/publication/general.html?id=100004138> (дата обращения: 04.05.2015).

References

1. Kerzner H.R. Project Management 2.0. Wiley, 2015, 336 p.
2. Blinov A. O., Zbrishchak S. G. Practice of project management in a modern organization. *Ekonomika i upravlenie: problema, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*, 2014, no. 10, pp. 74–82. (In Russ.).
3. Lisichkina Yu. S. Theoretical features of innovative project management. *Ekonomika i upravlenie: problema, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*, 2015, no. 9, pp. 105–110. (In Russ.).
4. Kerzner H.R. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Wiley, 2013, 448 p.
5. Capturing the Value of Project Management through Knowledge Transfer: PMI's Pulse of the Profession Research. Project Management Institute, 2015, 27 p. URL: <http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx> (accessed: 04.05. 2015).
6. Yudina S. V. Common and specific problems of personnel management in corporate project management. *Motivatsiya i oplata truda = Motivation and Remuneration of labor*, 2011, no. 3, pp. 188–196. (In Russ.).
7. Sorokin A. S. Objective appraisal of project management performance in an organization: a view from the inside. *Menedzhment segodnya = Management Today*, 2014, no. 3, pp. 150–157. (In Russ.).
8. Halilov A. A. BSC as a management by means of high-quality indicators. *Menedzhment kachestva = Quality Management*, 2014, no. 1, pp. 40–43. (In Russ.).
9. Korchagina E. V. Balanced scorecard as a means of company development management: comparison of Russian and abroad experience. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economy*, 2009, no. 4. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2854> (accessed: 10.04.2015). (In Russ.).
10. Aksenova E. How to make personnel advocating new management system. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom = Human Potential Management*, 2005, no. 4, pp. 25–29. (In Russ.).
11. Vatrak V. I. Key performance indicators of projects' stakeholders. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom = Human Potential Management*, 2014, no. 2, pp. 138–143. (In Russ.).
12. Katunina I. V., Konoreva T. V. [Problems of labor performance in project-based company]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya — 2014: Sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii [Modern technologies of management — 2014: Collection of materials of the international scientific conference]*. Kirov, 2014. Pp. 1330–1341. URL: <http://ipt.aas.umeta.ru/ras/view/publication/general.html?id=100004138> (accessed: 04.05.2015). (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ирина Владимировна Катунина — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Инновационное и проектное управление», Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск, Россия
i.v.katunina@gmail.com

Татьяна Васильевна Конорева — кандидат экономических наук, доцент, декан факультета управления и бизнес-технологий, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг», Финансовый университет (Омский филиал), Омск, Россия
tvkonoreva@fa.ru

ABOUT THE AUTHORS

Irina Vladimirovna Katunina — Doctor of Economics, Professor of Innovation and Project management Department, Omsk F.M. Dostoevsky State University, Omsk, Russia
i.v.katunina@gmail.com

Tat'yana Vasil'evna Konoreva — Candidate of Economics, Dean of Management and Business Technology Faculty, Associate Professor of Economy, Management and Marketing Department, Financial University (Omsk branch), Omsk, Russia
tvkonoreva@fa.ru

Управление бизнес-процессами в банке

А.А. Тарасов,

Российская академия народного хозяйства и
государственной службы
при Президенте РФ,
Москва, Россия
<http://orcid.org/0000-0002-7902-5619>

Аннотация

Актуальность. Статья посвящена описанию управления бизнес-процессами в деятельности банков на первичных рынках капитала. Данное направление банковского бизнеса является одним из ключевых на финансовом рынке, так как роль современных банков заключается в проведении прибыльных операций по нахождению инвесторов при размещении ценных бумаг корпораций на международных рынках капитала (акции, еврооблигации, консультационные услуги по управлению заимствованиями клиентов на рынках капитала). Для российских заемщиков полный спектр услуг на рынках капитала предоставляют ведущие российские банки и крупнейшие международные инвестиционные банки.

Методы. Цели и задачи исследования заключались в разработке ключевых управленческих бизнес-процессов, таких как: стратегия и прогнозирование, бенчмаркинг и SWOT-анализ, показатели эффективности деятельности и бюджетирование, операционная и финансовая управленческая отчетность. В статье приводятся примеры предложенных управленческих инструментов, основанных на методах конкурентного анализа, аналитического прогнозирования и финансового менеджмента.

Результаты. Приведенные методы управления банковскими бизнес-процессами позволяют оптимальным образом планировать деятельность и осуществлять мониторинг результатов банковской деятельности на рынках капитала, включая количественные оценки следования стратегии и достижения поставленных целей.

Перспективы. Полученные результаты могут быть использованы для анализа функциональных обязанностей департамента по работе на рынках капитала (подготовка коммерческого предложения, получение внутреннего одобрения в банке, этап синдикации, подготовка документации, закрытие сделки), а также взаимодействия с другими департаментами банка по развитию бизнеса (включая риски, финансы, стратегию).

Ключевые слова: банковский менеджмент; международные рынки капитала; привлечение корпоративного финансирования; управленческий учет; бюджетирование.

Для цитирования: Тарасов А.А. Управление бизнес-процессами в банке // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 54–63.

УДК 336
JEL G24

Managing Business Processes in Banking

A.A. Tarasov,

RANEPA,

Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-7902-5619>

Abstract

Introduction, Purpose. The article describes the management of business processes in the activities of banks in primary capital markets. This type of banking business is an important one in the financial market, since the role of modern banks includes the execution of profitable transactions to bring investors into the securities of corporations during the placement process (equity, Eurobonds, and consulting services) on the international capital markets. For Russian borrowers the full range of such services is offered by the largest Russian and leading international investment banks.

Methods. This study is focused on the development of the key managerial business-processes: strategy and forecasting, benchmarking and SWOT-analysis, KPIs and budgeting, operational and financial managerial accounting. The achieved results include the samples of banking business-processes management instruments based on the methods of competitive analysis, analytical forecasting, and financial management.

Results. The applied methods allow the optimal planning and monitoring the results of the capital markets business, including quantitative assessments of following the strategy and achieving the desired goals.

Discussion. The obtained results can be used to analyze the functional responsibilities of the Department to work in capital markets (preparation of commercial proposal, obtaining internal approval in the Bank, stage of the syndication, preparation of documentation, closing of the transaction), as well as interaction with other departments of the Bank business development (including risks, Finance, strategy).

Keywords: management in financial institutions; international capital markets; raising corporate finance; management accounting; budgeting.

For citation: Tarasov A.A. Managing Business Processes in Banking. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 54–63. (In Russ.).

UDC 336

JEL G24

Введение

В данной статье рассматриваются вопросы управления банковским бизнесом на первичных рынках капитала [1, 2]. Данный бизнес включает оказание услуг корпоративным клиентам банка по размещению ценных бумаг на российских и международных рынках капитала, включая: 1) консультационные услуги по управлению взаимоотношениями клиентов на рынках капитала; 2) получение кредитных рейтингов от международных рейтинговых агентств; 3) размещение акций на российских и международных биржах [3]; 4) размещение облигаций на российском рынке и еврооблигаций на международном долговом рынке [4]; 5) гибридные инструменты, включая конвертируемые облигации; 6) секьюритизацию активов. Для российских заемщиков полный

спектр услуг на рынках капитала предоставляют ведущие российские банки и крупнейшие международные инвестиционные банки.

В зависимости от организационной структуры банка департамент по работе на рынках капитала является одним из подразделений корпоративного бизнеса или входит в глобальный бизнес на рынках капитала [5]. Как правило, существует продуктовая (команды внутри департамента фокусируются на различных продуктах) или отраслевая специализация (в случае, когда банкиры работают над различными сделками для заемщиков из определенных отраслей). Функциональные обязанности департамента включают работу над всеми этапами сделки на рынках капитала (подготовка коммерческого предложения, получение внутреннего одобрения в банке, этап синдикации, подготовка документа-

Таблица 1 / Table 1

Прогноз рынка еврооблигаций / The forecast of the Eurobond market

Параметр / Specification	Пессимистичный сценарий / Pessimistic scenario	Базовый сценарий / Basic scenario	Оптимистичный сценарий / Optimistic scenario
Объем сделок, млн долл. США	12 500,00	15 500,00	18 500,00
Количество сделок	18	20	25
Краткая характеристика рынка	Под влиянием макроэкономической ситуации инвесторы следуют консервативным стратегиям, ликвидность ограничена	Экономический рост следует тренду, инвесторы инвестируют в ведущие компании 1-го эшелона, на рынке заимствуют компании из ведущих отраслей	Инвесторы настроены оптимистично, и на рынке достаточно ликвидности для компаний из диверсифицированных отраслей 2-го эшелона

ции, закрытие сделки) [6], а также взаимодействие с другими департаментами банка по развитию бизнеса (включая риски, финансы, стратегию) [7].

Далее рассматриваются основные инструменты и процессы, необходимые для эффективного управления банковским бизнесом на рынках капитала. Набор рассматриваемых бизнес-процессов включает: 1) стратегию и прогнозирование; 2) бенчмаркинг и SWOT-анализ; 3) показатели эффективности деятельности и бюджетирование; 4) операционную и финансовую управленческую отчетность.

Стратегия и прогнозирование

Начнем с рассмотрения ключевого документа в деятельности департамента — стратегии бизнеса. Данный документ готовится ежегодно и включает основные организационные, функциональные и финансовые параметры деятельности, а также описывает взаимоотношения с клиентами и внутренние операционные процессы. В стратегии описывается динамика рынков капитала в прошедшем году (включая объем сделок, количество размещений, структурный, коммерческий и отраслевой анализ рынка).

Ключевым элементом стратегии является прогноз развития рынков капитала, включая количественные и качественные параметры. Прогноз должен учитывать внешние экономические факторы,

поставленные перед департаментом цели, планы клиентов банка по привлечению финансирования с рынков капитала.

Как правило, подготавливаются три сценария прогноза: пессимистичный, базовый, оптимистичный.

К основным прогнозируемым параметрам относятся:

- макроэкономические показатели: экономический рост, инфляция, динамика процентных ставок, показатели ликвидности инвесторов и банковского сектора, данные о кредитном, денежном и долговом рынках;
- рыночные факторы: объем сделок, количество сделок, рефинансируемые сделки, на каких рынках ожидается большая активность заемщиков и инвесторов;
- отраслевой анализ: заемщики из каких отраслей планируют выходить на рынки капитала, какие компании являются текущими клиентами банка, с кем необходимо провести работу по маркетингу предлагаемых финансовых услуг.

Таблица 2 / Table 2

Пример конкурентного анализа банка / A sample competitive analysis of a bank

Раздел / Aspect	Показатель / Indicator
Информация о банке	Название банка. Описание деятельности. Финансовые результаты (активы, капитал, прибыль). Формат присутствия на рынке
Рыночные позиции	Общая характеристика активности банка на международных рынках капитала. Места, занимаемые в рейтингах банков на рынках капитала за последние 3 года. Объем сделок за последние 3 года. Количество сделок за последние 3 года. Количество сделок в роли координатора / андеррайтера. «Средний профиль» сделки: клиент, отрасль, инструмент, объем, валюта, срок
Крупнейшие сделки и основные клиенты	Детальное описание пяти крупнейших сделок за последние 3 года. Распределение сделок по отраслям: добывающая, транспортная, финансовые институты. Пять крупнейших клиентов
Совместные сделки	Анализ совместных сделок за последние 3 года. Описание опыта работы с банком на различных ролях: координатора, андеррайтера. Перспективы дальнейшего сотрудничества

Как правило, подготавливаются три сценария прогноза: пессимистичный, базовый, оптимистичный. Заметим, что в 2016 г. объем рынка еврооблигаций для российских заемщиков составил 15 500 млн долл. США (по данным информационного агентства Sбonds). Данный уровень можно принять за базовый, предположив, что при пессимистичном сценарии объем размещений будет меньше на 20%, при оптимистичном сценарии — больше на 20%. Пример прогноза для рынка еврооблигаций приведен в *табл. 1*.

Бенчмаркинг и SWOT-анализ

Для топ-менеджмента важно понимать позиции банка на рынке по сравнению с конкурентами. С этой целью ежегодно проводится детальный анализ деятельности других банков на рынках капитала и кейс-стади (case study) крупнейших сделок, осуществленных конкурентами. Результатом процесса являются бенчмаркинг бизнеса и SWOT-анализ, позволяющие оценить сильные и слабые стороны департамента рынков капита-

ла и принять необходимые управленческие решения для дальнейшего развития бизнеса.

Конкурентный анализ банковских услуг на первичных рынках капитала содержит описание результатов банков-конкурентов, включая таблицы с рейтингами банков в качестве координаторов и андеррайтеров сделок на рынках капитала, с указанием итоговой суммы сделок, количества сделок, доли рынка, основных конкурентных преимуществ. Пример конкурентного анализа банка на рынке капитала рассмотрен в *табл. 2*.

Детальный анализ сделки включает следующие параметры:

- информацию о заемщике: отрасль, описание бизнеса, основные финансовые результаты;
- обзор сделки: тип финансового инструмента, объем сделки, валюта, цель финансирования, срок, график реализации сделки, коммерческие параметры, вовлеченные в сделку консультанты;
- сделки заемщика на рынках капитала: включая крупнейшие сделки за последние 3 года, планируемые размещения облигаций и акций;

Таблица 3 / Table 3

Пример SWOT-анализа на рынке капитала / A SWOT-analysis example in the capital markets business

Сильные стороны / Strengths	Слабые стороны / Weaknesses
<p>Необходимость рефинансирования текущей задолженности корпоративных клиентов приведет к спросу на новые размещения.</p> <p>На рынке присутствуют в основном заемщики 1-го и 2-го эшелонов с высоким кредитным качеством.</p> <p>Возможность управления портфелем за счет сделок на вторичном рынке</p>	<p>Нестабильность на рынке, вызванная макроэкономическими факторами.</p> <p>Более активное использование заемщиками источников финансирования, альтернативных рынкам капитала.</p> <p>Высокая концентрация рынка на добывающих секторах экономики</p>
Возможности / Opportunities	Угрозы / Threats
<p>Рост объемов рынка при дальнейшем росте экономической активности.</p> <p>Увеличение банком доли рынка за счет более активного развития бизнеса.</p> <p>Улучшение коммерческих результатов вследствие роста процентных ставок и комиссий</p>	<p>Снижение кредитного качества заемщиков.</p> <p>Некоторые заемщики планируют более активно привлекать рублевые банковские кредиты.</p> <p>Дефицит ликвидности на рынке, увеличение стоимости финансирования</p>

- описание банков, принявших участие в кредите, распределение ролей, долей участия, обзор процесса синдикации, распределение инвесторов по типу и странам.

Важным управленческим инструментом является SWOT-анализ положения банка на рынке капитала. Данный анализ должен учитывать результаты за предыдущие годы, использовать прогнозные данные, активно применяться в стратегии и оценке деятельности департамента (табл. 3).

Таким образом, на основании бенчмаркинга и SWOT-анализа строится прогноз и формулируется стратегия департамента рынков капитала. Далее в статье для иллюстрации бизнес-процессов и финансовых аспектов деятельности департамента по работе на рынках капитала рассмотрим примеры установления ключевых показателей эффективности деятельности и бюджетирования.

Показатели эффективности деятельности и бюджетирование

На основании стратегии формируется бюджет и устанавливаются показатели эффективности деятельности департамента по работе на рынках капитала. Рассмотрим ключевые показатели, которые предложено разделить на следующие блоки:

- операционный блок: общий объем сделок, общее количество сделок, распределение

по отраслям заемщиков, распределение по типу финансовых инструментов, количество сделок в роли координатора и андеррайтера;

- рыночный блок: доля на первичном рынке капитала и место в рейтингах координаторов;

Основные инструменты и процессы, необходимые для эффективного управления банковским бизнесом на рынках капитала, включают:

- 1) стратегию и прогнозирование;
- 2) бенчмаркинг и SWOT-анализ;
- 3) показатели эффективности деятельности и бюджетирование;
- 4) операционную и финансовую управленческую отчетность.

- коммерческий блок: комиссии от сделок, комиссии от оказанных консультационных услуг, общий банковский доход.

Приведем пример установленных показателей эффективности деятельности в табл. 4.

Коммерческие показатели деятельности департамента отражаются в бюджете. Бюджет содер-

Таблица 4 / Table 4

**Ключевые показатели эффективности деятельности на рынке капитала /
The key performance indicators of the capital markets business**

Показатель эффективности деятельности / Key Performance Indicator	Пессимистичный сценарий / Pessimistic scenario	Базовый сценарий / Basic scenario	Оптимистичный сценарий / Optimistic scenario
Общий объем сделок, млн долл. США	600,00	650,00	700,00
Количество сделок	8	12	15
Распределение по типу финансовых инструментов: акции / еврооблигации / прочие инструменты и услуги	2 / 5 / 1	3 / 7 / 2	4 / 8 / 3
Распределение по отраслям: экспортные / транспорт / финансовые институты	375 / 130 / 95	400 / 150 / 100	420 / 165 / 115
Доля на первичном рынке капитала, %	4,8	4,2	3,8

Таблица 5 / Table 5

Управленческий бюджет, млн долл. США / The managerial budget, USD mln

Показатель / Indicator	Финансовый результат предыдущего года / The financial result of the previous year	Бюджет текущего года относительно предыдущего / The budget of the current year vs the previous year		
		Рост на 10,0% / 10,0% growth	Рост на 12,5% / 12,5% growth	Рост на 15,0% / 15,0% growth
Комиссии от сделок	8,00	8,80	9,00	9,20
Комиссии от услуг	2,00	2,20	2,25	2,30
Общий банковский доход	10,00	11,00	11,25	11,50

жит основные финансовые результаты, которые должны быть достигнуты за год. Валютой бюджета являются доллары США.

Приведем пример бюджета, содержащего следующие финансовые параметры:

- объем комиссий от сделок рассчитывается как произведение объема сделки на процентное значение комиссии. Например, если для финансового инструмента объемом 100 млн долл. США комиссия за организацию составляет 1,50%, тогда объем комиссии составит 1,5 млн долл. США;
- объем комиссий от оказанных услуг включает доходы от консультационных услуг по управлению заимствованиями клиентов на рынках

капитала и от услуг по получению клиентами кредитных рейтингов от международных рейтинговых агентств;

- основным параметром бюджета является общий банковский доход, рассчитываемый как сумма комиссий от сделок и консультационных услуг.

Рассмотрим несколько подходов к бюджетированию деятельности департамента:

1. **Управленческий бюджет.** В данном случае бюджет устанавливается относительно финансового результата предыдущего года. Как правило, бюджет устанавливается в некотором диапазоне, например увеличение показателей предыдущего года на 10–15% (см. пример в табл. 5).

