

# Вестник МИРБИС



Московская международная  
высшая школа бизнеса  
МИРБИС

#1 (5) 2016



Человеческий капитал  
как драйвер развития  
Республики Казахстан  
Жусип Д. Д.,  
Джусупова Г. Г.

4

Кластеризация как вектор  
экономического развития  
трансграничных районов  
России и Республики Беларусь  
Летуновский П. В.,  
д-р политич. наук, профессор

22

Features of Russian companies  
expansion to Chinese markets  
Черников С. Ю.,  
канд. экон наук, доцент

44

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Вестник МИРБИС

издается с 2015 года  
выходит 4 раза в год



## Редакционная коллегия

**Савин С. Л.**, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, Президент Международного клуба Почетных профессоров Института МИРБИС, (председатель редакционной коллегии)

**Пирогов С. В.**, доктор экономических наук, профессор, научный консультант Института гуманизации бизнеса, (заместитель председателя редакционной коллегии)

**Зубкова Е. В.**, почетный профессор Института МИРБИС, вице-ректор по международным отношениям и сотрудничеству

**Кострюков В. А.**, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора центра стратегического развития ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

**Мареева Е. В.**, доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин Института МИРБИС

**Уколов В. Ф.**, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Института МИРБИС

**Rees P.**, professor Manchester Metropolitan University

## Главный редактор

**Соломатин А. В.**, канд. экон. наук

## Заместитель главного редактора

**Мареева Е. В.**, д-р филос. наук, профессор

## Ответственный секретарь

**Ивахненко М. В.**



**Учредитель и издатель:** Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), 109147, Москва, ул. Марксистская 34, корп. 7.

**Юридический адрес учредителя:** 125047, Москва, ул. 1-я Миусская, 22, стр. 3.

**Описание журнала:** Вестник МИРБИС [Электронный ресурс]: международ.

науч.-практич. журн./Моск. междунар. высш. шк. бизнеса МИРБИС

(Ин-т). – Электрон. журн. – М.: Институт МИРБИС, 2016. – №1(5). –

Режим доступа к журн.: <http://journal.mirbis.ru/>. Загл. с экрана.

Свидетельство Эл №ФС 77-60414 выдано Федеральной службой

по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций, от 30 декабря 2014 г.

**Форма периодического распространения:** сетевое издание.



*Рецензируется по экономическим, социологическим, философским и политическим наукам. При отборе материалов для публикации главным критерием является их высокий научный уровень. Рукописи рецензируются, все материалы, публикуемые в журнале, проходят научную экспертизу. Авторы опубликованных материалов несут ответственность за их содержание, подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных, собственных имен, географических названий. Редакция не вступает в переписку с авторами. Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции и редакционной коллегии. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Вестник МИРБИС», допускается только с письменного разрешения редакции.*

# СОДЕРЖАНИЕ

## Мировая экономика и международное сотрудничество, с. 4-6

Даулетбай Жусип, Гуль Джусупова. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....	4
--	---

## Российский менеджмент: современный ракурс, с. 7-21

Наталья Ершова. КРИТЕРИИ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ПРИНЦИПАМИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ .....	7
---	---

Вера Макашова, Анна Миронова. КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ИТ-КОМПАНИИ .....	14
--	----

## Актуальные вопросы финансово-экономического развития, с. 22-30

Петр Летуновский. КЛАСТЕРИЗАЦИЯ КАК ВЕКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТРАНСГРАНИЧНЫХ РАЙОНОВ РОССИИ И РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	22
---	----

Сергей Зубков, Анатолий Панов. ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ПРИОРИТЕТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ.....	27
--	----

## Современные образовательные технологии, с. 31-43

Владимир Киселев, Сергей Некрасов. ВОЗМОЖНА ЛИ АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРИ УТЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРА. РАЗБОР КЕЙКИСА “СУТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО “ИПОТЕЧНАЯ КОРПОРАЦИЯ”.....	31
---	----

## Экономика: проблемы и перспективы, с. 44-58

Сергей Черников. FEATURES OF RUSSIAN COMPANIES EXPANSION TO CHINESE MARKETS.....	44
--	----

Петр Кондрашов. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ПОСТФОРДИЗМ ВОЗМОЖНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ БУДУЩЕГО? .....	47
--	----

Анатолий Панов. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ – ОСНОВА НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВА .....	52
---	----

Александр Соломатин. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ПРОГРАММ.....	56
---	----



# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

УДК 314.174

*Даулетбай Жусип<sup>1</sup>, Гуль Джусупова<sup>2</sup>*  
*Dauletbay Zhussip, Gul Jussupova*

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

### HUMAN CAPITAL AS A DRIVER OF DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

**Аннотация.** На настоящий момент времени уровень экономического развития стран определяется накоплением и развитием человеческого капитала, что является отражением нового качества экономического роста. В Республике Казахстан по распоряжению главы государства Нурсултана Назарбаева осуществляется реализация масштабных программ, ставящих собственной целью поднять экономику Республики Казахстан до уровня развитых и конкурентоспособных стран. Нурсултан Назарбаев сказал: «Мы чётко понимаем, что человеческий капитал – это основа устойчивого экономического развития и главный двигатель инноваций и с этих позиций строится политика суверенного государства». Только программа форсированного индустриально-инновационного развития позволила создать в стране более 60 тысяч рабочих мест. В Республике Казахстан реализуется стратегия занятости населения, благодаря которой были охвачены мерами государственной поддержки более 100 тысяч человек. Выполнение выше обозначенных глобальных задач невозможно без учёта роли человеческого капитала. Таким образом, вопросы развития человеческого капитала являются одним из приоритетных направлений в развитии страны.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, экономическое развитие, потенциал развития, качество.