Таблица 6 / Table 6

Рыночный бюджет, млн долл. США / The market-based budget, USD mln

Показатель / Indicator	Финансовый результат предыдущего года / The financial result of the previous year	Бюджет текущего года / The budget of the current year		
		Пессимистичный сценарий / Pessimistic scenario	Базовый сценарий / Basic scenario	Оптимистичный сценарий / Optimistic scenario
Объем сделок	550,00	600,00	650,00	700,00
Средняя комиссия от сделок, %	1,45	1,25	1,35	1,50
Комиссия от сделок	8,00	7,50	8,75	10,50
Комиссия от услуг	2,00	1,5	2,25	2,75
Общий банковский доход	10,00	9,00	11,00	13,25

Таблица 7 / Table 7

Отраслевой бюджет, млн долл. США / The industry-based budget, USD mln

Показатель / Indicator	Экспортные отрасли / Exporting industries	Транспортная отрасль / Transportation industry	Финансовые институты / Financial institutions	Итого / Total
Объем сделок	400,00	150,00	100,00	650,00
Средняя комиссия от сделок, %	1,30	1,40	1,45	1,35
Комиссия от сделок	5,20	2,10	1,45	8,75
Комиссия от услуг	1,50	0,50	0,25	2,25
Общий банковский доход	6,70	2,60	1,70	11,00

2. **Рыночный бюджет.** При рыночном подходе к бюджетированию учитываются сценарии на текущий год из табл. 1 и 4, а также применяются предположения касательно средних значений комиссий (табл. 6).

3. **Отраслевой бюджет.** При данном подходе бюджет сегментируется на отрасли, для каждой из которых предполагается свой финансовый результат. Заметим, что в примере, приведенном в табл. 7, объем сделок для каждой отрасли рас-

считывается на основании базового рыночного сценария (см. табл. 4).

4. **Клиентский бюджет.** При данном подходе выявляются клиенты, которые планируют сделки в текущем году. Основываясь на предположениях касательно объемов сделок и комиссий, годовой бюджет рассчитывается как сумма общего банковского дохода по таргетируемым клиентам. Для расчетов клиентского бюджета (табл. 8) также использован базовый рыночный сценарий.

Таблица 8 / Table 8

Клиентский бюджет, млн долл. США / The client-based budget, USD mln

Показатель / Indicator	Клиент № 1 / Client No. 1	Клиент № 2 / Client No. 2	Клиент № 3 / Client No. 3	Прочие клиенты / Other clients	Итого / Total
Объем сделок	225,00	150,00	100,00	175,00	650,00
Средняя комиссия от сделок, %	1,40	1,25	1,10	1,50	1,35
Комиссия от сделок	3,15	1,875	1,1	2,625	8,75
Комиссия от услуг	1,25	0,50	0,30	0,20	2,25
Общий банковский доход	4,40	2,38	1,40	2,83	11,00

Таблица 9 / Table 9

Пример годовой бюджета, млн долл. США / Sample annual budget, USD mln

Показатель / Indicator	Финансовый результат предыдущего года / The financial result of the previous year	Бюджет текущего года / The budget of the current year	Бюджет текущего года относительно предыдущего, % / The budget of the current year vs the previous year, %
(1)	(2)	(3)	(3) / (2) = (4)
Объем сделок	550,00	650,00	18,18
Средняя комиссия от сделок, %	1,45	1,35	-0,10
Комиссия от сделок	8,00	8,75	9,38
Комиссия от услуг	2,00	2,25	12,50
Общий банковский доход	10,00	11,00	10,00

Итоговый бюджет на текущий год формулируется в формате финансового отчета о прибылях и убытках. Пример годового бюджета приведен в табл. 9, с использованием показателей рыночного, клиентского и отраслевого бюджетов (см. табл. 6–8).

Операционная и финансовая управленческая отчетность

Управленческую отчетность департамента можно разделить на операционную и финансовую.

Операционная отчетность включает следующие документы:

1. Свод сделок. Он обновляется ежемесячно. В данном документе перечисляются текущие и планируемые сделки департамента и их основные параметры.

Свод сделок включает следующую информацию:

- о клиенте (указывается заемщик, холдинговая компания, отрасль);

Таблица 10 / Table 10

Годовой отчет о прибылях и убытках, млн долл. США /
The annual profit & loss statement, USD mln

Показатель / Indicator	Финансовый ре- зультат текущего года / The financial result of the current year	Сравнение с финансовым результатом предыдущего года / Comparison with the financial result of the previous year		Сравнение с бюджетом текущего года / Comparison with the budget of the current year	
		Финансовый ре- зультат предыду- щего года / The financial result of the previous year	Сравнение пока- зателей, % / Indicators comparison, %	Бюджет текущего года / The budget of the current year	Сравнение пока- зателей, % / Indicators comparison, %
(1)	(2)	(3)	(2) / (3) = (4)	(5)	(2) / (5) = (6)
Объем сделок	675,00	550,00	22,73	650,00	3,85
Средняя комиссия от сделок, %	1,40	1,45	-0,05	1,35	0,05
Комиссия от сделок	9,45	8,00	18,13	8,75	8,00
Комиссия от услуг	1,80	2,00	-10,00	2,25	-20,00
Общий банковский доход	11,25	10,00	12,50	11,00	2,27

- тип сделки (какой финансовый инструмент планируется размещать для заемщика);
- валюту и объем сделки (приводится объем сделки в оригинальной валюте, а также эквивалентная сумма в валюте управленческого учета департамента, млн долл. США);
- срок сделки, порядок погашения;
- роль банка (координатор, андеррайтер);
- долю участия банка в сделке;
- о прочих участниках сделки (другие банки, консультанты, юристы);
- коммерческие параметры сделки (комиссия от сделки, общий банковский доход);
- текущий статус сделки (получение кредитного одобрения, синдикация, работа над кредитной документацией);

- планируемую дату закрытия сделки.

2. Ежеквартальные презентации. Презентации имеют следующую структуру:

- обзор макроэкономических показателей, процентных ставок, ликвидности, параметры кредитного, денежного и долгового рынков;
- описание рынков капитала, включая объем и количество закрытых сделок, планируемые сделки, детальное описание крупнейших сделок, конкурентный анализ;
- результаты работы департамента за отчетный период, включая детальное описание закрытых сделок и статус реализации текущих сделок. Приводится анализ выполнения показателей эффективности деятельности;
- коммерческие результаты, включая отчет о прибылях и убытках и информацию касательно выполнения бюджета.

По итогам года готовится расширенная отчетная презентация, включающая детальный анализ рынка и основных финансовых и операционных результатов.

С точки зрения финансовой отчетности ключевым документом является финансовый отчет о прибылях и убытках. Данный документ подготавливается на ежемесячной, ежеквартальной или годовой основе и отражает финансовые результаты за рассматриваемый период. В отчете также

приводится сравнение результатов с финансовым результатом предыдущего года и с бюджетом текущего года (табл. 10).

Данные табл. 10 позволяют провести анализ достижения финансовых ключевых показателей эффективности деятельности и выполнение годового бюджета. Можно сделать вывод, что объем сделок на рынке превышает бюджетный на 25 млн долл. США (или 3,85%). Вследствие более высокого объема сделок и среднего уровня комиссии от сделок общий банковский доход на 0,25 млн долл. США (или на 2,27%) превышает бюджетный уровень. Таким образом, годовой бюджет выполнен с профицитом. Заметим, что при этом не выполнен бюджет по комиссиям от услуг (дефицит составляет 0,45 млн долл. США, или 20%).

Заключение

В статье были рассмотрены основные управленческие бизнес-процессы управления банковским бизнесом на первичных рынках капитала, включая: 1) стратегию и прогнозирование; 2) бенчмаркинг и SWOT-анализ; 3) показатели эффективности деятельности и бюджетирование; 4) операционную и финансовую управленческую отчетность. Приведенные методы управления позволяют оптимальным образом планировать деятельность и осуществлять мониторинг результатов департамента.

Литература / References

1. *McInish T.* Capital Markets: A Global Perspective. Wiley-Blackwell, 2008, 448 p.
2. *Maxwell W., Shenkman M.* Leveraged Financial Markets: A Comprehensive Guide to Loans, Bonds, and Other High-Yield Instruments. McGraw-Hill Education, 2010, 416 p.
3. *Geddes R.* IPO and Equity Offerings. Butterworth-Heinemann, 2003, 272 p.
4. *Choudhry M.* Corporate Bonds and Structured Financial Products. Butterworth-Heinemann, 2004, 416 p.
5. *Davis S.* Investment Banking: Addressing the Management Issues. Palgrave Macmillan, 2002, 182 p.
6. *Liaw T.* The Business of Investment Banking: A Comprehensive Overview. Wiley, 2011, 384 p.
7. *Iannotta G.* Investment Banking: A Guide to Underwriting and Advisory Services. Springer, 2010, 193 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Алексей Аркадьевич Тарасов — кандидат экономических наук, Executive MBA Института бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия
alexey.tarasov@outlook.com

ABOUT THE AUTHOR

Aleksei Arkad'evich Tarasov — Candidate of Economics, Executive MBA program of the Institute of Business Studies, RANEPA, Moscow, Russia
alexey.tarasov@outlook.com

Проблемы инвестиционного планирования в нефтегазодобывающих компаниях

Л.Р. Артемкина,

Российский университет дружбы народов,

Москва, Россия

<http://orcid.org/0000-0002-8088-1826>

Аннотация

Актуальность. В современных условиях высокой волатильности цен на нефть и нестабильной экономической ситуации особое внимание нефтегазодобывающих компаний должно уделяться качеству планирования инвестиций. Целью исследования является изучение существующих проблем инвестиционного планирования в российских нефтегазодобывающих компаниях, вызванных несовершенством действующей методологии функционального бизнес-процесса «Инвестиционное планирование», а также разработка рекомендаций по решению данных проблем.

Методы. В проведенном исследовании использовались общенаучные исследовательские методы: анализ и синтез, индукция, моделирование и системный подход. При изучении проблем в качестве источников рассматривались средства массовой информации и нормативные документы российских нефтегазодобывающих компаний.

Результаты. Выявлены три ключевые проблемы существующего подхода к инвестиционному планированию в нефтегазодобывающих компаниях. Первой проблемой является отсутствие регламентированной оценки экономической эффективности отдельных комплексов работ (например, зарезки боковых стволов, бурения куста скважин и др.) в рамках общего проекта разработки месторождения, что создает риск осуществления неэффективных инвестиций в разработку месторождения. Второй проблемой является несоблюдение плана инвестиционных расходов ввиду отсутствия эффективной системы контроля за расходом средств. Третьей проблемой существующей методологии инвестиционного планирования автор считает отсутствие механизма оптимизации инвестиционного портфеля компании. Для решения указанных проблем предлагается внедрить в методологию ведения функционального бизнес-процесса «Инвестиционное планирование» элементы проектного и портфельного управления, а именно в качестве объекта инвестиционного планирования использовать проект на месторождении, применить фазовый процесс реализации крупных проектов, а также создать механизм оптимизации портфеля инвестиционных проектов на базе математической оптимизационной модели.

Перспективы. Полученные результаты могут быть использованы в дальнейшей работе специалистами в области корпоративного управления, инвестиционного планирования, а также институтами, занимающимися проблемами внедрения методологии управления проектами.

Ключевые слова: инвестиционное планирование; проект; нефтегазодобывающая компания; проектное управление; модель оптимизации; инвестиции.

Для цитирования: Артемкина Л.Р. Проблемы инвестиционного планирования в нефтегазодобывающих компаниях // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 64–71.

УДК 338.322

JEL G31

Problems of Investment Planning in Upstream Companies

L.R. Artemkina,

Peoples' Friendship University of Russia,
Moscow, Russia
<http://orcid.org/0000-0002-8088-1826>

Abstract

Introduction, Purpose. The upstream companies should give special consideration to the quality of the investment planning in existent conditions of high oil prices' volatility and unstable economic situation. The goal of research is to study the current problems of investment planning in Russian upstream companies, which are caused by imperfection of the current methodology of the functional business process "Investment planning", and to develop the recommendations on solving these problems.

Methods. The general scientific research methods are used in the study: analysis and synthesis, induction, modeling and system approach. The sources of the mass media and regulatory documents of some Russian upstream companies were considered while studying the investment planning problems.

Results. Three key problems of the existing approach to the investment planning in upstream companies have been identified. The first problem is the absence of regulated economic efficiency assessment of individual work packages within the framework of a general field development project (for example, sidetracking, drilling of a bush of wells, etc.). It creates the risk of inefficient investing in exploration. The second problem is the absence of an effective system of impoundment control. That leads to the overrun of investment costs plan. According to the author, the third problem of the existing methodology of investment planning is the absence of a mechanism for optimizing the company's investment portfolio. In order to solve these problems the author proposes to implement the elements of project and portfolio management into the methodology of the functional business process "Investment planning". That is, to use the project at the oil field as an investment planning object, to apply the phase process of large project execution, and to create a mechanism of portfolio optimization based on mathematical optimization model.

Discussion. Corporate governance and investment planning specialists as well as the institutions involved in the implementation of the project management methodology can use the results of this research in their further work.

Keywords: investment planning; project; upstream company; project management; optimization model; investments.

For citation: Artemkina L.R. Problems of Investment Planning in Upstream Companies. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 64–71. (In Russ.).

UDC 338.322
JEL G31

На сегодняшний день инвестиционная активность компаний во многом обусловлена успешностью функционирования в них системы планирования инвестиций. Так, согласно данным Федеральной службы государственной

статистики одним из ключевых факторов, ограничивающих инвестиционную активность нефтегазодобывающих компаний в России, является несовершенная нормативная база, регулирующая инвестиционные процессы в компании [1, с. 136].

Проведенный анализ ряда нормативных документов в области инвестиционного планирования ключевых российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний¹ позволил автору выявить слабые места в методологии ведения функционального бизнес-процесса «Инвестиционное планирование», которые значительно влияют на качество планирования реальных инвестиций. Так, ключевыми проблемами инвестиционного планирования в нефтегазодобывающих компаниях, вызванными несовершенством действующей методологии, являются:

1. Отсутствие регламентированной оценки экономической эффективности отдельных комплексов работ в рамках общего проекта разработки месторождения.

2. Несоблюдение плана инвестиционных расходов в компании ввиду отсутствия эффективной системы контроля за расходом средств.

3. Отсутствие в системе планирования механизма оптимизации инвестиционного портфеля.

В качестве комплексного решения проблем инвестиционного планирования автор предлагает внедрить в методологию ведения функционального бизнес-процесса «Инвестиционное планирование» элементы проектного и портфельного управления.

Рассмотрим детально указанные выше проблемы инвестиционного планирования в нефтегазодобывающих компаниях с позиции предлагаемых изменений.

1. Отсутствие регламентированной оценки экономической эффективности отдельных комплексов работ в рамках общего проекта разработки месторождения. На сегодняшний день в большинстве нефтегазодобывающих компаний объектом управления в бизнес-процессе «Инвестиционное планирование» является проект. Под проектом понимается нефтегазовый актив — месторождение, имеющее длительный жизненный цикл длиной 30 лет и более (рис. 1). В рамках проекта — месторождения планируются как инвестиционные, так и эксплуатационные расходы. Для каждого проекта формируется фи-

нансово-экономическая модель, в рамках которой оценивается экономическая целесообразность инвестирования в данный проект — месторождение. Таким образом, в рамках инвестиционного планирования принимается решение об инвестировании или отказе от инвестирования в целом в нефтегазовый актив.

По мнению автора, указанный выше подход к определению объекта инвестиционного планирования имеет ряд недостатков: не осуществляется оценка экономической эффективности отдельных комплексов работ в рамках общего проекта разработки месторождения. Следовательно, невозможно отследить неэффективные инвестиционные решения в рамках общего проекта разработки и эксплуатации месторождения. При наличии десятков месторождений в компании нет возможности оценивать эффективность альтернативных вариантов инвестирования в актив.

Для сравнения: объектом управления в линейных бизнес-процессах, таких как «Поиск и геологоразведка» и «Проектирование, разработка, обустройство и эксплуатация месторождений», также является проект. Однако линейные бизнес-процессы в определение «проект» вкладывают иное значение, а именно ограниченный набор работ, выполняемый в определенный период времени на нефтегазовом активе (например, бурение и обустройство месторождения, строительство объектов инфраструктуры, работы по поддержанию объектов добычи углеводородов). Используемое в линейных бизнес-процессах определение термина «проект» соответствует стандартам проектного управления PMI, согласно которым проект — это совокупность работ, ограниченных по времени, ресурсам и срокам. По итогам выполнения работ проект закрывается [2]. То есть под проектом условно понимается часть работ, выполняемых на определенном этапе развития месторождения.

В методологии инвестиционного планирования автор предлагает применить терминологию, принятую в линейных бизнес-процессах и соответствующую стандартам проектного управления. Так, вместо проекта — месторождения объектом инвестиционного планирования станет проект — совокупность работ, выполняемых в определенный период времени на нефтегазовом активе и требующих инвестиционных расходов. Таким образом, инвестиционные проекты будут плани-

¹ Политика компании ОАО «Роснефть» по управлению инвестициями (дата утверждения — 07.02.2014). URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/P3-03_P-01_V-1-00.pdf (дата обращения: 28.03.2017).

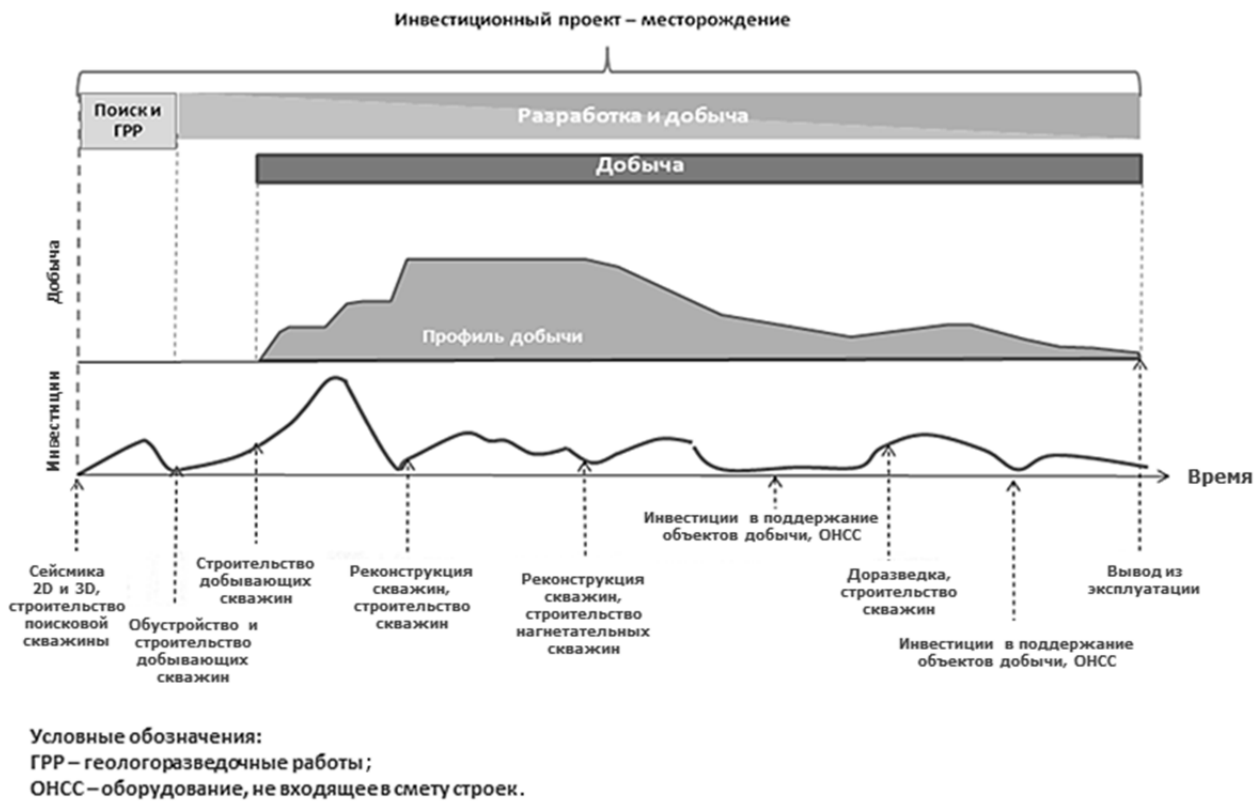


Рис. 1 / Fig. 1. Нефтегазовое месторождение как ключевой объект управления в действующей методологии «Инвестиционного планирования» / An oil-gas field as a key object of the investment planning current methodology

Источник: составлено автором.