**Abstract.** At the present time the level of economic development of the countries determined by the accumulation and development of human capital, which is a reflection of a new quality of economic growth. In the Republic of Kazakhstan on the order of the Head of State Nursultan Nazarbayev made the realization of large-scale programs that put their own to raise the economy of the Republic of Kazakhstan to the level of developed and competitive countries. Nursultan Nazarbayev said: “We clearly understand that human capital – is the basis for sustainable economic development and the main engine of innovation and the policy of a sovereign state is constructed from these positions.” Only the forced industrially-innovative development program will create more than 60,000 jobs in the country. employment strategy is being implemented in the Republic of Kazakhstan of the population, due to which the measures were covered by the state support of more than 100 thousand people. Implementation of the above designated global problems is impossible without taking into account the role of human capital. Thus, human capital development issues are a priority for the country’s development.

**Keywords:** human capital, economic development, development potential, quality.s.

**Ссылка на статью:** Даулетбай Ж. Д., Джусупова Г. Г. Человеческий капитал как драйвер развития Республики Казахстан // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №1(5). С. 4-6. – Библиогр.: с. 6 (3 назв.).

1 **Жусип Даулетбай Досжанулы** – докторант, Новый экономический университет им. Турара Рыскулова (Алматы, Казахстан).

**Zhussip Dauletbay D.** – Doctoral student, New economic University named after Turar Ryskulov (Almaty, Republic Of Kazakhstan).

2 **Джусупова Гуль Габдулалитовна** – начальник управления ИТ ДДСОИТ, Министерство образования и науки РК (Астана, Республика Казахстан). Email: aleks.soleil777@gmail.com.

**Dzhusupova Gul D.** – the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan, Head of Department (Astana, Republic Of Kazakhstan).

**А**ктуальность статьи исследования состоит в том, что на сегодняшний день власти Республики Казахстан предпринимают оперативные меры, направленные на выход из сложной финансово-экономической ситуации. Развитие

человеческого капитала и его вклад является одним из драйверов развития Республики Казахстан.

В Республике Казахстан государство, начиная с 2007 года, постоянно увеличивает ежегодно расходы на сферы,



которые определяют потенциал развития человеческого капитала (образование, здравоохранение и социальная защита населения). С 2007 по 2011 годы данные расходы были увеличены на 100,6 млрд тенге<sup>3</sup>.

В Республике Казахстан осуществляется реализация правительством стратегических направлений по развитию человеческого капитала, разработано государственное финансирование индикаторов человеческого капитала. Например, власти Республики Казахстан повышают конкурентоспособность образования, развивают человеческий капитал за счёт организации обеспечения доступности качественного образования, направленного на устойчивый рост экономики, принимает эффективные меры в области повышения качества услуг в сфере здравоохранения и социального обеспечения и т. д.

Особое внимание в Республике Казахстан уделяется развитию человеческого капитала в ИКТ-отрасли. В Республике Казахстан была разработана государственная программа «Информационный Казахстан-2020». Реализация данной программы затрагивает все общество Республики Казахстан, так как она направлена на то, чтобы сделать ИКТ-инфраструктуру более доступной для каждого гражданина страны, его научить использовать ее для собственного развития.

Как следствие, происходит создание перехода к новому информационному и инновационному ориентированному обществу, которое способно вывести Республику на качественно новый уровень.

Реализация данной программы создаст условия для перехода к информационному обществу, выступает катализатором в ускоренном развитии экономики Республики Казахстана. В стратегии развития Казахстана до 2020 года, информационно-коммуникационная отрасль представлена отрасль как сектора «экономики будущего».

Глава Республики Казахстан в статье «Двадцать шагов к обществу всеобщего труда» от июля 2012 года обозначил направления социальной политики, которые направлены на формирование сильного и конкурентоспособного общества всеобщего труда. В данной статье в качестве приоритетного направления было выбрано направление повышение информационной составляющей жизни общества, осуществление расширения возможностей интернет-технологий в вопросах информирования населения Республики Казахстан, укреплении обратной постоянной связи населения и государства.

По мнению Н. Назарбаева перед страной в эпоху глобальной информатизации поставлена задача разработать проект «Информационный Казахстан-2030», который станет государственной программой.

Таким образом, данная программа представляет собой программу, которая отвечает мировому тренду, направлена

на выведение всего казахстанского социума в состояние информационного общества. Программа «Информационный Казахстан-2030» – это программа, которая направлена на создание информационно-культурной среды, которая станет ключевым фактором прогресса экономики страны, ее социальной системы и политики.

Программа «Информационный Казахстан-2030» направлена на решение задач, связанных со снижением информационного неравенства (разный уровень владения компьютерной грамотности, наличие неравных возможностей среди населения к доступу к современным информационно-коммуникационным технологиям).

Программа «Информационный Казахстан-2030» учитывает то, что ИКТ-отрасль является важной частью экономики Республики Казахстан. Отметим, что ИКТ играют существенную и с каждым годом все возрастающую роль не только в экономике Республики Казахстан, но и в мировой экономике.

По прогнозам компании «McKinsey», данный сектор к 2020 году достигнет 9%<sup>4</sup> мирового ВВП. При этом доля сектора в ВВП не полностью отражает влияние, которое ИКТ благодаря характеру продукта оказывают на экономический рост и все стороны человеческой деятельности, включая доступность различных социальных услуг, здравоохранения и образования.