роваться в рамках месторождения. На рис. 2 показано примерное выделение проектов в рамках жизненного цикла месторождения: пунктирными линиями обозначены границы выделенных на месторождении проектов, на шкале «Инвестиции» столбцами разного цвета указаны соответствующие им инвестиционные расходы.

На наш взгляд, использование методологии линейных бизнес-процессов при определении объектов управления инвестиционного планирования, т.е. разукрупнение объекта управления с месторождения до отдельного комплекса работ на месторождении, позволит решить проблему оценки экономической эффективности отдельных видов работ на месторождении, а также даст возможность формировать и оценивать альтернативные варианты инвестирования в проекты на месторождении, так как каждый проект на месторождении будет проходить экономиче-

скую экспертизу. По мнению автора, применение стандартов проектного управления позволит получить наилучший экономический результат по каждому этапу развития месторождения (в рамках отдельных инвестиционных решений), а также создаст здоровую конкуренцию между проектами за инвестиции в рамках каждого месторождения. Лица, принимающие решения, смогут сформировать такой портфель инвестиционных проектов, который, на их взгляд, будет удовлетворять стратегическим целям компании и принесет наибольший доход компании.

Вместе с тем для осуществления продуктивных коммуникаций внутри компании целесообразно использовать единый общепринятый в компании понятийный аппарат. Учитывая принятый в большинстве нефтегазодобывающих компаний принцип приоритетности линейного управления над функциональным, при существующих разно-

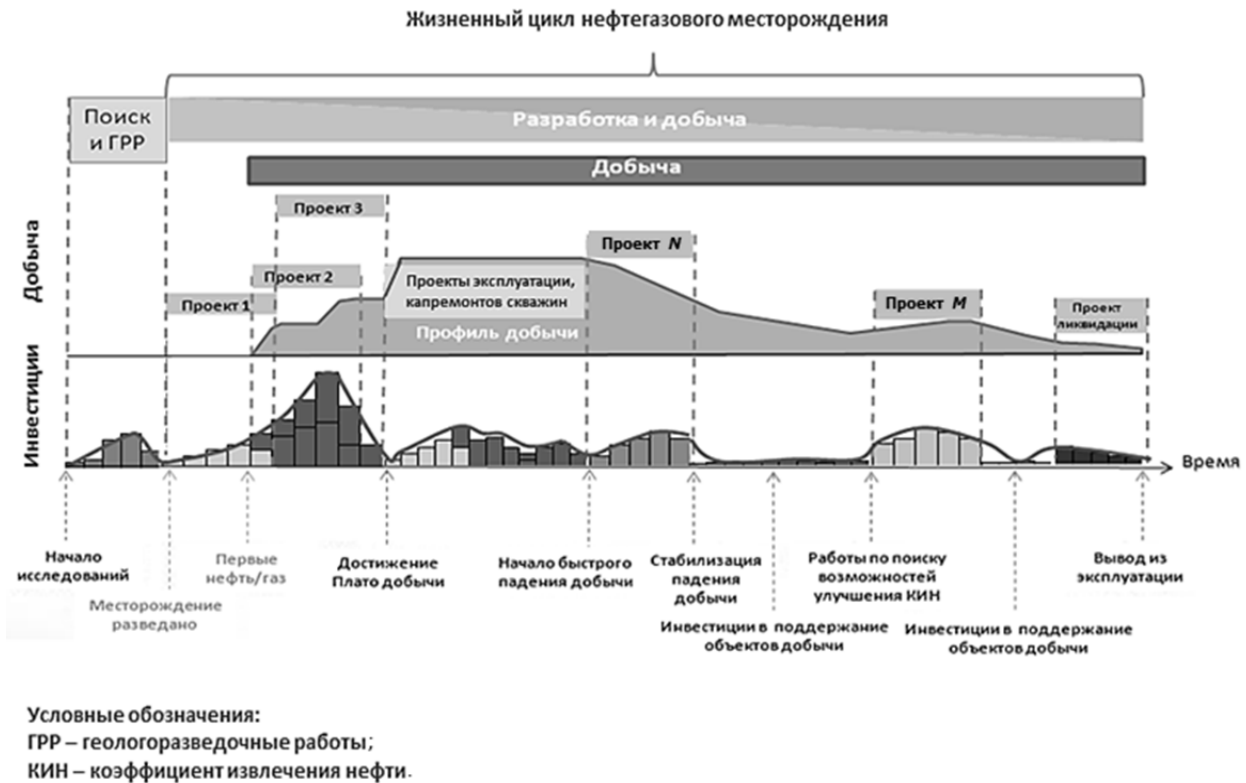


Рис. 2 / Fig. 2. Выделение проектов на месторождении при применении проектно-ориентированного подхода / Defining the projects at the field in case of using the project-oriented approach

Источник: составлено автором.

гласиях в методологии приоритет должен отдаваться методологии линейных бизнес-процессов.

2. Несоблюдение плана инвестиционных расходов в компании ввиду отсутствия эффективной системы контроля за расходованием средств. На сегодняшний день действующая методология инвестиционного планирования в российских нефтегазодобывающих компаниях определяет следующий порядок планирования и осуществления инвестиционных расходов: в рамках формирования инвестиционной программы устанавливаются и утверждаются лимиты инвестиционных расходов по проектам (месторождениям). Наличие данного лимита в утвержденной инвестиционной программе является достаточным условием для выделения денежных средств на проект [3]. Другими словами, какое количество расходов на год компания запланировала на проект, такое количество она и может потратить. Описанный выше подход хорошо работает для давно разрабатываемых

в компании нефтегазовых активов, но при этом является совершенно не эффективным для новых активов. К новым активам можно отнести:

- 1) нефтегазовый актив, находящийся в новом регионе присутствия для компании. У компании нет статистических данных о стоимости тех или иных работ в данном регионе;
- 2) уникальный в своем роде актив: ни одна компания в мире еще не осуществляла подобные работы;
- 3) недавно приобретенный компанией актив: к моменту формирования инвестиционной программы компания только купила нефтегазовый актив и, чтобы зарезервировать средства на актив, его включили в текущую инвестиционную программу. Проработка проектной документации в данном случае нередко осуществляется поверхностно.

Отсутствие проблем с планированием и осуществлением инвестиций на давно разрабатываемые в компании нефтегазовые активы связано

с тем, что данные активы, как правило, находятся на стадии промышленной разработки и расположены в хорошо изученном регионе, т.е. на данных месторождениях осуществляются привычные, достаточно отлаженные в компании работы — бурение и реконструкция скважин, строительство объектов обустройства. Планирование инвестиций на такие активы осуществляется согласно установленным в компании нормативам, отклонения в стоимости работ / услуг по таким активам являются минимальными, следовательно, проект «укладывается» в определенный для него лимит инвестиционных расходов.

С новыми активами ситуация обстоит иначе: они находятся на начальном этапе разработки, проектная документация по ним может быть проработана поверхностно, ввиду чего существуют значительные риски превышения запланированных инвестиций². В случае превышения годового лимита инвестиционных расходов по таким активам возникает потребность осуществлять внеплановую корректировку инвестиционной программы. Осуществление внеплановых корректировок, по мнению автора, ставит под сомнение эффективность действующей системы планирования инвестиций.

Для того чтобы свести к минимуму превышение плана по инвестиционным расходам в компании, а следовательно, сократить число внеплановых корректировок инвестиционной программы, автор предлагает осуществлять планирование инвестиций по проектам с учетом фазовости их реализации. Фазовый процесс реализации проектов в нефтегазовой отрасли (в данном случае речь идет именно о проектах, а не нефтегазовых активах) подразумевает выделение следующих фаз: определение, выбор, проработка, реализация и эксплуатация [4]. С продвижением проекта от фазы к фазе степень проработки проекта увеличивается, следовательно, точнее становится прогноз инвестиционных расходов. Так, для проектов, находящихся на фазе определения, диапазон возможных отклонений инвестиций составляет $\pm 30\%$, а на фазе реализации — $\pm 5\%$ ³.

² Инвестиционные проекты в российской нефтегазовой отрасли. Четыре шага к повышению эффективности // Strategy&. 2015. URL: <https://www.pwc.ru/ru/oil-and-gas/publications/assets/four-steps.pdf> (дата обращения: 23.03.2017).

³ Arcadis Co. Report: Unlocking major cost savings on oil & gas projects. URL: <https://www.arcadis.com/media/C/C/>

Таким образом, автор предлагает: в рамках формирования инвестиционной программы устанавливать лимит инвестиционных расходов по проектам с учетом вероятности увеличения затрат; создать механизм, позволяющий контролировать осуществление расходов по проектам. Иными словами, несмотря на то, что в инвестиционной программе будет заложен лимит инвестиционных расходов на проект в целом на год, с помощью указанного механизма расходоваться будут только те средства, которые запланированы на текущую фазу реализации проекта. Для того чтобы появилась возможность расходовать средства в рамках следующей фазы, проект должен пройти точку принятия решения (ТПР) при переходе на следующую фазу с обязательным рассмотрением руководством компании следующего пакета документов: бизнес-плана проекта, финансово-экономической модели проекта, графика реализации проекта, оценки проектных и корпоративных рисков [5, с. 53]. Это позволит сделать систему расходования средств в компании более прозрачной и предотвратить необоснованное увеличение затрат по проектам.

3. Отсутствие в системе планирования механизма оптимизации инвестиционного портфеля. Анализ организационной структуры управления в крупных российских нефтегазовых компаниях показал, что большинство компаний реализуют линейно-функциональную структуру: линейное управление нацелено на принятие решений в отношении портфелей активов и проектов, а функциональное управление — на принятие решений в отношении бизнес-процессов и предоставление функциональной поддержки линейным руководителям. Функциональная поддержка заключается в подготовке аналитической информации и разработке рекомендаций линейным руководителям с целью принятия последними корректного взвешенного решения в отношении портфелей активов и проектов.

Функциональная поддержка, осуществляемая в рамках бизнес-процесса «Инвестиционное планирование», должна заключаться во всестороннем анализе инвестиционного портфеля компании, выработке рекомендаций о целесообразности

[A/%7BCCA4CFFF-A102-4017-B90B-4AB2250741E8%7DOil%20and%20Gas%20Cost%20reduction%20brochure.pdf](https://www.pwc.com/ru/industry/oil-and-gas/and%20Gas%20Cost%20reduction%20brochure.pdf) (дата обращения: 12.05.2017).

инвестирования в активы / проекты и выработке предложений по оптимизации инвестиционного портфеля.

Однако проведенный автором анализ деятельности экономической службы, отвечающей за бизнес-процесс «Инвестиционное планирование» в российских нефтегазодобывающих компаниях, показал, что на сегодняшний день функциональная поддержка линейных руководителей ограничивается лишь предоставлением им сводных таблиц и диаграмм с проектными данными. Фактически данной службой не выполняется функция выработки рекомендаций относительно оптимизации инвестиционного портфеля. Причиной тому служит отсутствие в арсенале экономической службы разработанного инструментария по анализу портфеля реальных проектов.

Для решения данной проблемы автор предлагает обратиться к методологии портфельного управления, которая обладает достаточно развитым инструментарием для проведения оптимизации. На сегодняшний день существует большое разнообразие оптимизационных моделей. Выбор модели оптимизации для нефтегазодобывающих компаний во многом определяется отраслевой спецификой их деятельности.

Так, по мнению автора, для оптимизации инвестиционного портфеля нефтегазодобывающей компании целесообразно применять многокритериальную модель оптимизации на базе следующих трех целевых функций:

1) функции чистого дисконтированного дохода портфеля проектов, которая максимизируется:

$$\sum_{j=1}^m c_j x_j \rightarrow \max,$$

где x_j — бинарная переменная, принимающая значения 0 и 1;

c_j — чистая приведенная стоимость j -го инвестиционного проекта, млн долл. США;

2) функции инвестиций, которая минимизируется:

$$\sum_{j=1}^m K_j x_j \rightarrow \min,$$

где K_j — инвестиции, необходимые для реализации j -го инвестиционного проекта, млн руб.;

3) функции добычи углеводородов, которая максимизируется:

$$\sum_{j=1}^m P_j x_j \rightarrow \max,$$

где P_j — добыча углеводородов в результате реализации j -го проекта, тыс. т.

Важно отметить, что данные критерии оптимизации являются аддитивными, т.е. получаемыми путем сложения показателей проектов, что является неоспоримым преимуществом ввиду отсутствия скрытых эффектов от влияния проектов друг на друга, таких, например, как синергетический эффект.

В модель оптимизации вводятся следующие ограничения:

- внутренняя норма рентабельности проектов (IRR) > 15%;
- индекс прибыльности инвестиций проектов (PI) > 1;
- дисконтированный период окупаемости проектов (PP) < 5 лет;
- минимально рентабельный дебет скважин, введенных в эксплуатацию в результате реализации проекта:

$$M_j \leq N,$$

где M_j — средний минимально рентабельный дебет скважин j -го проекта, тыс. т / сут.;

N — установленная в компании граница минимально рентабельного дебета скважин, тыс. т / сут.

Процедура оптимизации портфеля проектов предусматривает последовательное выполнение ряда итераций, при котором выполняется ранжирование проектов по целевым функциям с учетом ограничений.

Существенным преимуществом предлагаемой модели оптимизации инвестиционного портфеля нефтегазодобывающей компании является возможность проведения быстрого пересчета показателей портфеля в случае изменения стратегической направленности компании или изменения планируемых показателей деятельности.

Таким образом, внедрение элементов проектного и портфельного управления в методологию

инвестиционного планирования позволит создать в нефтегазодобывающих компаниях: систему оценки эффективности отдельных комплексов работ в рамках общего проекта разработки месторождения; эффективную систему контроля за расходом средств по проектам, а также механизм оптимизации инвестиционного портфеля компании.

Литература

1. Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. / Росстат. М., 2016. 347 с.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). 5-е изд. Ньютаун-Сквер: Project Management Institute, 2013. 586 с.
3. Назаренков Е. П. Особенности планирования инвестиционной деятельности на промышленном предприятии // Инженерные системы — 2014: труды VII Международной научно-практической конференции. М.: Российский университет дружбы народов, 2014. С. 109–112.
4. Тихомиров Л. И., Нелюбин Э. Г. Залог успешности проектов // Нефть России. 2014. № 5. С. 28–30.
5. Badiru A. B., Osisanya S. O. Project management for the oil and gas industry. A world system approach. CRC Press, 2013, 781 p.

References

1. Industrial production in Russia: Russian Federal State Statistics Service digest. Moscow: Rosstat Publ., 2016, 347 p. (In Russ.).
2. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 5th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013, 586 p. (In Russ.).
3. Nazarenkov E. P. [The particularities of corporate investment activity planning]. *Inzhenernye sistemy — 2014: trudy VII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Engineering system — 2014: Proceedings of the VII International scientific-training conference]. Moscow: Rossiiskii universitet druzhby narodov Publ., 2014, pp. 109–112. (In Russ.).
4. Tikhomirov L. I., Nelyubin E. G. The recipe for projects' success. *Neft' Rossii = The oil of Russia*, 2014, no. 5, pp. 28–30. (In Russ.).
5. Badiru A. B., Osisanya S. O. Project management for the oil and gas industry. CRC Press, 2013, 781 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Ли́я Раисовна Арте́мкина — аспирантка кафедры инженерного бизнеса и управления на предприятии, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия
shamgunova_liya@mail.ru

ABOUT THE AUTHOR

Liya Raisovna Artemkina — PhD student of the Engineering Business and Enterprise Management Department, Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia
Shamgunova_liya@mail.ru

Основные проблемы существующих систем мотивации труда государственных служащих и перспективы их преодоления*

Н.С. Пряжников¹, М.В. Полевая², Е.В. Камнева³,

¹МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

<http://orcid.org/0000-0001-9909-7372>

²Финансовый университет, Москва, Россия

<http://orcid.org/0000-0002-6161-3703>

³Финансовый университет, Москва, Россия

<http://orcid.org/0000-0002-6165-1339>

Аннотация

Актуальность. Актуальность исследования определяется недостаточной систематизацией ключевых проблем, связанных с мотивацией, стимулированием и вознаграждением за труд, что порождает не только снижение эффективности производства в разных сферах, но и возрастающее чувство неудовлетворенности работников. Соответственно, целью исследования является анализ и обобщение проблем мотивации труда. Более конкретные задачи нашего исследования направлены на: 1) выделение таких ключевых проблемных направлений; 2) конкретный анализ по каждому проблемному направлению, в частности по полимотивации (многоаспектности) трудовой мотивации, по недостаточному профессиографическому исследованию (как основы для более совершенного нормирования труда), по оценке труда и по реализации принципа справедливости в системе мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд.

Методы. Основным методом нашего исследования является теоретико-методологический анализ и обобщение имеющихся отечественных и зарубежных исследований по заявленной проблематике, дополненные методами герменевтики, предполагающими анализ общекультурного и социально-экономического контекста реализации принципа справедливости в разных системах мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд.

Результаты. Основными результатами (выводами) исследования является выделение наиболее проблемных направлений анализа несовершенства многих существующих систем мотивации труда, в частности: а) полимотивированность трудовой деятельности, нередко извращающей трудовую мотивацию, если и руководители, и подчиненные утрачивают связь своего труда с ценностями организации и всего общества, для которого они и трудятся; б) недостаточное профессиографическое исследование конкретных видов трудовой деятельности, осложняющих разработку нормативов по трудовым нагрузкам, по медико-гигиеническим ограничениям, а также по соответствующим нормативам вознаграждения за труд; в) недостаточно обоснованные системы оценки труда; г) часто встречающееся игнорирование принципа справедливости в системах мотивации либо его извращенное толкование.

Перспективы. Мы видим дальнейшую перспективу исследования в более конкретном анализе, обобщении и построении более четкой типологии (системы) различных проблем, связанных с мотивацией, стимулированием и вознаграждением за труд, применительно к конкретным организациям и трудовым постам. Это, на наш взгляд, является важнейшим условием не только совершенствования деятельности в конкретных организациях, но и своеобразной профилактикой недовольства своим трудом отдельных работников и целых коллективов, а также профилактикой и снижением общего недовольства на уровне регионов и страны в целом.

Ключевые слова: мотивация; стимулирование и вознаграждения за труд; справедливость систем мотивации; морально-эмоциональные контексты мотивации труда; государственные служащие.

Для цитирования: Пряжников Н.С., Полевая М.В., Камнева Е.В. Основные проблемы существующих систем мотивации труда государственных служащих и перспективы их преодоления // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 72–79.

УДК 311.1

JEL M54

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета 2017 г.

The Main Problems of the Existing Systems of Labor Motivation of Civil Servants and the Prospects for Overcoming them^{**}

N.S. Pryazhnikov¹, M.V. Polevaya², E.V. Kamneva³,

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0001-9909-7372>

²Financial University, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-6161-3703>

³Financial University, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-6165-1339>

Abstract

Introduction, Purpose. The research topicality is determined by the lack of systematization of the key problems associated with motivation, encouragement and reward for work that generates not only the decrease of production efficiency in different spheres, but also the increasing of workers dissatisfaction. Accordingly, the aim of the study is to analyze and synthesize the problems of motivating work motivation. And the more specific objectives of our research are focused on: 1) the selection of key subject areas; 2) specific analysis for each problematic direction, in particular, the polymotivation (mngoaspektnosti), lack of professional graphic study (as a basis for a better labor norming), according to the labor and implementation of the principle of fairness in the system of motivation, incentives and rewards for work.

Methods. The main method of our research is theoretical and methodological analysis and synthesis of existing domestic and foreign research on the stated issues, supplemented by methods involving analysis, hermeneutics, social cultural and socio-economic implementation context of the principle of equity in different systems of motivation, incentives and rewards for work.

Results. The main results (findings) of the study are: 1) the allocation of the most problematic areas analysis of imperfection of many existing motivation systems work, in particular: a) labor polymotivation, often distorting labor motivation, if managers and subordinate lose his labor relationship with the Organization and of the entire society values, dljakotorogo they employ; b) insufficient professional graphic study of the specific work, complicating the development of labor standards, loads of medical and hygiene restrictions, as well as on the relevant remuneration standards; in) ill-founded evaluation system; g) common disregard for the principle of equity in the systems of motivation, or a perverse interpretation.

Discussion. We see the future of research in a more specific analysis, synthesis and building a clear typology (System) of the various problems associated with motivation, encouragement and reward for labor, in relation to specific organizations and labor posts. This, in our view, is essential not only to improving the activities in specific organizations, but also a kind of prevention of discontent by the work of individuals and entire communities, as well as prevention and reduction of general discontent at the level of the regions and the country as a whole.

Keywords: motivation; incentives and remuneration; justice systems of motivation; moral and emotional contexts of labor motivation; civil servants.

For citation: Pryazhnikov N.S., Polevaya M.V., Kamneva E.V. The Main Problems of the Existing Systems of Labor Motivation of Civil Servants and the Prospects for Overcoming them. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 72–79. (In Russ.).

UDC 311.1

JEL M54

^{**} The article is based on the results of research carried out at the expense of budget funds of the Financial University federal task, 2017.

Многоаспектность и многоуровневость проблем мотивации труда государственных служащих

Если рассматривать мотивацию как побуждение к эффективной деятельности, то важно еще разобратся в том, что именно побуждает работника. Как известно, человеческая деятельность «полимотивирована», о чем писал еще А.Н. Леонтьев [1].

Традиционная схема мотивации предполагает, что многие работники руководствуются финансовым интересом и работают преимущественно «ради денег». Но, как отмечает Дж. Пфеффер, нередко сотрудников больше мотивируют не деньги, а «уникальная корпоративная культура», «благоприятная атмосфера» в организации и в коллективах и даже «снижение нездоровой конкуренции» между коллегами, когда работа превращается в «радость» [2, с. 168–170]. Правда, следует признать, что на создание «радостной» атмосферы труда оказывают большое влияние и другие, более глобальные, факторы. Например, если в данной организации, в данной отрасли, в регионе или даже в стране существует явная несправедливость в оплате труда, когда значительное число рядовых работников получают нищенские доходы, то ценность материального вознаграждения (денег) резко возрастает. И, наоборот, при относительно сопоставимых и справедливых доходах на первый план выходят другие, нематериальные, стимулы и ценности труда, такие как качество продукции, гордость за свою работу, за свой коллектив и за свою организацию.

Важную роль играет и само содержание труда. Например, Дж. Пфеффер отмечает, что в работах с высоким уровнем креативности и инновационности внешние вознаграждения (в виде премий и бонусов) нередко оказываются менее эффективными, чем внутренняя мотивация [2, с. 169]. В этих случаях можно говорить и о «самовознаграждении», когда работник и его коллеги начинают гордиться своей работой и на первый план выходит такое понятие, как «репутация» специалиста. Вероятно, это объясняется тем, что по-настоящему творческую работу сложно оценить по каким-то формальным показателям и только компетентные эксперты, хорошо знающие специфику данного труда, могут сказать, насколько она сложна и качественна.

Таким образом, получается, что далеко не всегда срабатывает традиционная, во многом упрощенная, прямолинейная схема оценивания труда. Неясности возникают с оценкой эффективности творческого труда (нет четких критериев творчества), с оценкой вклада каждого работника в общее дело, с оценкой индивидуальных усилий каждого конкретного специалиста (например, одна и та же работа для кого-то будет очень сложной и трудоемкой, а для кого-то легкой и приятной) и т.п. Много неясностей и с удовлетворенностью работника от своего труда, которая может зависеть и от содержания труда, и от организации самого трудового процесса, и от взаимоотношений с коллегами и т.п. При этом не всегда обнаруживается четкая корреляция между качеством (производительностью) труда и удовлетворенностью от него. В частности, Е.Б. Моргунов на основе анализа зарубежного опыта отмечает, что прямой «причинно-следственной» связи между удовлетворенностью и производительностью в большинстве случаев не обнаружено, хотя она просматривается чаще в работах, требующих более высокой квалификации работников и носящих более комплексный характер [3].

В целом можно выделить следующие мотивационные контексты: 1) на уровне референтной микрогруппы (как части коллектива); 2) на уровне целостного коллектива; 3) на уровне предприятия, организации; 4) на уровне общества; 5) на уровне мировой экономики.

Сама мотивация носит иерархический и многоуровневый характер. В частности, своя иерархия мотивов может быть у каждого работника, но главное, что эта иерархия находится в динамике, т.е. постепенно (а иногда и скачкообразно) меняется, развивается, а иногда и деградирует. Но именно благодаря таким иерархиям возможно

выделение главных или «смыслообразующих» мотивов (по А.Н. Леонтьеву). Важно при этом, чтобы такие мотивы максимально совпадали с конструктивными, общественно-полезными целями данной организации.

Можно также рассматривать и различные «морально-эмоциональные» контексты трудовой деятельности, которые носят более глобальный характер, но также влияют и на мотивацию конкретных работников. В целом можно выделить следующие мотивационные контексты: 1) на уровне референтной микрогруппы (как части коллектива); 2) на уровне целостного коллектива; 3) на уровне предприятия, организации (здесь важно понятие «организационная культура», или «корпоративная культура»); 4) на уровне общества (здесь многое определяется моральной атмосферой в обществе, в основе которой ценность труда и идея справедливого вознаграждения за общественно-ценный труд); 5) на уровне мировой экономики (моральное обоснование международного распределения труда, миграции и т.п.) [4]. Проблемы могут возникать при несоответствии (идеологическом противоречии) между разными этими контекстами. Например, в конкретном коллективе популярна идея справедливости при распределении премий, а на уровне организации такие идеи не популярны, что часто выражается в колоссальной дифференциации доходов руководства и рядовых сотрудников. Рассмотрение таких уровней («контекстов») позволяет более конкретно обозначать проблемы по каждому уровню и намечать пути решения. При этом можно не только «сглаживать» различные противоречия, например убеждать рядовых сотрудников, что «все нормально», но и искать какие-то компромиссные варианты, когда высокооплачиваемые работники готовы поделиться частью своих доходов в пользу тех, кого необоснованно ущемляют в заработных платах и различных «дополнительных выплатах».

Проблемы, связанные с недостаточным профессиографическим исследованием деятельности государственных служащих

В основе проблем несправедливой оценки и оплаты труда лежит неопределенность с критериями такой оценки. Особенность работы

государственных служащих в том, что само вознаграждение часто осуществляется не по схеме сдельной оплаты труда (конкретное вознаграждение за конкретную работу), а на основе повременной оценки и вознаграждения за труд в соответствии с существующими нормативами по каждой должности. К сожалению, и существующая премиальная система оплаты труда государственных служащих не всегда учитывает реальную трудоемкость, временные затраты и квалификацию конкретных работников. Например, при работе над каким-то заданием важную роль во многих учреждениях играют личные контакты данного работника со смежными специалистами (что упрощает согласование многих вопросов, сокращает время совместной работы над документами и т.п.), но не всегда это учитывается при вознаграждении. Соответственно, несовершенная оценка труда и его вознаграждения часто порождают обиды, а иногда и отчаяние тех государственных служащих, которые реально вносят довольно большой вклад в решение многих вопросов, особенно если руководство занимает чисто формальную позицию, заявляя, что все это «входит в круг ваших должностных обязанностей и не требует дополнительного поощрения». Естественно, такая ситуация негативно влияет и на мотивацию сотрудников.

Данные проблемы связаны с недостаточным изучением особенностей труда государственных служащих, предполагающим выделение и научное обоснование реальных сложностей на каждом трудовом посту и по каждой должности, да еще и с учетом специфики данного учреждения. При этом важно учесть и уровень менеджмента, т.е. насколько руководители и сложившиеся управленческие модели помогают рядовым государственным служащим решать деловые вопросы или, наоборот, мешают работе. Еще академик Е.А. Климов, рассуждая о профессиональной пригодности, отмечал, что это — всегда взаимное соответствие работника и его работы, т.е. не всегда и работник виноват, особенно когда условия и общая организация труда (включая и менеджмент) не достаточно качественные [5]. К сожалению, часто оценивая эффективность труда конкретных специалистов (особенно, рядовых), игнорируют само качество менеджмента в данной организации и в конкретных коллективах.

В психологии труда и в организационной психологии накоплен богатый опыт изучения профессий, специальностей и конкретных трудовых постов, позволяющих более объективно оценивать трудоемкость работы каждого специалиста и на этой основе разрабатывать более справедливые системы мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд [5–7]. Отдельно необходимо отметить проблему, которая связана со ставшими «нормой» переработками персонала, в том числе и во многих государственных учреждениях, когда «трудоголизм» поощряется многими руководителями. Постоянные да еще часто необоснованные переработки (не связанные с какими-то важными проектами, а скорее отражающие плохую организацию труда) порождают не только профессиональные стрессы (дистрессы), но и формируют у работников разочарование в данном труде, в своих организациях и в конкретных руководителях. Данные профессиографических и психографических исследований позволили бы, на наш взгляд, во многом усовершенствовать и медико-гигиенические нормативы труда государственных служащих.

***В основе проблем
несправедливой оценки
и оплаты труда лежит
неопределенность
с критериями такой
оценки.***

В целом, на наш взгляд, опыт профессиографирования (изучение профессий по таким параметрам, как цели, предмет труда, используемые средства, благоприятные и неблагоприятные условия труда, особенности общения, оптимальная подвижность работника, риски для здоровья и психики и т. п.), и психографирования (выделение наиболее значимых для данной профессии компетенций на основе предварительного изучения конкретной работы) используется явно недостаточно во многих организациях, что порождает усиливающееся ощущение несправедливости существующих систем мотивации труда.

Проблемы, связанные с оценкой эффективности труда государственных служащих

Как уже отмечалось, оценка эффективности в работах, где результат не имеет конкретной (измеряемой) выраженности, сильно осложнен. Здесь проблемы возникают не только у руководителей, от которых в немалой степени зависит и стимулирование, и вознаграждение своих подчиненных, но и у самих рядовых работников, когда они пытаются сами оценить эффективность своего труда и на этой основе изменить свое отношение к труду, например повысить мотивацию к выполнению своих обязанностей или даже найти особые смыслы в выполняемой работе.

Можно выделить более конкретные обстоятельства, затрудняющие объективную и точную оценку труда государственных служащих: 1) отсроченность по времени эффектов труда государственных служащих (если не считать «своевременно» подготовленных справок и ответов); 2) нередко коллективный характер труда, когда сложно однозначно сказать, чей индивидуальный вклад в решение какого-то вопроса оказался наиболее существенным (соответственно, сложно сказать и о роли внутренней мотивации конкретного работника и о заслуженном им вознаграждении); 3) реальная трудоемкость решения какого-то вопроса, особенно на фоне лимита времени (знаменитое — «это надо было сделать еще вчера»), а также не всегда полного и достоверного информационного обеспечения решения конкретных вопросов; 4) нередко недостаточная согласованность в решении многих вопросов со смежными подразделениями (или даже на уровне несогласованности внутри конкретного коллектива, что зачастую порождает дублирование работ, а также противоречивость в справках и отчетах); 5) не всегда удачное внедрение инновационных технологий (слишком сложные и громоздкие компьютерные программы, сбои в этих программах и другие факторы, особенно в сравнении с некоторыми прежними, «не инновационными» схемами работы, когда решение многих вопросов занимало меньше времени и сил); 6) необходимость общаться с не всегда адекватными посетителями (особенно в условиях лимита времени и функциональной

неопределенности работы конкретного государственного служащего, когда не всегда ясно, входят ли проблемы посетителя в круг его полномочий или нет); 7) необходимость выполнять не вполне разумные инструкции, осложняя этим работу своих коллег или смежных специалистов, что порождает у некоторых «совестливых» государственных служащих не только чувство стыда за разработчиков таких инструкций, но и разочарование в своей работе; 8) риски, связанные с соблюдением секретности и конфиденциальности своей работы, что может не только переживаться некоторыми сотрудниками (особенно на фоне разговоров о том, что высокие доходы топ-менеджеров как раз и обосновываются часто их посвящением в «тайны» организации), но и представлять реальные опасности, связанные с особым вниманием даже к некоторым рядовым работникам, знакомым с секретами данного учреждения (но уже не получающим сверхдоходы).

Мы считаем, что по каждой конкретной должности и трудовому посту следует проанализировать трудовую деятельность и уже на этой основе пересмотреть не только общие системы мотивации, стимулирования и вознаграждения, но и разрабатывать индивидуальные мотивационные модели для конкретных специалистов.

Проблемы, связанные с реализацией принципа справедливости при оплате труда государственных служащих

В современном менеджменте, даже на международном уровне, все чаще отмечается важность принципа справедливости в различных системах мотивации труда, но также признается, что данный принцип реализуется далеко не всегда. Ссылаясь на результаты XVIII Всемирного социологического конгресса в Иокогаме (Япония) в 2014 г., А. Ш. Викторов отмечает, что главной проблемой современного мира является «неравенство», во многом обусловленное «рыночной экономикой, глобализацией и политическими структурами, воспроизводящими как новые, так и традиционные формы неравенства» [8, с. 29]. Понятно, что в полной мере реализовать такой принцип невозможно и «справедливость» рассматривается многими авторами как некий идеал, к которому следует стремиться [9–11]. Сама справедливость часто

понимается как соответствие вклада работника его вознаграждению [12], о чем писал еще Платон и что отражено в теории справедливости Дж. Адамса.

И все же следует признать, что в тех организациях и в тех странах, где удалось хоть немного приблизиться к данному идеалу, общая удовлетворенность жизнью и производительность труда обычно находятся на более высоком уровне, чем там, где справедливость рассматривается как некая химера. Иначе никак не объяснить мотивы людей, выбирающих организации с более справедливыми системами мотивации труда, а также людей, стремящихся переехать в регионы или даже в другие страны, где именно справедливость в оплате труда более выражена, чем в их родной местности...

Существующая несправедливость в оплате труда государственных служащих и работников коммерческих организаций (при часто сопоставимых трудозатратах) еще должна стать предметом специального анализа и соответствующих управленческих решений.

Осложняющим реализацию принципа справедливости, на наш взгляд, является популярное мнение о том, что в государственных учреждениях доходы работников должны быть меньше, чем в частных. Нередко приводятся следующие аргументы, обосновывающие более высокие доходы в коммерческих организациях (ниже в скобках указаны некоторые наши сомнения в таких «обоснованиях»): 1) высокие риски, связанные с использованием личных финансовых средств владельцев, организовавших свои фирмы (но для рядовых работников таких рисков нет, если не считать их довольно скромные варианты «соучастия в управлении фирмой», да и у государственных служащих есть риски, связанные с их репутацией, льготами и т.п.); 2) посвященность в секреты своих фирм (но и государственные

служащие знакомы с важной конфиденциальной информацией своих учреждений и целых отраслей производства); 3) сложность работы в частных организациях выше, чем в государственных, так как есть поддержка со стороны власти и др. (весьма сомнительный тезис, если учесть, что степени свободы действий более ограничены как раз в государственных учреждениях, что порождает особые сложности, по сравнению с более свободным бизнесом); 4) риски, связанные с жизнью и здоровьем, включая и безопасность родственников бизнес-структур (но аналогичная ситуация и с некоторыми государственными служащими, ведь недаром высокопоставленных чиновников также охраняют и заботятся о безопасности их семей); 5) топ-менеджеры и даже рядовые работники частных организаций более компетентны и обладают большей креативностью, иначе они не смогли бы создавать свои фирмы (но есть немало примеров эффективных работников и в государственных учреждениях, даже на фоне некоторого «переманивания» наиболее активных государственных служащих в частные организации).

Также можно вспомнить весьма эффективную работу в государственных учреждениях советского периода, особенно на оборонных

предприятиях, которые при гораздо меньшем финансировании демонстрировали значительно более высокое качество разработок по самым передовым технологиям. Таким образом, существующая несправедливость в оплате труда государственных служащих и работников коммерческих организаций (при часто сопоставимых трудозатратах) еще должна стать предметом специального анализа и соответствующих управленческих решений.

В заключение подчеркнем, что мотивация труда рассматривается как сложный, многоуровневый и многоаспектный феномен. В работе государственных служащих, кроме материальной заинтересованности, могут присутствовать не менее важные мотивы и стимулы. Следует отметить закономерность, при которой нематериальные стимулы играют более важную роль в креативных и сложных работах, чем в работах рутинных. Для развития более эффективных и справедливых систем мотивации, стимулирования, вознаграждения и нормирования труда государственных служащих необходимо активнее использовать методы профессиографирования и психографирования конкретных должностей и трудовых постов, с учетом особенностей конкретных учреждений.

Литература

1. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Смысл: Академия, 2004. 352 с.
2. Пфедфер Дж. Шесть опасных мифов об оплате труда // Системы оплаты труда: сб. / пер. с англ. Н. Зараховича. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 149–176.
3. Гурков И. Б., Моргунов Е. Б. Мотивация руководителей средних российских предприятий к инновациям // ЭКО. 2011. № 2. С. 84–97.
4. Пряжников Н. С., Поскребышева Н. Н., Молчанов С. В. Мифы в сфере мотивации труда: формирование у студентов лояльности к организации // Управленческие науки. 2014. № 3. С. 56–65.
5. Климов Е. А. Путь в профессионализм // Акмеология. 2002. № 3 (4). С. 48–54.
6. Иванова Е. М. Профессиография как средство формирования образа профессионала // Инновации в образовании. 2002. № 3. С. 89–91.
7. Маркова А. К. Психология профессионализма. М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. 308 с.
8. Викторов А. Ш. Поворот к неравенству в мире как вызов глобальной социологии // Социологические исследования. 2015. № 2 (350). С. 21–29.
9. Ролз Дж. Теория справедливости. Новосибирск: Изд-во Новосибирского ун-та, 1995. 536 с.
10. Степаньянц М. Т. Справедливость и демократия // Вопросы философии. 1996. № 3. С. 143–150.
11. Пряжников Н. С., Васякин Б. С., Дебердеева Н. А. Перспективные подходы к решению проблемы учета индивидуального вклада работника // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2016. № 10. С. 18–25.
12. Пряжников Н. С. Ценность труда и увлеченность работой // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 111–119.