Расширение применения современных информационных технологий (высокоскоростной Интернет, мобильная широкополосная связь и компьютерные услуги) способствует экономическому росту, а тот факт, что данные технологии облегчают и ускоряют процесс взаимодействия между людьми и повышают производительность труда, приводит к созданию дополнительного социально-экономического эффекта.

Таким образом, данные меры позволили согласно докладу по Индексу развития человеческого капитала, в 2015 году Республики Казахстан занять 37 место, подняться на 8 позиций (с 45 места) в сравнении с 2013 годом<sup>5</sup>. Отметим, что индекс развития человеческого капитала измеряет эффективность развития человеческого капитала в 124 странах при помощи оценки результативности системы образования, труда и занятости.

Республика Казахстана продемонстрировала высокие результаты по показателям образования: охват начальным образованием (15), уровень грамотности молодёжи (33 место), доля выбывших из школы (6) и доля населения со школьным образованием (10). Отметим динамичное продвижение Республики Казахстан за период 2013-2015 годы по показателям качества системы образования (+ 9 позиций) и качества начальных школ (+ 3 позиции).

Как следствие, Республика Казахстан за 2013-2015 году смогла опередить следующие страны ОЭСР: Португалия (38 место), Греция (40), Испания (41), Чили (45), Мексика (58), Тур-

3 Е. Орынбаев. «20 лет Независимости: качество и перспективы развития человеческого капитала Республики Казахстан». Источник: BNews.kz.

4 McKinsey analysis, 2003-2020.

5 Всемирный экономический форум: Рейтинг стран мира по уровню развития человеческого капитала 2015 года.



ция (68), Малайзию (52); следующие страны БРИКС: Китай (64), Бразилию (78), ЮАР (92), Индию (100). При этом, что в Индексе развития человеческого капитала Республика Казахстан участвовал второй раз.

Таким образом, в общем целом тенденции развития и формирования общественной модели развития, которые сформировались на современном этапе позволяют констатировать, что инвестиции в человеческий капитал, формирова-

ние баланса в социальной сфере стимулируют развитие всех сфер деятельности государства. При этом, для Республики Казахстан свойственна собственная специфика национального человеческого капитала, которая основывается на осуществление выбора модели поступательного развития, как следствие, возникновение новых тенденций во всех социальных сферах деятельности.



### Список литературы:

1. Всемирный экономический форум: Рейтинг стран мира по уровню развития человеческого капитала 2015 года.
2. Е. Орынбаев. «20 лет Независимости: качество и перспективы развития человеческого капитала Республики Казахстан». Источник: BNews.kz.
3. Петербургский международный экономический форум. Международная конференция «20 лет Независимости: качество и перспективы развития человеческого капитала Республики Казахстан», 2011.



# РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

УДК 622.7.012.7

*Наталья Ершова<sup>1</sup>*  
*Natalia Ershova*

## КРИТЕРИИ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ПРИНЦИПАМИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

### CRITERIA FOR EFFECTIVE MANAGERIAL DECISION-MAKING IN ACCORDANCE WITH THE SOCIAL RESPONSIBILITY PRINCIPLES

**Аннотация.** Социально-ориентированная разработка, принятие и реализация управленческих решений в организациях представляют собой совместную социальную ответственность руководителей и персонала, где руководители осуществляют социально-ориентированную мотивацию сотрудников, а работники качественно и своевременно исполняют решения. Формирование социально ориентированной стратегии управления, применяемой на российских предприятиях, связано с моделью предложения социальных ценностей. В рамках исследования была изучена внутренняя управленческая политика российских компаний, связанная с процедурой принятия решений о приоритетных направлениях социальных программ; критерии успешного решения.

**Ключевые слова:** система социальных ценностей, ценностно-ресурсный баланс, социально-ориентированные эффективные управленческие решения и их критерии.

**Abstract.** Socially oriented planning, making managerial decisions and implementing them in companies - all represent joint social responsibility of managers and personnel where managers carry out socially oriented motivation of their employees, and the employees execute their decisions in a good manner and in due time. Formation of the socially oriented management strategy that is applied at the Russian enterprises is connected with the social value supply model. As part of our research we have analysed the Russian companies' internal managerial policy which is connected with the decision-making process on the priority directions of social programs and the criteria of the successful decision.

**Keywords:** system of social values, balance of values and resources, socially oriented effective managerial decisions and their criteria

**Ссылка на статью:** Ершова Н.А. Критерии принятия эффективного управленческого решения в соответствии с принципами социальной ответственности // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – № 1(5). С. 7-13. – Библиогр.: с. 13 (10 назв.).

<sup>1</sup> **Ершова Наталья Анатольевна**, канд. экон. наук, доцент, преподаватель кафедры менеджмента. Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). (Москва, Россия). Email: nataly\_ershova@mail.ru

**Ershova Natalia A.**, Ph. D. in Economics, associate professor. Lecturer of the Management department of Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute). (Moscow, Russia).

**К**орпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду.

Социальная ответственность бизнеса – ответственность субъектов бизнеса за соблюдение норм и правил, неявно

определенных или неопределенных законодательством (в области этики, экологии, милосердия, человеколюбия и т. д.), влияющих на качество жизни отдельных социальных групп и общества в целом.

Ответственность наступает в результате игнорирования или недостаточного внимания субъектов бизнеса к требованиям и запросам общества и проявляется в замедлении воспроизводства трудовых ресурсов на территориях, являю-



щихся ресурсной базой для данного вида бизнеса.