References

1. Leont'ev A. N. Activity. Consciousness. Personality. Moscow: Smysl, Akademiya Publ., 2004. 352 p. (In Russ.).
2. Pfeffer Dzh. [Six dangerous myths about wages]. *Sistemy oplaty truda: Sb., per. s angl. N. Zarahovicha [Remuneration System: Collection, translation from English by N. Zarahovich]*. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ., 2007, pp. 149–176. (In Russ.).
3. Gurkov I. B., Morgunov E. B. Motivation of Russian Medium-Size Companies Executives towards Innovations. *EKO = IVF*, 2011, no. 2, pp. 84–97. (In Russ.).
4. Pryazhnikov N. S., Poskrebysheva N., Molchanov S. Myths of labor motivation: the development of students' loyalty to the organization. *Upravlencheskie nauki = Management sciences*, 2014, no. 3, pp. 56–65. (In Russ.).
5. Klimov E. A. The way to professionalism. *Akmeologiya = Acmeology*, 2002, no. 3 (4), pp. 48–54. (In Russ.).
6. Ivanova E. M. Job specification as a means of forming the image of a professional. *Innovatsii v obrazovanii = Innovations in Education*, 2002, no. 3, pp. 89–91. (In Russ.).
7. Markova A. K. Psychology of professionalism. Moscow: Mezhdunarodnyi gumanitarnyi fond «Znanie» Publ., 1996. 308 p. (In Russ.).
8. Viktorov A. Sh. Turn to inequality in the world as a challenge to global sociology. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Studies*, 2015, no. 2 (350), pp. 21–29. (In Russ.).
9. Rolz Dzh. Theory of justice. Novosibirsk: Izd-vo Novosibirskogo un-ta Publ., 1995. 536 p. (In Russ.).
10. Stepan'yants M. T. Justice and Democracy. *Voprosy filosofii = Russian Studies in Philosophy*, 1996, no. 3, pp. 143–150. (In Russ.).
11. Pryazhnikov N. S., Vasyakin B. S., Deberdeeva N. A. Prospective approaches to resolving the issues of individual contribution of the employee. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti = Normalization and remuneration of labor in industry*, 2016, no. 10, pp. 18–25. (In Russ.).
12. Pryazhnikov N. S. The value of work and dedication. *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational psychology*, 2015, vol. 5, no. 1, pp. 111–119. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Николай Сергеевич Пряжников — доктор педагогических наук, профессор, профессор факультета психологии, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия
nsp-22@mail.ru

Марина Владимировна Полевая — доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Управление персоналом и психология», Финансовый университет, Москва, Россия
MVPolevaya@fa.ru

Елена Владимировна Камнева — кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры «Управление персоналом и психология», Финансовый университет, Москва, Россия
ekamneva@fa.ru

ABOUT THE AUTHORS

Nikolai Sergeevich Pryazhnikov — Doctor of Pedagogy, Full Professor of the Psychology Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
nsp-22@mail.ru

Marina Vladimirovna Polevaya — Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Human Resource Management and Psychology Department, Financial University, Moscow, Russia
MVPolevaya@fa.ru

Elena Vladimirovna Kamneva — Candidate of Psychology, Associate Professor of the Human Resource Management and Psychology Department, Financial University, Moscow, Russia
ekamneva@fa.ru

Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного менеджмента*

Е.В. Васильева¹, М.В. Мирзоян²,

Финансовый университет,

Москва, Россия

¹<http://orcid.org/0000-0002-0054-832X>

²<http://orcid.org/0000-0002-5588-2093>

Аннотация

Актуальность. Мировая практика реформирования системы государственного управления основана на концепции нового государственного менеджмента (или управления) – NPM (New Public Management). В ее основе заложены условия соблюдения прозрачности деятельности государственных служб, перестройки их работы для повышения эффективности и сокращения расходов. Текущая ситуация в области управления государственной службой в России характеризуется рядом проблем.

Цель данного исследования – показать особенности формирования кадрового потенциала, управления знаниями и компетенциями в государственной гражданской службе России. Среди задач исследования выделены следующие: дать анализ текущей ситуации в управлении развитием компетентностного потенциала сотрудников государственной службы на основе опроса государственных служащих и работников подведомственных учреждений; обосновать роль компетентностного подхода как неотъемлемой части системы управления персоналом организации; привести основные этапы формирования кадрового резерва, выделить требования к кандидату на должность государственной службы, эффекты, которые могут быть получены в результате эффективно построенной системы управления программой кадрового резерва государственной службы.

Методы. В статье дано описание модели совершенствования управления кадровым резервом государственной службы. Приведен алгоритм оценки соответствия модели компетенций молодого специалиста требованиям рабочего места на основе метода оценки Assessment.

Результаты. Разработанная процедура анализа компетенций позволяет избежать ошибок при назначении кандидатов на должность, поднять на совершенно новый уровень систему управления государственной службой. Практика применения компетентностного подхода к формированию кадрового потенциала имеет хорошие результаты в европейских странах и активно применяется российскими инновационными компаниями.

Перспективы. Исследование является научной базой для создания нейросетевой модели подбора кадров и управления талантами в решении проектных задач на основе конкретного набора характеристик и компетенций.

Ключевые слова: государственный служащий; государственное управление; эффективность государственной службы; компетентностный подход; кадровый резерв; оценка компетенции.

Для цитирования: Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного менеджмента // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 80–89.

УДК 351,007

JEL C89

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственным заданиям Финансового университета 2015/2016 г. «Технологии анализа соответствия компетенций государственных служащих квалификационным требованиям к должностям государственной службы» и «Анализ лучших зарубежных практик информационного обеспечения реализации государственных функций. Разработка предложений по совершенствованию информационного обеспечения деятельности государственных гражданских служащих», номера государственной регистрации соответственно 115070810114 и АААА-А16-116070610054-7.

Problems of Public Service Personnel Potential Formation in the Context of New Public Management Realization**

E.V. Vasileva¹, M.V. Mirzoyan²,

Financial University,
Moscow, Russia

¹<http://orcid.org/0000-0002-0054-832X>

²<http://orcid.org/0000-0002-5588-2093>

Abstract

Introduction. Purpose. The real-world practice of reforming the system of public administration is based on the concept of New Public Management (or Management) – NPM (New Public Management). It is based on the conditions for assuring the transparency of public services, job restructuring to improve the efficiency and reduce costs. The current situation in the field of public service management in Russia is characterized by a number of problems.

The purpose of this study is to show the features of the human resources formation, knowledge and competency management in the state civil service of Russia. The objectives of the study are to analyze the current situation in the management of the development of the competence potential of civil servants based on a survey designed for the civil servants and employees of the subordinate institutions, to justify the role of the competency-based approach as an integral part of the staff management system of the organization, to present the main stages of formation of the personnel reserve, identify the requirements for choosing a candidate for public service positions, the effects that can be achieved as a result of an effectively constructed system for managing the program by the civil service personnel reserve.

Methods. The article describes the model for improving the management of the civil service reserve. An algorithm for assessing the young specialist's competency-based model compatibility with the requirements of the workplace on the basis of the Assessment method is presented.

Results. The developed procedure for the analysis of competencies allows to avoid mistakes when appointing candidates for a position, and to raise the civil service management system to a completely new level. The practice of applying a competency-based approach to the formation of human resources has shown good results in the European countries, and is actively used by innovative companies in Russia.

Discussion. Research is based on the scientific approach for creating a neural network model of recruitment and talent management in solving project tasks based on a specific set of characteristics and competencies.

Keywords: civil servant; public administration; civil service efficiency; competency-based approach; personnel reserve; competency assessment.

For citation: Vasileva E.V., Mirzoyan M.V. Problems of Public Service Personnel Potential Formation in the Context of New Public Management Realization. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 80–89. (In Russ.).

UDC 351,007

JEL C89

** The article is based on the results of research carried out at the expense of budget funds of the state Financial University tasks in 2015/2016, "Technology analysis matching the competences of civil servants qualification requirements for employment in the public service" and "Analysis of foreign best practices of the state functions implementation. The development of proposals on improvement of civil servants activities' information support", the state registration number is accordingly 115070810114 and AAAA-A16-116070610054-7.

Введение

В настоящее время государственная служба является важнейшим атрибутом правового государства. Государственная служба — ключевой социальный институт, призванный обеспечивать управленческие функции государства посредством государственных органов. Решая обширный комплекс задач, государственная служба оказывает непосредственное влияние на прочность и целостность государственной власти, а также на ее авторитет. В свою очередь, полноценное функционирование государственной службы возможно только в том случае, если сформирована эффективная и адекватная система управления ею, а точнее ее кадровым потенциалом, так как деятельность любой организации, ее развитие и процветание в основном зависят от людей, работающих в данной структуре.

Сегодня одной из наиболее важных задач, стоящих перед руководством страны, является эффективное ведение государственной гражданской службы в Российской Федерации. В связи со сложившейся мировой экономической обстановкой государство, как никогда, ощущает сильную потребность в качественном и эффективном государственном управлении. Повышение качества управления государственной гражданской службой подразумевает также и эффективное управление персоналом.

Зарубежный и российский опыт реализации нового государственного менеджмента

Задачи повышения эффективности государственного управления, роста квалификационно-компетентностного уровня работников государственной службы характерны для многих стран, в том числе и для России. Современные подходы к реформированию государственного аппарата и механизмов его функционирования рассматриваются в рамках концепции нового государственного менеджмента (New Public Management, NPM) [1, с. 13–15]. Данная концепция декларирует возможность применимости и адаптации успешных управленческих технологий, используемых в бизнес-среде, к системе государственного управления. Принципы концепции NPM лежат в основе административного реформирования в разных странах. Волна реформ системы государственного управления с середины

80-х гг. XX в., а с начала 90-х гг. прошлого столетия именно в виде самостоятельной концепции NPM охватила буквально весь мир: США, Новую Зеландию, Швецию, Индию, Китай, Монголию и др. С 2000-х гг. в этот список добавилась и Россия, с выходом в 2005 г. распоряжения Правительства Российской Федерации «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах»¹.

В настоящее время при выполнении задач по реформированию государственного аппарата в нашей стране концепция NPM рассматривается в более широком смысле. Стоит отметить, что в данный момент еще нет четкого описания механизмов управления по результатам, не выделены ключевые показатели, позволяющие проводить мониторинг исполнения государственных функций. В большей степени внимание уделяется оценке качества исполнения государственных функций и недостаточное — повышению эффективности работы самих государственных служащих [2, с. 59–60].

В Федеральном законе от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в ред. от 29.07.2017), в ст. 4 «Принципы гражданской службы», выделена важность соблюдения требований к профессионализму и компетентности гражданских служащих. Проблема сохранения высокого уровня компетенции кадрового состава государственной службы важна для оперативного и результативного решения задач, диктуемых временем, и приоритетна и критична в условиях перехода к цифровой экономике и цифровому обществу. Возможность компетентностной подготовки кадров зависит от работы с кадровым резервом. При этом стоит учитывать, что из-за неоднородности персонала государственной службы вопросы его управления и развития приобретают особое значение. Государственная служба должна обладать необходимым количеством служащих с определенной квалификацией, имеющих необходимые компетенции в заданный период времени и на перспективу для реализации стратегических целей государства [3].

¹ Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах // распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р (в ред. от 10.03.2009). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_56259/ (дата обращения: 22.05.2017).

Оценка текущей ситуации в области управления государственной службой в России

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики России² число государственных служащих постоянно увеличивается. В частности, за период с 1999 по 2015 г. численность работников государственной гражданской и муниципальной службы Российской Федерации возросла в 1,6 раза. В государственных органах, органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований Российской Федерации всего на конец 2015 г. было занято 2176,4 тыс. сотрудников, что в 1,87 раза больше их числа в 2000 г. В федеральных государственных органах в 2015 г. было занято 1434,1 тыс. человек, что в сравнении с 2000 г. больше в 2,75 раза. В государственных органах субъектов Российской Федерации соответственно несли службу 261,9 тыс. чел. (в 1,35 раза больше соответствующих данных 2000 г.).

В процессе исследования авторами был проведен опрос государственных служащих и работников подведомственных учреждений, включая управы и государственное бюджетное учреждение «Жилищник» районов г. Москвы и Московской области, сотрудников федеральных служб, а также некоторых других бюджетных организаций. В общей сложности в рамках исследования было опрошено более 365 государственных служащих, в должности от специалиста до руководителя отдела [4]. Результаты интервьюирования подтвердили выделенные общие проблемы, включая отсутствие четкой стратегии сохранения знания и развития компетентностного потенциала сотрудников государственной службы.

Только 9,52% опрошенных государственных служащих ответили, что профессиональных знаний им вполне хватает в работе, а более 75% в этом уверены не были. 11,44% служащих согласились с тем, что они ощущают нехватку профессиональных знаний при выполнении задач. На *рис. 1, 2* отмечено их отношение к нехватке профессиональных знаний, использованию оценки их труда и информированности о ней.

Большинство респондентов в качестве инструмента оценки высоко оценили аттестацию в качестве эффективного инструмента оценки компетенции государственных служащих (76%). По их мнению, наиболее

значимыми факторами при подборе и выдвижении кадров на руководящую должность в организации являются профессиональные и личные качества, а также опыт работы (60 и 50,5% соответственно). Вместе с тем очень низко оценен авторитет в коллективе (25%) и личное желание (23%).

Надо отметить, что большинство респондентов в качестве инструмента оценки высоко оценило аттестацию (*рис. 3*).

Важным критерием качества оценки соответствия персонала квалификационным требованиям является используемая метрика оценки результатов оценки персонала (*рис. 4*).

Большинство организаций, анализируемых в исследовании, предпочитают анкетирование, анализ документации соискателей и различные вариации вербальной оценки: интервью, собеседование, дискуссии, а также голосование и балльную оценку (эти сравнительно субъективные способы оценки широко распространены в российской и мировой практике, в том числе в методиках ассесмент-центров). Психологическое и личностное тестирование проводится крайне редко и более характерно для государственных корпораций, чем для государственных ведомств и учреждений.

При выборе курсов повышения квалификации в основном учитываются будущие задачи организации (46,4%) и личные характеристики сотрудников (25%). Именно эти факторы работниками выделены как более значимые, а значит, требуют дальнейшего учета при принятии решения руководителями об обучении персонала. Возможности организации и партнеров по обучению работников считаются не столь важными при выборе образовательных курсов и программ (отмечено в 7% ответов респондентов). Однако почти 17,4% отметили, что ни разу не проходили повышение квалификации или переподготовку. Половина опрошенных ответили, что посещение занятий дополнительного профессионального образования существенно повлияло на качество их работы (49%), более 30% ответили, что повлияло незначительно.

Также в исследовании было выявлено, что чаще всего оценка персонала проводится в случае отбора и подбора персонала (*рис. 5*).

По результатам проведения анкетирования видно, что очень важное значение в управлении кадровым потенциалом государственных гражданских служащих имеет оценка персонала. Она позволяет более конкретно определить соответствие или несоответствие компетенций конкретного сотрудника должностным

² Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/state (дата обращения: 01.08.2017).

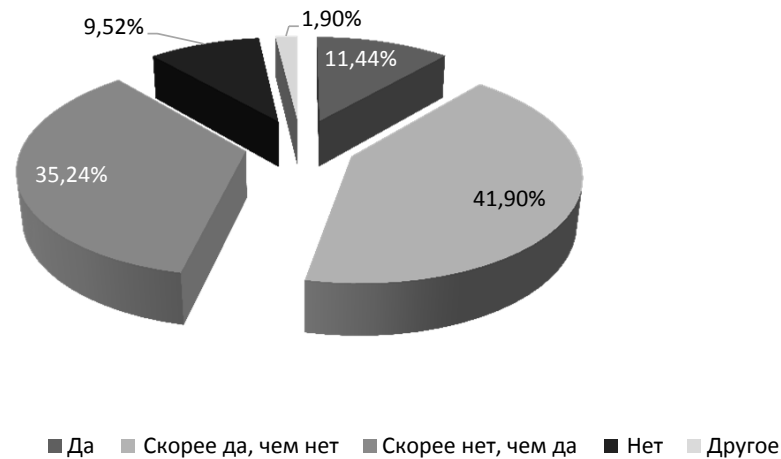


Рис. 1 / Fig. 1. Ответы респондентов о достаточности их профессиональных знаний при выполнении государственных функций / Answers of the respondents on the sufficiency of their professional knowledge in the performance of public functions

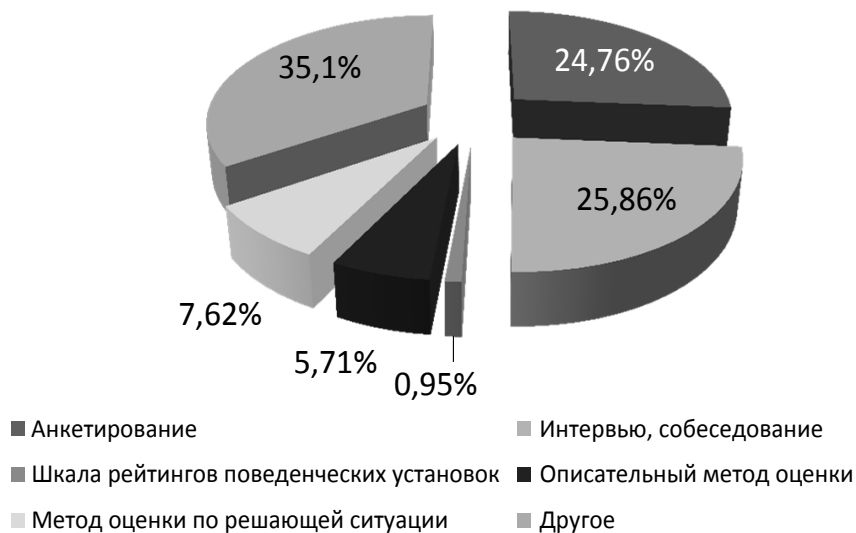


Рис. 2 / Fig. 2. Использование индивидуальных методов оценки труда государственных служащих в организации / The use of individual methods for assessing the work of civil servants in the organization

требованиям, что в свою очередь дает возможность на более высоком уровне управлять кадровым потенциалом в государственной службе.

Модель совершенствования управления кадровым резервом государственной службы

Особое значение в планировании карьеры работника организации придается формированию кадрового резерва.

Кадровый резерв, в котором, как правило, сосредоточена «элита» организации — наиболее одаренные

и перспективные сотрудники, занимает важное место в процессах развития организации и при грамотном управлении может служить источником преобразований в ней. Управление процессами развития чрезвычайно сложно, особенно если говорить о развитии персонала. В этом случае речь идет о целенаправленном воздействии на совокупность способностей человека. Объектом для управленческого воздействия являются умения, знания, опыт, интеллект, характер, а также способности к обучению и росту.