Корпорации стремятся избежать вмешательства в их деятельность через налогообложение и регулирование. Принимая последовательные добровольные меры, они могут убедить правительства и широкие общественные круги в том, что они серьезно относятся к таким проблемам, как охрана труда и безопасность, многообразие видов и экология, и таким образом избежать вмешательства.

Тема корпоративной социальной ответственности (КСО) одна из широко обсуждаемых в деловом мире. Связано это с тем, что заметно возросла роль бизнеса в развитии общества, повысились требования к открытости в деловой сфере. Многие компании четко осознали, что успешно вести бизнес, функционируя в изолированном пространстве, невозможно. Поэтому интеграция принципа корпоративной социальной ответственности в стратегию развития бизнеса становится характерной чертой ведущих отечественных компаний.

Современный мир живет в условиях острых социальных проблем и в этой связи особенно значима социальная ответственность бизнеса – предприятий и организаций, связанных с разработкой, изготовлением и поставкой продукции и услуг, торговлей, финансами, поскольку они обладают основными финансовыми и материальными ресурсами, позволяющими вести работу для решения стоящих перед миром социальных проблем. Понимание лидерами бизнеса своего ключевого значения и ведущей роли в такой работе привело к рождению в конце 20-го века понятия «корпоративной социальной ответственности», которое стало важнейшей частью понятия об устойчивом развитии не только бизнеса, но и человечества в целом.

В мировой практике существует устоявшееся понимание, что такое корпоративная социальная ответственность. Организации, которые оперируют в этой области, определяют данное понятие по-разному.

«Бизнес для социальной ответственности» [1]: корпоративная социальная ответственность означает достижение коммерческого успеха путями, которые ценят этические принципы и уважают людей, сообщества и окружающую среду.

«Международный форум бизнес-лидеров»: корпоративная социальная ответственность понимается как продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологически устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативного [2].

«Мировой совет бизнеса для устойчивого развития» [3]: определяет корпоративную социальную ответственность как обязательство бизнеса вносить вклад в устойчивое экономическое развитие, трудовые отношения с работниками, их семьями, местным сообществом и обществом в целом для улучшения их качества жизни.

«Центр системных бизнес-технологий «SATIO» [4]: Социальная ответственность бизнеса (СОБ) – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, эконо-

мической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Эффективная социальная политика позволяет компании реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости. В свою очередь, это увеличивает доверие общества, инвесторов и акционеров к компании, и тем самым повышается конкурентоспособность бизнеса.

Одним из эффективных инструментов управления социальной ответственностью в новых условиях корпоративного развития является корпоративная социальная отчетность.

Социальная ответственность бизнеса носит многоуровневый характер.

Базовый уровень предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности – предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

Второй уровень предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Такой тип ответственности условно назван «корпоративной ответственностью» [4].

Третий, высший уровень ответственности, предполагает благотворительную деятельность.

К **внутренней** социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- Безопасность труда.
- Стабильность заработной платы.
- Поддержание социально значимой заработной платы.
- Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.
- Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.
- Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К **внешней** социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- Спонсорство и корпоративная благотворительность.
- Содействие охране окружающей среды.
- Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
- Готовность участвовать в кризисных ситуациях.
- Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

В следовании нормам человеческих отношений состоит моральная ответственность менеджмента. Большое влияние на этот тип ответственности менеджмента оказывают особенности среды, в которой осуществляется управленческие действия: культурные, религиозные и другие.

Поскольку бизнес - структуры находится в зоне постоянного социального риска и ответственности, их экономическая деятельность вынуждает чутко реагировать на общественную оценку своей деятельности. Т. Веблен отмечает, что экономи-





ческое развитие определяется не системой цен, а системой культурных ценностей, на которой базируется экономика [5]. В основе системы культурных ценностей любого общества, ориентированного на экономический рост, находится удовлетворение личных потребностей.

Социально-ориентированная разработка, принятие и реализация управленческих решений в организациях представляют собой совместную социальную ответственность руководителей и персонала, где руководители осуществляют социально-ориентированную мотивацию сотрудников, а работники качественно и своевременно исполняют решения.

В современной рыночной экономике развитие социальной ответственности – это системная задача, которая требует не только конкретных действий, но и пропаганды важности ориентации бизнеса на нужды социума и обоюдных выгод, которые могут быть получены. Можно выделить, в связи с этим, шесть основных направлений:

- Спонсорство
- Сертификация
- Премирование
- Исследования
- Пропаганда
- Обучение – внедрение курса КСО в образовательные программы

По своей природе, корпоративная социальная ответственность – социокультурный феномен, входящий в духовный потенциал общества, и проецирует этому обществу все ценности, которыми обладает. Экономическая реальность находится в диалектическом единстве с социальной ответственностью. Базой возникновения и развития корпоративной социальной ответственности является экономическая культура, которая требует не только качества знаний, но и формирования личностных компетенций, способностей к реализации своих социальных возможностей в соответствии с принятыми в обществе нормами. Также выявлена все возрастающая роль социальной ответственности как фактора повышения эффективности бизнеса. Для реализации политики социальной ответственности, как было установлено, требуются адекватные управленческие технологии, включающие процессы мониторинга, оценки и прогнозирования результатов социальной политики. Также доказано, что устойчивое развитие предприятий обеспечивается принятием оптимального управленческого решения, предотвращением кризисных ситуаций, с учётом требований и ожиданий заинтересованных сторон при сохранении баланса экономических и социальных целей.