Во многих современных работах по управлению персоналом отмечается важность понимания, что

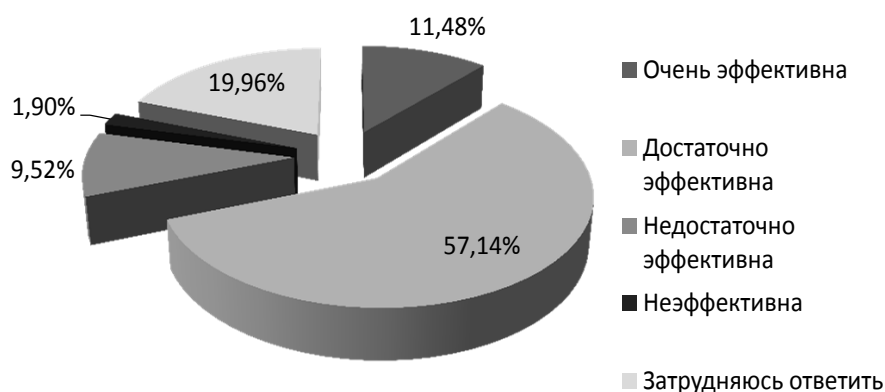


Рис. 3 / Fig. 3. Мнение государственных служащих об эффективности аттестации в организации / The opinion of civil servants on the effectiveness of attestation in the organization

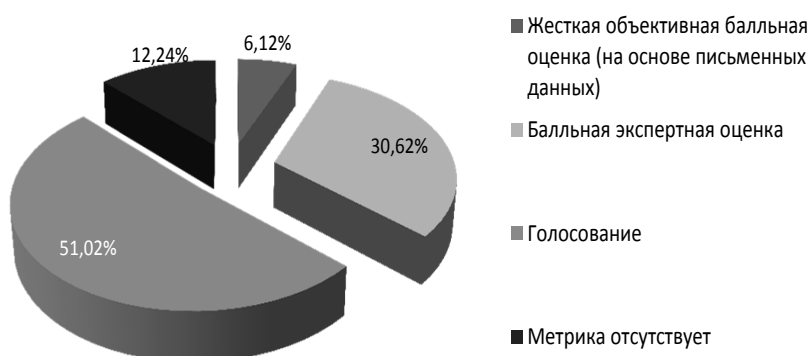


Рис. 4 / Fig. 4. Способы оценки результатов оценки персонала / Methods for assessing the results of staff assessment

для сохранения кадрового потенциала организации необходимо создавать условия подготовки кадрового резерва [5–7]. Современные требования, предъявляемые новыми условиями перехода к цифровому обществу и цифровой экономике в России, определяют спрос на хорошо подготовленный резерв кандидатов на должность, которые способны с помощью информационных технологий в сжатые сроки обеспечить эффективное решение задач с учетом актуальных подходов к организации работы государственных структур и аппарата управления экономикой. Особое значение в планировании карьеры работника организации придается формированию кадрового резерва, готового с точки зрения опыта работы, квалификационных характеристик к замещению специалиста или руководителя на более высокой должности, способного быстро освоить новый участок работы. В этой связи процесс служебного продвижения должен быть управляем, организован и обоснован заранее (как правило, за срок подготовки кадрового резерва, необходимый

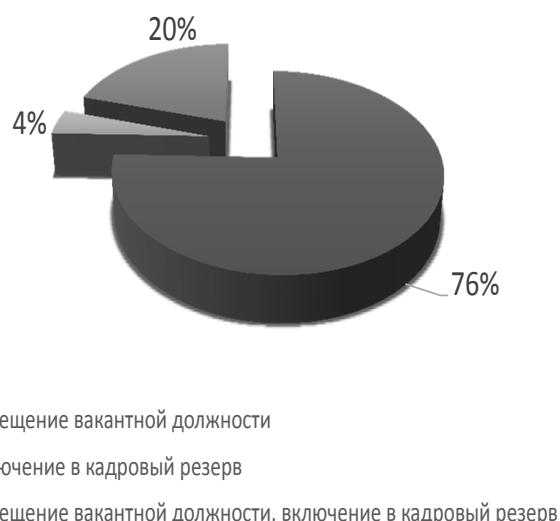


Рис. 5 / Fig. 5. Цели разработки документов для оценки персонала / The objectives of developing documents for staff assessment

для повышения его квалификации с точки зрения нового места работы).

Резервом кадров принято считать формируемую целенаправленно на заданный набор должностей численность специалистов, занятых на своих должностях, но подготавливаемых или уже подготовленных к тому, чтобы по своей компетентности соответствовать требованиям более ответственных должностей [5]. Резерв создается на все должности руководителей всех уровней. План работы с резервом включает определение потребности в кадрах, подбор, оценку и комплектование резерва, дополнительную подготовку и аттестацию на определение готовности претендентов из числа резерва к назначению на должность. Подчеркивается важность тестирования претендентов на их готовность к продвижению по службе с позиции оценки профессиональных навыков, умений управлять коллективом и решать сложные производственные задачи [6, 7]. Также отмечается, что при проведении профессионального отбора необходима проверка соответствия возможностей и взглядов кандидатов условиям и особенностям работы на конкретной должности, их профессионального образования, профессиональных знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья, опыта работы в государственной или муниципальной службе. Таким образом, можно сделать вывод, что при формировании резерва и проведении его аттестации необходимо точное описание квалификационных характеристик, свойственных определенной должности, которое в настоящее время либо отсутствует, либо имеет ряд несоответствий современным требованиям.

При формировании системы критериев для отбора специалистов на какие-либо должности в первую очередь анализируются профессиональные характеристики кандидатов. Для обеспечения профессионального или личностного развития сотрудников необходимо определить эти характеристики. Набор параметров должен быть выбран для каждой организации исходя из разных мотивов и критериев, однако, как правило, определяются профессиональные компетенции как способность качественно выполнять свою работу по специальности и личностные компетенции как способность быть полезным элементом системы управления, поддерживающим ее целостность.

Корректно разработанная система компетенций и правильно подобранные средства оценки позволяют избежать ошибок при проведении отбора и назначении кандидатов в кадровый резерв. Компетентностный подход стал неотъемлемой частью системы

управления персоналом организации. Очевидным отличием компетентностного подхода в управлении персоналом является переориентация целей управления персоналом от решения оперативных кадровых проблем (например, своевременности обучения сотрудников или замещение руководящих должностей) к задачам более высокого стратегического порядка, выходящим за пределы обычной ответственности службы управления персоналом. Недостаточно просто повысить знания, усовершенствовать навыки, компетенции и поведение сотрудников. Результатом этого должно быть повышение продуктивности труда и организационные изменения, которые повысят конкурентоспособность и эффективность работы организации в целом. Поэтому цели управления персоналом в контексте компетентностного подхода формулируются так, чтобы показать, что данные процессы могут улучшить деятельность организации путем достижения более высоких результатов работы, изменения поведения сотрудников, роста продуктивности и эффективности организации. На первый план выдвигаются необходимость активизации механизмов саморазвития и самоорганизации сотрудников и создание для этого определенной культуры и поддерживающей среды в организации. Так, задачи подбора персонала включают привлечение и отбор кандидатов с акцентом на компетенции и совместимость с культурой организации, поэтому многие организации сегодня на своих сайтах размещают материалы, раскрывающие основные ценности бизнеса, важные положения корпоративной этики и требования к тому, как новые сотрудники должны проявлять себя, чтобы расти и развиваться в данной компании. Оценка и отбор новых сотрудников осуществляется на основе профилей начальных компетенций, позволяющих определить потенциал и возможные области роста в будущем, а по результатам испытательного срока руководители осуществляют оценку с обязательной обратной связью, определяя цели обучения и развития.

Метод оценки персонала, основанный на учете компетенций (*competency based assessment*), уже сегодня применяется множеством российских инновационных компаний, но особенно этот метод популярен за рубежом. Согласно данному методу компетенцию можно рассматривать как сумму знаний (*knowledge*), умений (*know how*) и поведенческих навыков (*behavior*), необходимых «для превосходного качества выполнения работы» [8, с. 21]. В европейских странах основы управления компетенциями уже давно применяются при создании стандартов

для основных профессиональных групп (например, стандарт National Vocational Qualifications, NVQ). В компетентностной модели объединяются методы и подходы оценки профессиональных компетенций, которые используются при подборе персонала. При реализации обучения персонала модель профессиональных компетенций помогает отобрать необходимые программы обучения, формы и методы обучения, а также сформировать сам запрос к обучению. В нашей стране есть передовой опыт использования модели компетенции для управления кадровым потенциалом сотрудников, мотивации персонала, управления талантами и планирования карьеры в крупных компаниях, таких как ПАО Сбербанк (введены компетенции анализа больших данных для большей части сотрудников, не ограничиваясь только подразделением, ответственным за информационные технологии), «Северсталь», «МТС», «Норильский никель», «Диасофт». Несмотря на успешный опыт, следует отметить, что в России компетентностный подход в организации только начинает получать признание. В российской практике на данный момент нет единой утвержденной модели компетенций государственных служащих, которая бы охватывала несколько уровней государственной службы, несмотря на то, что конкретные модели разрабатываются как на территориальном, так и на ведомственном уровнях, можно лишь встретить разнообразные классификации компетенций (или компетентностей). Чаще всего акцент делается на психологической диагностике. Проводя периодическую оценку сотрудника по модели компетенций, как это, например, делается в известной российской компании «Диасофт» — поставщика ИТ-решений для автоматизации банков, в организации формируется четкое представление о том, на какую позицию работник может быть нанят, каким образом должна быть оплачена его работа (при использовании в организации системы стимулирования), как можно определить эффективность работы работника, какое дополнительное обучение ему необходимо и т.д. Использование компетентностного подхода позволяет точнее выбирать стратегии управления персоналом.

Для повышения качества управления кадровым резервом на предприятии важно: определение требований к кадровому резерву; выявление недостатков в управлении кадровым резервом; устранение недостатков в управлении кадровым резервом. Улучшение процесса формирования кадрового резерва на основе модели компетенций проявляется в следующем:

выявление работников с высоким управленческим потенциалом; повышение уровня компетентности резервистов; формирование понимания корпоративного управленческого эталона деятельности; позитивное восприятие работы по оценке и развитию работников; инновационные предложения от персонала организации.

Так, например, входными данными для работы алгоритма оценки соответствия модели компетенций молодого специалиста требованиям рабочего места с применением метода оценки Assessment являются: набор компетенций, которыми обладает соискатель (K_1, K_2, \dots, K_m); совокупность всех дисциплин, формирующих одну компетенцию (x_1, x_2, \dots, x_n); часы изучения данных дисциплин ($h_{x_1}, h_{x_2}, \dots, h_{x_n}$); итоговые оценки соискателя по дисциплинам ($O_{x_1}, O_{x_2}, \dots, O_{x_n}$).

Каждая профессиональная компетенция формируется на основании изученных дисциплин в рамках процесса обучения. Вклад дисциплины в формирование каждой компетенции является так называемым весовым коэффициентом при расчете оценки соответствия модели компетенций молодого специалиста требованиям рабочего места.

Входными данными для работы алгоритма оценки соответствия модели компетенций соискателя с опытом работы требованиям рабочего места являются: выявленный с помощью тестовых заданий набор компетенций, которыми обладает соискатель (K_1, K_2, \dots, K_m); количественная оценка соискателя по каждой компетенции, которой он обладает ($S^{K_1}, S^{K_2}, \dots, S^{K_m}$). Результат данного этапа — количественная оценка соискателя с опытом работы, характеризующая степень соответствия его компетенций предъявляемым требованиям рабочего места.

Реализация обозначенных требований позволила сформировать модель совершенствования управления кадровым резервом на основе компетентностного подхода (рис. б).

Всю систему работы с кадровым резервом необходимо условно разбить на несколько этапов: подготовительный, планирование и формирование кадрового резерва, отбор кандидатов в кадровый резерв на основе модели компетенций, работа с кадровым резервом на основе индивидуального плана развития резервиста, замещение руководящей должности. Внедрение лишь отдельных пунктов данной схемы без последующего построения целостной системы работы с кадровым резервом может не дать ожидаемого эффекта и привести впоследствии как к моральным, так и к материальным потерям.



Рис. 6 / Fig. 6. Модель совершенствования управления кадровым резервом государственной службы / A model for improving the management of the civil service staff reserve

Заключение

В результате проведенного исследования выявлены проблемные области деятельности государственных гражданских служащих при реализации государственных функций. Это, прежде всего, проблема управления знаниями и сохранения высокого квалификационно-компетентного уровня сотрудников государственной службы. Проведение регулярной оценки персонала по значимым для организации параметрам необходимо для определения зоны развития персонала, методов обучения, а главное — для формирования методов мотивации к развитию компетенций, необходимых организации в данный момент и в будущем. Но наиболее результативным может стать только развитие компетенций служащего.

Повышение квалификационно-компетентного уровня государственных служащих приводит к эффективному развитию всей службы в целом

и способности ее быстрой адаптации к изменениям. Особенно остро стоит эта проблема в связи со взрывным характером процессов, связанных с развитием информационных технологий, цифровой трансформации экономики. В этих условиях необходимо решение задачи формирования кадрового резерва, что позволит обеспечить сохранение баланса структуры кадрового потенциала при ротации и мобильности работников внутри организации. В работе рассмотрены основные этапы формирования кадрового резерва, выделены требования к кандидату на должность государственной службы, построена структурная модель совершенствования управления кадровым резервом государственной службы, приведен пример оценки персонала на основе учета компетенций и отмечены эффекты, которые могут быть получены в результате формирования системы управления кадровым резервом государственной службы.

Литература

1. Неделько С.И., Осташков А.В., Матюкин С.В. и др. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / под общ. ред. В.В. Маркина, А.В. Осташкова. М.: Экслибрис Пресс, 2008. 321 с.
2. Оболонский А. Бюрократия для XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. М.: Дело, 2002. 168 с.
3. Kettl D., Ingraham P., Sanders R., Horner C. Civil Service Reform. Building a Government That Works. Washington, DC, 1996, p. 9.
4. Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Громова А.А., Славин Б.Б. Ключевые показатели приборной панели государственной службы // Вестник университета (Государственный университет управления). 2016. № 10. С. 10–18.
5. Козина М. Кадровый резерв // Служба кадров и персонал. 2010. № 3. С. 15–18.
6. Харский К.В. Ценностное управление для бизнеса. СПб.: Политехника-Сервис, 2010.
7. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. М.: Генезис, 2005. 248 с.
8. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы: пер. с англ. М.: HIPPO, 2008.

References

1. Nedel'ko S.I., Ostashkov A.V., Matyukin S.V. i dr. Monitoring the state and municipal services in the region as a strategic instrument for improving the quality of regional governance: experience, problems, and recommendations. Under the editorship of V.V. Markin, A.V. Ostashkov. Moscow: Eksklibris Presc Publ., 2008. 321 p. (In Russ.).
2. Obolonskii A. Bureaucracy for the twenty-first century? Models of public administration: Russia, the USA, England and Australia. Moscow: Delo Publ., 2002, 168 p. (In Russ.).
3. Kettl D., Ingraham P., Sanders R., Horner C. Civil Service Reform. Building a Government That Works. Washington, DC, 1996, p. 9.
4. Altukhova N.F., Vasil'eva E.V., Gromova A.A., Slavin B.B. Key dashboard indicators of the public administration. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya) = University Bulletin (State University of Management)*, 2016, no. 10, pp. 10–18. (In Russ.).
5. Kozina M. Personnel reserve. *Sluzhba kadrov i personal = Human Resources and Personnel*, 2010, no. 3, pp. 15–18. (In Russ.).
6. Kharskii K.V. Valuable management for business. St. Petersburg: Politekhnikha-Servis Publ., 2010. (In Russ.).
7. Allin O.N., Sal'nikova N.I. Personnel for effective business. Selection and motivation of staff. Moscow: Genezis Publ., 2005. 248 p. (In Russ.).
8. Boyatsis R. Competent manager. Effective work model: translation from English. Moscow: HIPPO Publ., 2008. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Елена Викторовна Васильева — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Бизнес-информатика», Финансовый университет, Москва, Россия
evvasileva@fa.ru

Мариам Валериковна Мирзоян — аспирантка кафедры «Бизнес-информатика», Финансовый университет, Москва, Россия
mvmirzoyan@fa.ru

ABOUT THE AUTHORS

Elena Viktorovna Vasil'eva — Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Business Informatics Department, Financial University, Moscow, Russia
evvasileva@fa.ru

Mariam Valerikovna Mirzoyan — PhD student of the Business Informatics Department, Financial University, Moscow, Russia
mvmirzoyan@fa.ru

Компетенции выпускников магистратуры: что востребовано работодателями сферы гостеприимства

К.В. Решетникова¹, М.Д. Предводителева²,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»,
Москва, Россия
¹<http://0000-0002-9748-7657>,
²<http://0000-0001-8385-2927>

Аннотация

Актуальность. Предлагаемая статья направлена на рассмотрение одного из исследовательских вопросов, возникающих в связи с проблемой подготовки магистров, ориентированных на работу в сфере гостеприимства. Цель статьи состоит в представлении результатов исследования, направленного на выявление компетенций, которыми должны обладать выпускники магистерских программ, поступающие на работу в российские и международные организации гостиничной сферы.

Методы. Методология исследования базируется на концептуальных подходах к изучению компетенций, разработанных отечественными и зарубежными исследователями. В частности, за основу взят компетентностный подход, получивший свою реализацию в ходе Болонского процесса. Основные методы сбора данных включают в себя анализ документов, в качестве которых рассматриваются профессиональные и образовательные стандарты, глубинные интервью с экспертами – топ-менеджерами отелей и сотрудниками среднего звена, дополненные анкетированием.

Результаты. Результатом исследования стал перечень компетенций выпускников магистерских программ, востребованных рынком труда в гостиничной сфере. Выявленные компетенции представляют интерес в первую очередь для образовательного сообщества.

Перспективы. Полученные результаты исследования могут быть использованы для формирования образовательных стандартов, а также учебных планов образовательных магистерских программ по гостеприимству и учебных программ отдельных учебных дисциплин. Кроме того, результатами исследования могут воспользоваться специалисты по управлению персоналом, занимающиеся вопросами подбора и отбора персонала для компаний в сфере гостеприимства.

Ключевые слова: компетенции; компетентностный подход; модель компетенций в сфере гостеприимства; магистратура; компетенции выпускника магистратуры.

Для цитирования: Решетникова К.В., Предводителева М.Д. Компетенции выпускников магистратуры: что востребовано работодателями сферы гостеприимства // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 90–97.

УДК 378, 338.48
JEL A22, I23, I24

The Competencies of Master Program Graduates: Employers' Demands in Hospitality

K.V. Reshetnikova¹, M.D. Predvoditeleva²,

National Research University Higher School of Economics,
Moscow, Russia

¹<http://0000-0002-9748-7657>

²<http://0000-0001-8385-2927>

Abstract

Introduction, Purpose. This paper deals with one of the research questions arising in connection with the problem of Master degree students teaching who intend to work in the hospitality industry. The purpose of the article is to present results of research aimed at identifying the competencies required by the graduates of Master programs who start working in the Russian and international hotel industry organizations.

Methods. The research methodology is based on the conceptual approaches to the study of competencies, developed by Russian and international researchers. In particular, this investigation capitalizes on the competency-based approach which was implemented during the course of the Bologna Process. The main data collection methods include analysis of documents (professional and educational standards) and in-depth interviews with experts (top and middle managers of hotels) with experience in the industry, complemented by questionnaires.

Results. The result of the study is a list of graduates competencies of pre-experience Master programs that are in demand on the labor market in the hotel industry. The identified competencies are of interest primarily to the sphere of education.

Discussion. The result can be employed for the development of educational standards, as well as curricula of educational Master programs in hospitality and syllabi of individual disciplines. In addition, the results of this study can be used by HR managers dealing with recruitment and selection of personnel for hospitality industry companies.

Keywords: competencies; competency-based approach; competency model in hospitality education; master programs.