В процессе определения приоритетов социальной политики, выработанной на основе оценки индивидуальных и общественных интересов, предложены способы решения управленческих задач, заключающиеся в создании социально-ориентированной структуры управления, в адаптации корпоративного работника к социальной среде. При оценке результатов социальной политики учитывается поддержание и развитие взаимодействия с заинтересованными сто-

ронами; на основе сравнения показателей эффективности выполнения социальных программ с общепринятыми показателями результативности. Для этого разработана система оценки соответствия результатов социально-ответственной деятельности предприятия внутрикорпоративным нормам поведения, общекорпоративным нормам и принципам, государственным законам и международным добровольным инициативам [6].

**Пример.** *Скандал Фольксваген – социальные и экономические последствия*

В сентябре 2015 г. в отношении автоконцерна в США начато расследование в связи с фальсификацией данных экологических тестов на содержание вредных веществ в выхлопных газах. Imago/TACCVolkswagen (VW) не только крупнейший производитель машин в Германии, но и один из крупнейших работодателей в стране. Только внутри ФРГ и только на автозаводах VW заняты более 270 тыс. рабочих и инженеров. Агентство по защите окружающей среды угрожает VW гигантским штрафом в сумме до 18 млрд. долларов. Скандал может заставить руководство концерна пойти на увольнение. Причем, сокращения рабочей силы могут оказаться очень существенными.

Представитель правительства заявил на пресс-конференции, что несмотря на усиливающийся скандал с VW, автопром останется «важным столпом» немецкой экономики. Экономисты, со своей стороны, предупреждают, что зависимость экономики от автопрома станет серьезной угрозой для прогноза ее роста на этот год, который, составляет 1,8% [7].

Как было указано выше, системный подход, используемый при формировании социальной ответственности базируется на двух способах представления социальной действительности:

- вертикальное многоуровневое разделение социальных групп по доходу, интересам, образованию;
- горизонтальное разделение по областям общественной жизни, в которых принимаются УР: экономика, политика, нравственность, сферы искусства и др.

УР, принимаемое в каждой из указанных областей, влияет на уровень жизни населения. Например, экономические, политические, и другие решения могут увеличить или уменьшить число состоятельных и малообеспеченных граждан, граждан среднего достатка. Для оценки контроля социальной ответственности при РУР используются сочетания вертикального и горизонтального разделения общественной жизни, что позволяют выстроить серию матриц. Благополучие населения на текущий момент фиксирует каждая матрица

Таким образом, управленческие решения имеют двоякий эффект: производственно-экономический и социальный, нравственно-психологический.

Не бывает управленческих решений, которые имели бы только хозяйственные последствия. Поэтому, принимая то или иное решение, руководитель должен иметь в виду, что последствия решения всегда социальны, всегда воспитывают



у подчиненных либо позитивные, либо негативные качества. Не только хозяйственные показатели являются оценкой оптимальности принятого решения, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы.

Существует также индивидуальная социальная ответственность руководителя, которая отражается в его решениях. Существуют определенные важные параметры социальной ответственности, ими являются широта, временной интервал, придаваемое значение, вовлеченность персонала. В результате воспитания и учета моральных норм общества формируется ответственность личности – это приобретаемая черта характера.

Параметр «широта» определяет диапазон функций, по которым принимается социальная ответственность. Временной интервал может быть определен, как бессрочным, так и ограниченным сроком. Придаваемое значение – это приоритеты выделяемых ресурсов, т. е. когда и сколько их идет на социальные цели. Вовлеченность персонала – уровень его участия в реализации социальных целей. Общественное мнение является одной из оценок социальной ответственности и отражает параметр новой парадигмы управления. Потенциал личности руководителя, как интеллектуальный,

так и нравственно-этический, определяет выбор управленческих решений.

Система качеств руководителя формирует его нравственный облик, включает следующие черты, которые делятся на **общие**: патриотизм, гуманизм, справедливость; **конкретные**: гражданская совесть, воля, коллективизм, ответственность, мужество и принципиальность; **специфические**: трудолюбие, скромность, великодушие, оптимизм, доброта. Уровень развития нравственных качеств зависит от общей культуры руководителя [8].

При принятии решений нравственная ответственность руководителя заключается в наиболее полном учете всех мнений – специалистов, коллектива, коллегиальных органов, что позволяет выразить общее мнение по решаемой проблеме, воспитать общую заинтересованность и ответственность за исполнение решений.

Для того, чтобы выяснить, перед кем ответственен руководитель, необходимо знать, кому и как он подотчетен. Подотчетность – это один из способов осуществления ответственности. Виды, методы и процедуры контроля, под которым находятся менеджер и его решения – отражает подотчетность. Определенные механизмы контроля соответствуют видам ответственности (табл. 1).

Таблица 1 – Виды ответственности и механизмы их контроля

Вид ответственности	Механизм контроля
Юридическая (а) уголовная (б) гражданская	Судебная система
Административная (а) дисциплинарная (б) материальная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Корпоративная культура
Экономическая	<u>Финансовый контроль, бухгалтерский учет в системе организации.</u>
Экологическая (а) экономическая ответственность <i>обязательные платежи хозяйствующим субъектом за нормативные и сверхнормативные выбросы, сбросы загрязняющих веществ в воздух, в водоемы и т. д.</i> (б) юридическая	Государственные органы, органы местного самоуправления, предприятия и граждане по соблюдению экологических норм и правил. Судебная система
Этическая	Общественное мнение

В зависимости от исторических, социальных и национально-культурных особенностей страны, а также состояния экономики, данные виды ответственности имеют различную значимость.