For citation: Reshetnikova K.V., Predvoditeleva M.D. The Competencies of Master Program Graduates: Employers' Demands in Hospitality. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 90–97. (In Russ.).

UDC 378;338.48

JEL A22, I23, J24

Введение

Рыночные и политические преобразования, произошедшие в России в начале 90-х гг. прошлого столетия, оказали кардинальное воздействие на структуру отечественной индустрии гостеприимства и туризма. Это обусловило возрастание спроса на работников отрасли и, соответственно, повлекло увеличение числа учебных заведений и образовательных программ в системе среднего профессионального и высшего образования. Между тем, хотя эта тенденция является ярко выраженной, нехватка квалифицированных кадров по-прежнему остается одной из проблемных зон отечественной индустрии гостеприимства и туризма¹.

¹ Интервью с президентом Федерации рестораторов и отельеров России Игорем Бухаровым. ФРИО: три печали индустрии — кадры, излишний госконтроль и образование. URL: <http://hotelier.pro/management/item/310-frio> (дата обращения: 25.01.2017).

При подготовке таких специалистов следует учитывать, что в основе формирования и реализации образовательных программ высшего образования лежит компетентностный подход, определяющий как структуру учебных планов, так и наполнение учебных программ отдельных дисциплин.

Возникший в 80-х гг. XX в. [1, 2] исследовательский интерес к компетенциям, востребованным в сфере гостеприимства и развиваемым в образовательных программах, является активно разрабатываемой в настоящее время на мировом академическом пространстве научной проблематикой. Однако, хотя компетентностный подход применительно к образовательным программам в сфере гостеприимства уже нашел свое отражение в отечественной практике образования, соответствующие направления научных исследований пока только формируются (см., например, работы [3, 4]). В связи с этим представляется актуальным проведение исследования, направленного на выявление компетенций, кото-

рыми должны обладать выпускники российских образовательных магистерских программ, при поступлении на которые не предъявляется требование наличия опыта работы, готовящих специалистов для отечественной гостиничной сферы.

Методология и методы исследования

При формировании методологической и методической базы нашего исследования за основу взята модель компетенций, предложенная в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) в ходе реализации инновационной программы «Формирование системы аналитических компетенций для инноваций в бизнесе и государственном управлении». Эта инновационная программа развития вуза, с которой в 2006 г. «Высшая школа экономики» вошла в число победителей Всероссийского конкурса инновационных образовательных программ, состоявшегося в рамках Национального проекта «Образование», курируемого Советом при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике, предлагала инструменты для формирования особой системы аналитических компетенций (знаний и навыков), которая подготовит выпускников к инновационной работе в таких ключевых сферах занятости, как бизнес и государственное управление, выработает в них способность не только гибко адаптироваться к новой среде, но и активно преобразовывать эту среду. Основные виды деятельности в рамках этой инновационной программы включали разработку новых магистерских программ и учебных курсов, создание исследовательских центров, лабораторий и базовых кафедр, активное проведение прикладных исследований и другие виды деятельности. Разработка этой инновационной программы базировалась на компетентностном подходе, который был разработан и апробирован в рамках проекта «Настройка образовательных структур в Европе» (Tuning Educational Structures in Europe).

Результаты реализации программы предполагают, что студенты в ходе обучения овладевают теми компетенциями, которые в первую очередь оказываются востребованными работодателями. Компетенции в данном контексте представляют собой «...способность организовать имеющиеся у обучающегося ресурсы для решения проблемы и наиболее эффектив-

ного поведения в ситуации»². При этом выделяются системные компетенции, общие для всех направлений подготовки (13 компетенций), и профессиональные компетенции (инструментальные и социально-личностные, всего 60 компетенций), специфичные для каждой образовательной программы.

Данная модель компетенций является единой для всех направлений и образовательных программ бакалавриата и магистратуры, но трансформируется в зависимости от специфики каждого из них, в частности имеет свои особенности в отношении формирования компетенций выпускников, планирующих свою работу в гостиничной сфере.

Таким образом, предложенная в рамках инновационной программы модель компетенций, на базе которой формируются образовательные стандарты и образовательные программы магистратуры в НИУ ВШЭ, и была положена в основу разработки методической базы нашего исследования.

Дизайн исследования включает два этапа. Первый этап исследования носил поисковый характер: на этом этапе был проведен анализ существующих моделей компетенций выпускников магистерских программ, ориентированных на подготовку специалистов в сфере гостеприимства в России. Основным методом сбора данных стал качественный контент-анализ документов, к которым относятся профессиональные стандарты³, федеральные государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования по направлениям подготовки магистратуры⁴, государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования / Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования / образовательного стандарта НИУ ВШЭ, в отношении которого установлена категория «Национальный исследовательский университет» (ОС ВПО)⁵.

² Материалы по реализации компетентностного подхода в НИУ ВШЭ представлены на сайте НИУ ВШЭ. URL: <http://www.hse.ru/deprog/Department3> (дата обращения: 25.01.2017).

³ Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. URL: <http://profstandart.rosmintrud.ru> (дата обращения: 25.01.2017).

⁴ Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования доступны на сайте Министерства образования и науки Российской Федерации. URL: <http://минобрнауки.рф/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/336> (дата обращения: 25.01.2017).

⁵ Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования / Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессио-

На втором этапе исследования основным методом сбора данных стал экспертный опрос. В качестве экспертов выступили менеджеры отелей: девять экспертов с опытом работы более 10 лет в отрасли гостеприимства, занимающие позиции менеджмента высшего звена, и девять экспертов, находящихся на позициях среднего менеджмента. У первой группы экспертов базовое образование, как правило, непрофильное: большинство закончили лингвистические / педагогические / экономические вузы в 90-х гг. прошлого столетия. Лишь после этого уже некоторые из них получили образование в сфере гостиничного бизнеса в российском или западном вузе. Эксперты работают или в международных гостиничных сетях, или в российских отелях.

Эксперты среднего звена имеют опыт работы в гостиничном бизнесе от 1,5 до 8 лет. Практически все работают в сетевых отелях, российских или международных.

Экспертный опрос предполагал две формы сбора данных: глубинное интервью и анкетирование.

В ходе интервью обсуждались темы использования профессиональных стандартов в практике управления в отрасли и компетенции, необходимые для сотрудников на разных этапах развития их карьеры в отрасли (на начальных стадиях, при продвижении, при переходе на менеджерские позиции).

В основу инструментария для анкетирования был положен полный список компетенций, представленный в образовательном стандарте НИУ ВШЭ по направлению 38.04.02 «Менеджмент». Респондентам предлагалось оценить каждую компетенцию с помощью балльной оценки от 1 до 5 баллов, где 1 — совсем не важная для работодателей компетенция, 5 — очень важная компетенция, и прокомментировать свои ответы.

Сроки реализации исследования: 2015–2016 гг.

Результаты исследования

Обсуждение результатов исследования целесообразно начать с анализа документов. В рамках исследования был выбран метод качественного контент-анализа, цель которого состояла в определении перечня тех компетенций, наличие которых

представляется необходимым для выполнения трудовых функций в гостиничной сфере выпускниками магистратуры. Именно эти компетенции выступают в качестве так называемых извлеченных тем, которые иллюстрируются цитатами из документов, разработанных разными субъектами — участниками образовательного процесса и рынка труда.

Только профессиональные стандарты руководителя — управляющего гостиничного комплекса, сети гостиниц и руководителя предприятия питания — предусматривают уровень квалификации, связанный с наличием магистерской степени. Для реализации функции по анализу и оценке деятельности предприятия необходимо владение навыками планирования и организации маркетинговых исследований в индустрии гостеприимства, методиками стратегического и ситуационного анализа и оценки результатов деятельности организации, навыками создания и ведения баз данных по различным показателям деятельности организации. Реализация функции по разработке и реализации стратегии предполагает, что руководитель умеет формулировать миссию и цели развития организации, владеет методиками разработки корпоративной и функциональных стратегий, навыками выявления проблемы развития организации и методами их диагностики, организации стратегического контроля.

Выход на уровень управления сетью организаций питания или гостиничного бизнеса значительно расширяет задачи руководителя и, соответственно, уровень его умений, в первую очередь в области коммуникаций как в самой организации, так и с внешними стейкхолдерами.

Что касается образовательных стандартов, то в наиболее явной форме стратегические компетенции прописаны в образовательном стандарте по направлению 38.04.02 «Менеджмент». В этом же образовательном стандарте стоит обратить внимание и на категорию общепрофессиональных компетенций, также соответствующих требованиям профессиональных стандартов, — это компетенции, связанные с коммуникативными способностями и командной работой.

Вместе с тем образовательный стандарт по направлению 38.04.02 «Менеджмент» не привязан к отраслевой специфике. Именно поэтому при формировании магистерских программ отраслевого характера в рамках этого направления требуется по возможности определенная доработка стандарта в том случае, если учебное заведение, реализующее эту программу, обла-

нального образования / образовательного стандарта НИУ ВШЭ, в отношении которого установлена категория «Национальный исследовательский университет» (ОС ВПО). URL: <https://www.hse.ru/data/2015/10/01/1102505241/38.04.02%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf> (дата обращения: 25.01.2017).

дает правом формирования своих образовательных стандартов, что и было реализовано в НИУ ВШЭ.

Анализ показал, что инструментальные профессиональные компетенции в образовательном стандарте НИУ ВШЭ по направлению «Менеджмент» ближе всего к тем умениям, которые обозначены разработчиками профессиональных стандартов: «способность разрабатывать корпоративную стратегию, стратегию бизнеса и функциональные стратегии организации»; «способность планировать и осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию стратегий организации»; «способность использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления для повышения эффективности деятельности организации»⁶.

Таким образом, после проведенного анализа документов и сопоставления профессиональных и образовательных стандартов можно сделать вывод о том, что только часть федеральных образовательных стандартов приближена к существующим на данный момент профессиональным стандартам руководителей в сфере гостеприимства. Однако образовательный стандарт по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратура), разработанный в НИУ ВШЭ, в части инструментальных профессиональных компетенций достаточно близок тем требованиям, которые предъявляются работодателями к кандидатам на замещение высших руководящих должностей в сфере гостеприимства.

В рамках нашего исследования в мае — июне 2016 г. был проведен экспертный опрос представителей гостиничного сообщества. Эксперты отмечают, что построение карьеры в гостиничной отрасли в том или ином виде связано с наличием опыта в этой сфере. При этом на начальных этапах работы в гостиничном бизнесе, как правило, требуются операционные навыки, знание иностранных языков, для контактных сотрудников — коммуникационные.

Эксперты, занимающие управленческие позиции, отмечают, что понимание необходимости теорети-

ческих знаний в различных областях менеджмента и экономики пришло к ним тогда, когда они уже осознанно стали строить управленческую карьеру в отрасли. Именно эти знания и компетенции, связанные с развитием аналитического мышления, оказываются востребованными тогда, когда сотрудники переходят на средний и высший уровень менеджмента.

Что касается профессиональных стандартов, то никто из опрошенных нами менеджеров среднего звена не сталкивался с ними в своей практической деятельности. Вторая подгруппа экспертов (топ-менеджеры), безусловно, прекрасно осведомлена о существовании этих профессиональных стандартов, но пока не вникла в их суть. Более того, неясным для них является вопрос соотношения внутренних корпоративных стандартов, существующих в международных / российских гостиничных сетях, и профессиональных стандартов.

Анализ результатов анкетирования по оценке значимости компетенций основывался на расчете средних баллов, полученных по каждой компетенции.

Результаты предварительного анализа документов уже давали возможность предположить (что и подтвердилось в ходе опроса), что респонденты не рассматривали в качестве значимых основную массу научно-исследовательских, консультационных и преподавательских компетенций, обращая особое внимание на системные, социально-личностные и инструментальные. Результаты оценки приведены в *таблице* (формулировки компетенций приведены в сокращении).

Таким образом, если анализировать приведенные в *таблице* данные, то оказывается, что среди системных компетенций наиболее важной для работодателей (средний балл — 4,6) оказалась компетенция, связанная с работой с информацией: способность «анализировать, верифицировать информацию, оценивать ее в ходе профессиональной деятельности... работать в условиях неопределенности». Ниже всего среди системных компетенций (средний балл — 3,1) респонденты оценили способность «вести профессиональную, в том числе научно-исследовательскую деятельность в международной среде».

Закономерно, что среди профессиональных компетенций важных и значимых для работодателей оказалось значительно больше. Стоит отметить компетенцию, связанную с реализацией стратегии компании, — способность «планировать и осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию стратегии предприятия» (средний балл — 4,8). Чуть

⁶ Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования / Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования / образовательного стандарта НИУ ВШЭ, в отношении которого установлена категория «Национальный исследовательский университет» (ОС ВПО). URL: <https://www.hse.ru/data/2017/01/19/1113919736/38.04.02%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf> (дата обращения: 25.01.2017).

Результаты анкетирования экспертов по оценке значимости компетенций / The results of the experts survey on the evaluation of competences importance

№ п/п / No.	Компетенция / Competence	Средний балл / Average score
5.1. Системные компетенции		
СК-1	Способен рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные методы и способы деятельности	3,9
СК-2	Способен предлагать концепции, модели, изобретать и использовать новые способы и инструменты профессиональной деятельности	4,4
СК-3	Способен к самостоятельному освоению новых методов исследования...	3,7
СК-4	Способен повышать свой интеллектуальный и культурный уровень, строить траекторию профессионального развития и карьеры	4,5
СК-5	Способен принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность	4,5
СК-6	Способен анализировать, верифицировать информацию, оценивать ее в ходе профессиональной деятельности... и работать в условиях неопределенности	4,6
СК-7	Способен организовать многостороннюю (в том числе, межкультурную) коммуникацию и управлять ею	4,4
СК-8	Способен вести профессиональную, в том числе научно-исследовательскую деятельность в международной среде	3,1
5.2. Профессиональные компетенции		
5.2.1. Социально-личностные компетенции		
ПК-1	Способен задавать, транслировать правовые и этические нормы в профессиональной и социальной деятельности	4,1
ПК-2	Способен использовать социальные и межкультурные различия для решения проблем в профессиональной и социальной деятельности	4,3
ПК-3	Способен определять, транслировать общие цели в профессиональной и социальной деятельности	4,3
ПК-4	Способен к осознанному выбору стратегий межличностного взаимодействия	4,5
ПК-5	Способен транслировать нормы здорового образа жизни	3,2
ПК-6	Способен разрешать мировоззренческие, социально и личностно значимые проблемы	3,7
ПК-7	Способен строить профессиональную деятельность, бизнес и делать выбор, руководствуясь принципами социальной ответственности	4,2
ПК-8	Способен порождать принципиально новые идеи и продукты, обладает креативностью, инициативностью	4,4
ПК-9	Способен создавать и описывать технологические требования и нормативы профессиональной деятельности и ответственно контролировать их выполнение	4,1
5.2.2. Инструментальные (по видам деятельности) компетенции		
<i>Научно-исследовательские, преподавательские</i>		
ПК-10	Способен выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в области менеджмента, обобщать и критически оценивать результаты...	3,4
ПК-11	Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных исследовательских задач в сфере управления, осуществлять сбор данных... анализ и обработку этих данных...	4,0
ПК-12	Способен формулировать и проверять научные гипотезы, выбирать и обосновывать инструментальные средства, ... анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы	3,5
ПК-13	Способен использовать методы количественного и качественного анализа, теоретического и экспериментального исследования...	3,7
ПК-14	Способен представлять результаты проведенного исследования в виде отчета, статьи или доклада	4,6

Окончание таблицы

№ п/п / No.	Компетенция / Competence	Средний балл / Average score
ПК-15	Способен представлять результаты исследований в виде методических материалов для использования в преподавании управленческих дисциплин	3,3
ПК-16	Способен разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение для преподавания управленческих дисциплин	3,1
ПК-17	Способен преподавать управленческие дисциплины с использованием результатов научных исследований	3,1
ПК-18	Способен руководить научной работой студентов в сфере менеджмента	3,1
<i>Управленческие и предпринимательские</i>		
ПК-19	Способность управлять организациями, сетями, подразделениями, проектами... и иными объектами управления	4,5
ПК-20	Способен решать задачи управления деловыми организациями, в том числе связанные с операциями на мировых рынках...	3,8
ПК-21	Способен разрабатывать корпоративную стратегию, стратегию бизнеса и функциональные стратегии организации	4,4
ПК-22	Способен планировать и осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию стратегий организации	4,8
ПК-23	Способен разрабатывать программы организационного развития и обеспечивать их реализацию	4,3
ПК-24	Способен использовать современные менеджерские технологии и разрабатывать новые технологии управления	4,3
ПК-25	Способен находить и оценивать новые рыночные возможности, формировать и оценивать бизнес-идеи, разрабатывать бизнес-планы создания нового бизнеса	4,5
ПК-26	Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач...	4,6
<i>Консультационные</i>		
ПК-27	Способен выбирать и обосновывать инструментальные средства, ... анализировать результаты расчетов и обосновывать управленческие рекомендации	4,6
ПК-28	Способен формировать проект консультационных работ в сфере менеджмента и управлять им	3,9
ПК-29	Способен представлять результаты проведенного исследования в виде отчета по консультационному проекту в сфере менеджмента	4,1

ниже (4,6 балла) респонденты оценили значимость ряда компетенций, связанных с поиском, анализом данных и их использованием для подготовки управленческих решений. Наименее значимыми (по 3,1 балла) среди инструментальных компетенций эксперты считают преподавательские компетенции.

Таким образом, респонденты отмечают важность наличия у выпускников магистратуры, работающих в организациях гостиничного бизнеса, определенного уровня стратегического видения, умения ориентироваться в возможностях развития бизнеса. Однако от них не требуется участия в разработке стратегии, их задача скорее связана с реализацией этой стратегии, пониманием и выстраиванием всех бизнес-процессов в компании. Особо стоит отметить и способность работы с информацией.

В целом результаты опроса показали, что респонденты отмечают важность именно тех компетенций, которые ориентированы на возможности реализации стратегических задач. Вместе с тем стоит отметить, что в комментариях к ответам в ходе интервью респонденты обращали внимание на то, что реализация таких стратегических задач возможна не сразу после окончания вуза: в данной отрасли традиционно большое значение имеет опыт работы. Соответственно, формирование выявленных в ходе нашего исследования компетенций у выпускников — это лишь необходимое, но недостаточное условие для реализации трудовых функций. Наличие таких сформированных в процессе обучения компетенций необходимо дополнять практическим опытом работы в организациях.

Заключение

Формирование рыночно ориентированной индустрии гостеприимства и туризма в России привело к значительному увеличению выездных потоков россиян за рубеж, росту въездных потоков иностранных граждан в Россию, выходу на отечественный рынок отелей, действующих под брендами ведущих мировых гостиничных сетей и т.п. Эти изменения определяют необходимость подготовки специалистов, удовлетворяющих требованиям отрасли.

Настоящая статья отражает методические и методологические основы исследования, сфокусированного на выявлении компетенций выпускников магистерских программ, готовящих специалистов для отечественного гостиничного бизнеса, востребованных работодателями. В дальнейшем возможно продолжить исследование для формирования модели компетенций выпускников магистерских программ, ориентированных на работу в гостиничном бизнесе в России.