В современных российских условиях социальная ответственность фактически не действует в силу бюрократического характера власти, несформированности гражданского общества и общественного мнения, и наиболее значимы административная и юридическая ответственность. В обще-

стве, переживающем системный кризис и резкую смену ценностей, моральная ответственности неизбежно ослабевает.

1. Юридическая ответственность может иметь уголовный и гражданский характер. В случае совершения преступления возникает уголовная ответственность и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств возникает гражданская ответственность и заключается в



применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущим для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсация убытков, уплата неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

Право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц) является основным методом обеспечения юридической ответственности.

2. Административная ответственность – наиболее распространенный вид ответственности руководителей, средством реализации которой служит механизм иерархического контроля. В организации ответственность и подотчетность невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить.

В зависимости от вида санкций административная ответственность может быть: (а) дисциплинарной, где формой воздействия являются замечание, выговор, перевод на низшую должность, увольнение; (б) материальной – обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине

Чем выше поднимается менеджер по иерархической лестнице в крупной организации, тем меньше времени у него остается для хотя бы общего контроля решений своих подчиненных. Современная организация, кроме того, предполагает глубокую специализацию. Руководитель же, тем больше вынужден обобщать, чем выше его статус в иерархии. Очень часто, таким образом, руководитель не обладает знанием проблемы, достаточным для самостоятельного анализа предложенного специалистами решения, даже если бы он обладал временем

На высших уровнях иерархии степени принятия руководителем рекомендаций своих сотрудников основаны на доверии к подчиненным.

Частые сбои в процессе обмена информацией также являются ограничителем механизма иерархического контроля. Если руководство мало знает о подлинных настроениях и мыслях подчиненных, то и исполнители недостаточно информированы о том, что думают их высшие менеджеры. Если вовремя не сообщается о мотивах и целях принятия решений, если информация фильтруется или искажается в процессе коммуникации, то в той же степени перестает действовать и иерархический контроль.

3. Моральную ответственность, т. е. неформальную, руководитель несет еще и за свои решения (необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является корпоративная культура).

4. Вся совокупность групповых ценностей понимается как корпоративная культура норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации. Организация формирует в себе определенную культуру если существует достаточно долго. В соответствии с ней, развивается некая историческая последовательность, т. е. комплекс правил и традиций, которые соединяют прошлое и настоящее, нынешние решения согласуются с прошлыми, а прошлые и

нынешние – с будущими.

Таким образом, устанавливая неписанные правила, корпоративная культура ограничивает принимаемые решения еще и определенным кругом моральных принципов, норм и традиций и тем самым заполняет бреши, неизбежно остающиеся механизмами формального контроля.

5. Экономическая ответственность. Определяет необходимость учитывать:

- наличие необходимых для реализации решения ресурсов;
- материальное стимулирование работников соответствующих подразделений в принятии и реализации оптимального (с точки зрения интересов организации в целом) решения.

При определении в организации наиболее рационального уровня принятия тех или иных решений, необходимо учитывать следующие соображения.

Информационный аспект. На каком уровне управленческой иерархии в организации существуют наиболее благоприятные условия для оперативности и качества решения? Таким образом, требуется предоставление полномочий тому уровню, который обладает максимумом оперативной информации по данной проблеме. Также необходимо, чтобы решение не только принималось быстро, но и обладало определенным уровнем качества. При этом, качество информации, использованной для разработки решения, во многом определяет его качество, что также требует наделения полномочиями того уровня, который обладает наиболее объективной, достоверной, не искаженной многочисленными передачами информацией.

Социальный аспект. Современная организационная культура предполагает формирование демократического стиля руководства и участие работников организации в принятии решений. Из вышеуказанного можно сделать вывод, что информационный и социальный аспекты принятия решений требуют децентрализации процессов принятия решений, однако экономический фактор – факторы производства, необходимые для осуществления хозяйственной деятельности, находящиеся, как правило, в распоряжении менеджеров институционального уровня, может сделать это невозможным. Соответственно, при выборе и формировании структуры управления, необходимо не только четко определить в ней центры принятия решений, но и наделить их соответствующими ресурсами, обеспечивающими выполнение принимаемых решений. Необходимо также использование методов мотивации, побуждающих работников каждого уровня управления стремиться не только к максимально качественному решению проблем, находящихся в их компетенции, но и наиболее эффективному использованию ресурсов.

Процессы глобализации рынка, трансформация его из национального в мировой определяют для хозяйствующего субъекта необходимость внедрения инноваций в области техники, технологий, организации труда и управления, основанных на использовании и применении достижений науки и передового опыта. Интеллектуальный капитал лежит в центре всех этих явлений – качество рабочей силы и мотивации



работников. Процесс взаимодействия отечественных предприятий, государственной власти и общества осложняется недостаточным количеством комплексных научных разработок в области современных управленческих, социальных технологий.

Возрастает роль корпоративного управления в процессе реализации социально-ответственной политики, обеспечивающего достижение социальных, экономических и экологических целей. Благоприятные социально-психологические условия на предприятии позволяют достичь определенных целей предприятия: обеспечивать научно обоснованное решение управленческих задач, влиять на развитие отношений с заинтересованными сторонами, своевременно предотвращать социальную напряженность, не нарушая принципов экономической эффективности. При выполнении обязательств, принятых на уровне функциональных единиц организации, особенно высшим руководством, также проявляется социальная ответственность.