Литература

1. *Buergermeister J.* Assessment of the educational skills and competencies needed by beginning hospitality managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1983, vol. 8, pp. 38–53.
2. *Tas R.F.* Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1988, vol. 29, no. 2, pp. 41–43.
3. *Панина Е.Е.* Практическое изучение формирования компетенций у будущих специалистов сферы гостеприимства // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2009. № 1. С. 89–97.
4. *Перова Т.В., Гусева Ж.В.* Профессиональные компетенции специалистов сферы гостеприимства // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. № 3. Май — июнь. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/134EVN315.pdf> (дата обращения: 25.01.2017).

References

1. *Buergermeister J.* Assessment of the educational skills and competencies needed by beginning hospitality managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1983, vol. 8, pp. 38–53.
2. *Tas R.F.* Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1988, vol. 29, no. 2, pp. 41–43.
3. *Panina E.E.* Practical study of the future hospitality specialists' competencies formation. *Nauchnye problemy gumanitarnykh issledovaniy = Scientific problems of the humanitarian studies*, 2009, vol. 1, pp. 89–97. (In Russ.).
4. *Perova T.V., Guseva Zh.V.* Professional competencies of the experts in the sphere of hospitality. *Internet-zhurnal «Naukovedenie» = Internet Journal "Science studies"*, 2015, vol 7, no. 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/134EVN315.pdf> (accessed: 19.08.2015). (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Кира Викторовна Решетникова — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
kreshetnikova@hse.ru

Марина Дмитриевна Предводителева — кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
mpredvoditeleva@hse.ru

ABOUT THE AUTHORS

Kira Viktorovna Reshetnikova — Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Human Resources Management, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia
kreshetnikova@hse.ru

Marina Dmitrievna Predvoditeleva — Candidate of Economics, Associate Professor, Department of General and Strategic Management, National Research University Higher School of Economics Moscow, Russia
mpredvoditeleva@hse.ru

Почему в России не развиваются студенческие стартапы: управленческий аспект

Д.В. Тахоева,

Финансовый университет,
Москва, Россия

<http://orcid.org/0000-0003-3403-5503>

Аннотация

Актуальность. Важным условием социально-экономического процветания, включающего в себя этапы организации, продвижения и реализации инноваций, является степень заинтересованности участников процесса в развитии инновационного потенциала. Выявление показателей, влияющих на совершенствование инновационной инфраструктуры, дает понимание способов формирования системы.

Методы. В статье приведены результаты проведенного автором интернет-опроса студентов российских вузов о факторах, препятствующих развитию студенческих стартапов.

Результаты. Анализ полученных результатов показал, что наибольшее желание участвовать в стартап-проектах проявляют студенты технических специальностей, а также студенты младших курсов бакалавриата. Выявленные по результатам опроса факторы были проранжированы.

Перспективы. Анализ факторов позволил определить два уровня управления (федеральный и внутривузовский), на которых должны приниматься решения, способствующие развитию вузовских стартапов. В статье даны конкретные предложения по совершенствованию управления инновационной инфраструктурой вузов на каждом из уровней: внутривузовском (по обеспечению материальной заинтересованности участников стартапов, созданию системы распространения информации и др.) и федеральном (по генерированию спроса на инновации и повышению объема финансирования вузовских стартапов).

Ключевые слова: вузовские стартапы; бизнес-инкубаторы; опрос студентов; препятствующие факторы; управление инновационной инфраструктурой в вузах.

Для цитирования: Тахоева Д.В. Почему в России не развиваются студенческие стартапы: управленческий аспект // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 98–102.

УДК 378

JEL O35

Why Don't Student's Startups Develop in Russia: in Terms of Management Aspects

D.V. Takhоеva,

Financial University,

Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0003-3403-5503>

Abstract

Introduction. Purpose. The interest of participants in developing innovative process is an essential aspect for socio-economic prosperity, including all the stages of the process from organizing to promoting and realizing this innovation. The process of identifying those indicators that have an effect on innovative infrastructure shows a clear perspective of the accomplishment in this sphere.

Methods. This article represents research results draw up by author through internet survey to find out factors that prevent from developing student's startups.

Results. This analysis of the results testifies a great interest in participation in startups among students with technical education and among undergraduates of first-year.

Discussion. Factors that were analyzed was structured and ranking. This analysis allows revealing two types of management (federal and inside one) that contribute to decision-making process for promoting universities' startups. The article gives explicit proposals to enhance managerial control of innovative infrastructure of universities in Russia at each level. The inside -university gives interests among students in pecuniary aspects, making up a system for dissemination of information. Federal type generates demand innovations and increases funding of startups in universities.

Keywords: startups in higher education Institutes and business incubators; student survey; impeding factors; management of innovation infrastructure in universities.

For citation: Takhоеva D.V. Why Don't Student's Startups Develop in Russia: in Terms of Management Aspects. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 98–102. (In Russ.).

UDC 378

JEL O35

Вовлечение молодежи в инновационную деятельность должно начинаться как можно раньше. Одной из таких площадок в современных условиях являются вузы, а в них — создаваемые бизнес-инкубаторы и стартапы, которые во всех странах являются важнейшим элементом инновационной инфраструктуры [1, с. 60]. Однако, несмотря на государственную поддержку¹, ре-

зультативность научной и бизнес-деятельности в российских вузах по-прежнему находится на недостаточном уровне.

Для выявления факторов, препятствующих развитию вузовских стартапов, был проведен интернет-опрос среди студентов российский вузов². Состав участников опроса представлен в табл. 1.

¹ См., в частности: Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013–2020 годы: постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 301 (в ред. от 30.03.2017); О мерах государственной поддержки развития кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства, в рамках подпрограммы «Институциональное развитие научно-исследовательского сектора» государственной программы

Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013–2020 годы: постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2010 № 218 (в ред. от 17.08.2017); О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования: постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2010 № 219 (в ред. от 25.05.2016).

² В опросе в период с 07.04.2017 по 10.04.2017 приняли участие 144 студента.

Таблица 1 / Table 1

Респонденты опроса / Respondents

№ п/п / No.	Респонденты / Respondents	Направление подготовки (специальность) / Speciality				Всего / Total
		Техническое / Technical	Экономическое / Majoring in Economics	Юридическое / Jurists	Прочее / Other	
1	Состав респондентов, % / Respondents, %	51	33	10	6	100
2	Студенты бакалавриата / Bachelor's stage students	1-й курс	2-й курс	3-й курс	4-й курс	–
	Состав респондентов, % / Respondents, %	18,8	29,2	12,5	25	85,5
3	Студенты магистратуры / Master's stage students	1-й курс	2-й курс	–	–	–
	Состав респондентов, % / Respondents, %	7,6	6,9	–	–	14,5

В опросе наибольшую активность проявили студенты (см. табл. 1):

- технических вузов (51%), что вполне объяснимо приоритетностью инновационного предпринимательства в технической сфере;
- бакалавриата (85,5%), поскольку преобладающая часть выпускников планирует свое трудоустройство сразу после завершения обучения в бакалавриате;
- младших курсов (48%), которых привлекает возможность поучаствовать в чем-то совершенно для них новом, а также последнего года обучения (25%), что связано с желанием апробировать полученные за время обучения знания.

Следует отметить, что по данным опроса только 10% студентов за время обучения имели опыт участия в стартап-проектах, в том числе всего только 3% участвовали в студенческом стартапе при вузе, а 7% пытались начать инновационный бизнес вне вуза.

Ранжирование респондентами основных факторов, препятствующих участию студентов в вузовских стартапах, представлено в табл. 2.

Анализ факторов позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования управления развитием инновационной инфраструктуры в образовательных учреждениях высшего образования на двух уровнях: федеральном и внутривузовском. При этом большая часть факторов, препятствующих развитию вузовских стартапов, создается в самих вузах.

Основными направлениями совершенствования управления инновационной инфраструктурой в вузах должны стать:

- обеспечение материальной заинтересованности участников стартапов, в том числе посредством предоставления студентам льгот (скидок на обучение, при поступлении в магистратуру / аспирантуру), а также доступа к научной информации, использованию баз данных, автоматизированных программ, моделей и т.п.;
- создание системы распространения информации среди студентов о планируемых проектах и деятельности вузовских бизнес-инкубаторов. Такими каналами могут быть: вузовские журналы, социальные сети, листовки, живое общение участников стартапов и студентов [2, с. 8–11];
- повышение уровня практико-ориентированности в обучении.

На федеральном уровне управление развитием инновационной инфраструктурой в вузах должно быть направлено на создание условий:

1) для генерирования спроса на инновации со стороны реального сектора экономики, что могут обеспечить:

- научное партнерство вузов, научных организаций и компаний реального сектора экономики. Для решения этой проблемы применительно к созданию и коммерциализации высокотехнологичных инноваций принято постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2010

Таблица 2 / Table 2

**Факторы, препятствующие развитию студенческих стартапов /
Factors that prevent development of students' startups**

№ п/п / No.	Фактор / Factor	Количество, человек / Persons	Доля, %* / Percentage, %	Недостатки в управлении** / Deficiencies of the management
1	Отсутствие поддержки / недостаточная поддержка вузовских стартапов бизнесом / Absence / lack of support	78	54,2	Ф
2	Недостаток мотивации в виде денежного вознаграждения от участия / Monetary remuneration motivation	70	48,6	У
3	Недостаток финансирования стартапов / Lack of startup financing	69	47,9	Ф
4	Недостаточность знаний / Lack of knowledge	61	42,4	У
5	Недостаток льгот со стороны вуза (скидки на обучение, льготы при поступлении в магистратуру/ аспирантуру) / Privilege or favor to students from higher education institute	59	41,0	У
6	Недостаток информации о существовании стартапов и возможности участия в них / The lack of real knowledge about startup-projects	53	36,8	У
7	Отсутствие идей для стартапов / бизнес-проектов / Lack of ideas / business projects	52	36,1	Ф, У
8	Отсутствие каналов продвижения полученных результатов (инновационных проектов, бизнес-идей) у стартапа / Lack of promotion channels from startups	41	28,5	Ф
9	Отсутствие в вузе бизнес-инкубатора / Absence of business incubators in higher education institute	32	22,0	У
10	Недостаток практических навыков у студентов / Lack of practical skills	7	5,0	У

* Предоставлялась возможность выбора несколько факторов.

** Ф – на федеральном уровне (Federal level), У – на уровне учебного заведения (Intramural level).

№ 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства, в рамках подпрограммы „Институциональное развитие научно-исследовательского сектора” государственной программы Российской Федерации „Развитие

науки и технологий” на 2013–2020 годы» (в ред. от 17.08.2017) (далее – постановление № 218). Однако в стимулировании спроса нуждаются и все другие виды инноваций [3, с. 27];

- технопарки, в которых также могут выдаваться идеи для вузовских стартапов и их бизнес-проектов;

2) для повышения объема финансирования вузовских стартапов. При этом в соответствии с по-

становлением № 218 за период с 2010 по 2016 г. совокупный объем бюджетных ассигнований составил порядка 43 млрд руб. Однако субсидии предоставлялись только вузам, реализующим совместно с компаниями комплексные проекты по созданию высокотехнологичных производств. Исходя из этого, необходимо стимулировать развитие системы

грантовых инструментов поддержки вузовских стартапов со стороны венчурных фондов, частного бизнеса [4].

Таким образом, только интеграция государства, бизнеса, науки и образования сможет активизировать деятельность студенческих стартапов и обеспечить ее результативность.

Литература

1. Дридигер В.К., Морозов В.Ю. Развитие инновационной инфраструктуры университета // Высшее образование в России. 2010. № 10. С. 56–61.
2. Рубин Ю.Б. Формирование компетенций в сфере предпринимательства на образовательном пространстве бакалавриата // Высшее образование в России. 2016. № 1. С. 7–21.
3. Ерошкин А.М. Механизмы государственной поддержки инноваций: зарубежный опыт // Мировая экономика и международные отношения. 2011. № 10. С. 21–29.
4. Карпунина М.А., Савинова С.Ю., Шубнякова Н.Г. Формирование молодежного предпринимательского сообщества как инструмент повышения предпринимательской активности в России // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2. С. 406.

References

1. Dridiger V.K., Morozov V. Yu. The development of the university innovative infrastructure. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher education in Russia*, 2010, no. 10, pp. 56–61. (In Russ.).
2. Rubin Yu. B. Forming the graduates' entrepreneurial competencies within the educational area of baccalaureate. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher education in Russia*, 2016, no. 1, pp. 7–21. (In Russ.).
3. Eroshkin A. M. Mechanisms of Innovations State Support: Foreign Experience. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International relations*, 2011, no. 10, p. 21–29. (In Russ.).
4. Karpunina M. A., Savinova S. Yu., Shubnyakova N. G. Formation of youth business community as the instrument of increasing business activity in Russia. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya = Modern problems of science and education*, 2014, no. 2, p. 406. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Диана Валерьевна Тахоева — студентка, Финансовый университет, Москва, Россия
dianatakhoeva@gmail.com

ABOUT THE AUTHOR

Diana Valer'evna Takhoeva — a student, Financial University, Moscow, Russia
dianatakhoeva@gmail.com

Тематический указатель статей, опубликованных в 2017 г.

Автор, название статьи	№ журнала	Страницы
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ		
<i>Алтухов С.В.</i> Актуальность сценарного менеджмента для международного олимпийского движения	1	12–18
<i>Сухопарова А.В.</i> Малый бизнес глазами предпринимателей: динамика оценки важности проблем в кризисные периоды	1	19–25
<i>Бажутин И.А., Бажутина М.М.</i> Постиндустриальная модель развития России	2	15–22
<i>Абдикеев Н.М., Тепляков А.Ю.</i> Промышленная политика и «новая нормальность»	3	6–11
<i>Маликова О.И., Максимова А.М.</i> Концессионное соглашение как форма вовлечения малых частных компаний в эффективное управление государственной собственностью	4	6–15
<i>Побываев С.А., Селиванов А.И., В.В. Смирнов, Старовойтов В.Г., Трошин Д.В.</i> Мониторинг состояния экономической безопасности в контуре государственного управления России: современная теория и практика	4	16–25
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ		
<i>Иванюк В.А., Абдикеев Н.М., Пащенко Ф.Ф., Гринева Н.В.</i> Сетевые методы управления	1	26–34
<i>Шевеленко М.В.</i> Стратегический управленческий учет как средство выживания малого и среднего бизнеса	1	35–44
<i>Уланов В.Л., Ковалева А.И.</i> О формировании стратегического резерва нефти в России в целях обеспечения экономической безопасности и макроэкономической стабильности	2	6–14
<i>Виссарионов А.Б., Гумеров Р.Р.</i> Об использовании предельных (пороговых) значений индикаторов экономической безопасности Российской Федерации	3	12–20
<i>Богачев Ю.С.</i> Технологичная структура обрабатывающей промышленности – фактор устойчивого развития экономики России	3	21–29
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ		
<i>Низамутдинов М.М.</i> Концептуальные и методические аспекты задачи моделирования развития территориальных систем муниципального уровня	2	23–31
<i>Корнева Ж.В., Граб И.С., Исмаилова Т.Ю., Ракитина И.С.</i> Возможности использования форсайт-сессий в разработке стратегии развития города «Липецк–2035»	2	32–43
<i>Ушвицкий Л.И., Гурьянов В.М., Куницына Н.Н., Зенченко С.В., Золотова Е.А., Борозенец В.Н.</i> Северо-Кавказский федеральный округ: состояние и стратегические ориентиры развития	3	30–42
<i>Межев И.С., Клецкова Е.В.</i> Моделирование стратегий развития региональной экономики	4	26–35
<i>Бакулина А.А., Топчий П.П., Солониккина А.М.</i> Развитие инновационного потенциала региона силами оборонной промышленности	4	36–45
ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ		
<i>Никонова И.А., Тен Т.В.</i> Стоимостное управление NPD-проектами как инструмент реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации	1	45–52
<i>Федорова Е.А., Чухланцева М.А., Чекризов Д.В.</i> Нормативные значения коэффициентов финансовой устойчивости: особенности видов экономической деятельности	2	44–55
<i>Тарасов А.А.</i> Управление бизнес-процессами в банке	4	54–63
<i>Артекина Л.Р.</i> Проблемы инвестиционного планирования в нефтегазодобывающих компаниях	4	64–71
ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ		
<i>Колмаков И.Б., Доможаков М.В.</i> Методология прогнозирования показателей сферы научных исследований и инноваций с помощью нейронных сетей	1	53–62
<i>Трачук А.В., Линдер Н.В.</i> Инновации и производительность: эмпирическое исследование факторов, препятствующих росту методом продольного анализа	3	43–58
<i>Сироткина Н.Г.</i> Реализация инновационного потенциала государственных закупок в России	3	59–67

Автор, название статьи	№ журнала	Страницы
ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ		
<i>Чемоданова О.Н., Гриб Г.Ю.</i> Электронный документооборот как фактор эффективного управления бизнес-процессами организации	1	63–68
<i>Королев В.И.</i> Качество управления предприятием: проблемы, пути повышения	1	69–74
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ		
<i>Точилин О.В.</i> Ключевые показатели эффективности (пользы) инновационно-инвестиционной деятельности в создании авиационных комплексов	2	56–65
<i>Ильдеменов С.В., Кутлахметов Р.И.</i> Использование проектного управления для создания нового продукта/услуги с максимизированной потребительской ценностью	3	89–99
<i>Катунина И.В., Конорева Т.В.</i> Управление результативностью труда руководителей на основе оценки эффективности проектов	4	46–53
УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ		
<i>Калинина М.А.</i> Кастомизация как маркетинговый инновационный драйвер в турбулентной экономике	2	66–69
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ		
<i>Губарев Р.В., Дзюба Е.И., Файзуллин Ф.С.</i> Премирование топ-менеджеров российских государственных компаний «по результатам»	3	68–80
<i>Артамонов А.С.</i> Совершенствование системы оплаты труда линейных работников розничного банка	3	81–88
<i>Пряжников Н.С., Полевая М.В., Камнева Е.В.</i> Основные проблемы существующих систем мотивации труда государственных служащих и перспективы их преодоления	4	72–79
<i>Васильева Е.В., Мирзоян М.В.</i> Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного менеджмента	4	80–89
УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ		
<i>Кузнецов О.В., Иванов А.В., Шевалкин И.С., Воровский Н.В.</i> Развитие институциональной базы по реализации программ финансовой грамотности взрослого населения России	2	70–77
<i>Герасименко В.В., Молчанова О.П.</i> Стратегические подходы к управлению дополнительным бизнес-образованием в контексте международной конкуренции	2	78–86
<i>Решетникова К.В., Предводителева М.Д.</i> Компетенции выпускников магистратуры: что востребовано работодателями сферы гостеприимства	4	90–97
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ		
<i>Тахоева Д.В.</i> Почему в России не развиваются студенческие стартапы: управленческий аспект	4	98–102
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ		
<i>Гумеров М.Ф.</i> Феноменологическая модель распределения и движения информации в системах организационного менеджмента	1	75–84
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ		
<i>Морева Е.Л.</i> Индексы международной конкурентоспособности и структурные реформы Японии	3	100–105
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ		
<i>Ядгаров Я.С.</i> Истоки социально ориентированных управленческих воззрений в творчестве основоположников утопического социализма	1	6–11
КОНГРЕССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ		
<i>Мельник М.В.</i> Определяющие драйверы развития	2	87–89
<i>Ядгаров Я.С., Сидоров В.А., Соболев Э.В.</i> Феномен рыночного хозяйства в контексте управленческих аспектов	3	106–108