Разработанные в организации социальные программы, процедуры социальной политики, критерии результативности должны соответствовать нормам и принципам государственных законов. Оценка эффективности управления нефинансовыми рисками, в том числе – социальными, является одним из способов формирования объективной информации о социальной результативности компании. Разработка общих подходов к оценке эффективности управления также актуальна при осуществлении социально-ответственной политики. На положение компании на финансовых рынках, поддержание бесконфликтного существования общества, обеспечение устойчивого развития и преемственности влияет оценка качества управления.

Социальная ответственность на практике, иногда, вторична по отношению к благосостоянию компании согласно девизу: «Сначала преуспевание, а потом благотворительность». Явно или неявно социальная ответственность компании отражается в ее уставных документах. По большей части, это проявляется в миссии и основных целях компании. Высшим проявлением социальной ответственности считается следующее: основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов. В случае, когда основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, то это означает минимальную социальную ответственность компании. Руководители компании при этом будут ограничены в попытках расширить свою социальную ответственность. Важность социальной ответственности перед технологическими целями компании – это и есть основное значение. В приоритетном порядке для этого выделяются ресурсы, необходимые для реализации важнейших социальных целей компании. Например, чтобы снизить уровень профессиональных заболеваний – руководство компании решило закупить технологию, в которой не используется асбест в качестве напол-

нителей для строительных блоков, при этом строительство нового технологического корпуса решили «приостановить». Также, такой показатель как вовлеченность персонала – это показатель уровня участия персонала компании в реализации социальных целей.

Для выполнения социальных целей существуют два основных варианта организации:

- путем формирования отдельных групп в составе компании;
- путем участия всего коллектива компании на общественных началах во внеурочное время.

В рамках исследования была изучена внутренняя управленческая политика российских компаний, связанная с процедурой принятия решений о приоритетных направлениях социальных программ; механизмы учёта, бюджетирования и распределения финансовых ресурсов на эти программы.

### **Политика банка ВТБ в области КСО**

Принципы КСО должны внедряться в деятельность компаний на системной основе и быть интегрированными во все бизнес-процессы. При принятии решений компаниям необходимо учитывать не только экономические, но также социальные и экологические факторы, что позволит им управлять влиянием своей деятельности на общество и окружающую среду и быть ответственным за них. При этом компаниям важно понимать, что КСО не является обязательным дополнением к их основной деятельности и не ограничивается филантропией.

Следование принципам социальной ответственности способствует более эффективному достижению компаниями их стратегических целей, так как позволяет осуществлять долгосрочные инвестиции в создание благоприятного социального окружения. Таким образом, бизнес реализует свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости [8].

### **Внешэкономбанк. Новая философия бизнеса**

Политика в области корпоративной социальной ответственности – инструмент деловой активности, проводимый Банком добровольно и оказывающий значимое влияние на процесс принятия им стратегических и тактических решений по развитию бизнеса и учету интересов всех заинтересованных сторон, согласно которому Банк, помимо соблюдения законов и предоставления качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом. Подобная политика соответствует стратегическим интересам Банка.

Банк считает улучшение финансовых результатов и инвестиционной привлекательности основными целями своей деятельности. В то же время он учитывает социальные и экологические последствия принимаемых решений.

Банк исходит из того, что его благополучие неразрывно связано с социальным благополучием населения территорий его присутствия. Поэтому Банк стремится участвовать в решении актуальных социальных проблем, осуществляя





программы поддержки отдельных групп населения на территории своего присутствия [9].

### **ОАО РЖД сегодня**

#### **Социальная ответственность**

Корпоративная социальная ответственность играет важнейшую роль на всех этапах подготовки и принятия управленческих решений и является важным фактором динамичного развития Компании. Сегодня ни одно ключевое решение в структуре ОАО «РЖД» не принимается без учета интересов государства, клиентов, инвесторов, персонала [10].

#### **Критерии успешного решения проблемы**

Критерием успешного решения для ряда исследуемых проблем является разработка и внедрение таких решений в области планов тактического и стратегического развития, который бы соответствовал следующим условиям:

1. Сокращению себестоимости продукта/услуги, поставляе-

мого конечному потребителю.

2. Увеличению денежного оборота.
3. Обеспечению роста капитализации компании.
4. Реализации с учетом диверсификации ценовых рисков.
5. Обеспечению конкурентных преимуществ Компании.
6. Росту производительности труда в компании.
7. Улучшению имиджа компании, росту репутации.
8. Стабильности и устойчивости развития компании в долгосрочной перспективе.
9. Возможности привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний.
10. Сохранению социальной стабильности в обществе в целом.
11. Получению налоговых льгот.

### **Список литературы:**

1. URL: <http://www.csrjournal.com/1742-novostnaja-lenta-csreurope.html> 2008 www.csreurope.org
2. URL: <http://iblfrussia.org/> (дата обращения 24.01.14).
3. URL: <http://www.trend.az/capital/business/2226312.html> (дата обращения 24.01.14).
4. «Центр системных бизнес-технологий «SATIO». URL: <http://yandex.ru/yandsearch?text>
5. Веблен, Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 368 с.
6. Будкина Е. К. Социальная ответственность в системе управления российскими корпорациями Диссертация по ВАК 22.00.08, <http://www.dissercat.com/content/sotsialnaya-otvetstvennost-v-sisteme-upravleniya-rossiiskimi-korporatsiyami//>
7. «Эксперт – on-line» » <http://expert.ru/2015/09/24/folksvagen/>(дата обращения 30.09.15)
8. Политика банка ВТБ в области КСО – <http://www.vtb.ru/social/2014.doc/> (дата обращения 30.01.16)
9. Внешэкономбанк. Новая философия бизнеса <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf>
10. ОАО РЖД сегодня – [http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=5085](http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5085)



**КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ИТ-КОМПАНИИ****THE CONCEPT OF CORPORATE SYSTEM OF PROJECT MANAGEMENT FOR AN IT COMPANY**

**Аннотация.** В статье рассматривается методика формирования корпоративной системы управления проектами в условиях ИТ-компании, целью, которой является предоставление ИТ-компаниям пошаговой инструкции для разработки КСУП в процессе реализации ИТ-проектов в соответствии со стратегией компании. Наглядно представлен этап определения уровня готовности ИТ-компании к внедрению КСУП.

**Ключевые слова:** ИТ-компания, ИТ-проект, корпоративная система управления проектами, уровень зрелости управления проектами, уровень готовности внедрения КСУП, информационная система управления проектами.

**Abstract.** In the article the technique of formation of corporate system of project management in conditions of IT company, the goal of which is to provide IT companies step-by-step instructions for developing CPMS in the process of implementing IT projects in line with company strategy. Depicts the step of determining the level of readiness of it companies to implement CPMS.

**Keywords:** IT company, IT-project, enterprise project management maturity level project management maturity level of the implementation of CPMS, information system project management.

**Ссылка на статью:** Макашова В. Н., Миронова А. А. Концепция корпоративной системы управления проектами для ИТ-компании // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №1(5). С. 14-21. – Библиогр.: с. 21 (4 назв.).

1 **Макашова Вера Николаевна** – канд. пед. наук, доцент кафедры информационных технологий. ФГБОУ ВПО ВПО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова» (Магнитогорск, Россия). E-mail: makashova.vera@mail.ru.

**Makashova Vera N.** – PhD, Associate Professor, Department of Information Technology. Nosov Magnitogorsk State Technical University (Magnitogorsk, Russia).

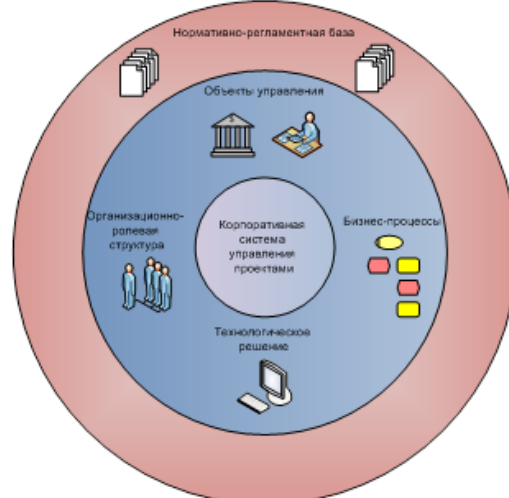
2 **Миронова Анна Александровна** – специалист по связям с общественностью управления образования. Администрация города Магнитогорска (Магнитогорск, Россия). E-mail: obr\_m74@mail.ru.

**Mironova Anna A.** – Public Relations Specialist. Education Department. City Administration of Magnitogorsk (Magnitogorsk, Russia).

**Р**азвитие ИТ-компании предполагает увеличение количества ИТ-проектов и повышение их сложности. ИТ-проекты в свою очередь постоянно реализуются в условиях неопределенности, по сравнению с другими проектами, считаются достаточно рискованными из-за своей высокотехнологичности, быстрого морального устаревания во времени, а также постоянной нехватки ресурсов для выполнения. С увеличением объемов ИТ-проектов становится труднее контролировать выполнение ИТ-проектов, отслеживать трудозатраты персонала и сроки выполнения, осуществлять мониторинг изменений результатов проектов, вводить в курс дел по этапам проекта новых сотрудников. Решением указанных проблем является стандартизация процессов управления проектами в ИТ-компании, а именно внедрение корпоративной системы управления проектами (далее КСУП).

В связи с этим, основой разрабатываемой методики является использование существующих методологий управления проектами и комплексов стандартов на создание автоматизированных систем, а также их адаптация к конкретным особенностям ИТ-компании.

Методика включает в себя следующие компоненты: объекты управления, бизнес-процессы, организационно-ролевую структуру, техноло-



**Рис. 1** – Элементы КСУП для ИТ-компании



гическое решение, нормативно-регламентная база (рис. 1).

Разработка КСУП для ИТ-компаний состоит из следующих этапов:

1. Оценка уровня зрелости ИТ-компаний.
2. Определение уровня готовности ИТ-компаний к внедрению КСУП.
3. Определение состава и структуры элементов КСУП.
4. Формирование содержания элементов КСУП
5. Оценка результативности внедрения КСУП

Целью разрабатываемой методики является предоставление ИТ-компаниям пошаговой инструкции для разработки КСУП в процессе реализации ИТ-проектов в соответствии со стратегией компании.

Разрабатываемую методику можно представить в виде таблицы, содержащей основные этапы и работы, а также применяемые на каждом этапе методологии, технологии и поддерживающие их Case-средства (таблица 1).

Учитывая, что ИТ-компаниям имеют различный уровень зрелости управления проектами и степень готовности к внедрению КСУП. Разрабатываемая методика, предназначена для разработки КСУП в ИТ-компаниях с высокой степенью готовности.

Таблица 1 – Схематическое представление методики

Этапы	Состав работ	Методологии, технологии	Case
Оценка уровня зрелости ИТ-компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка уровня зрелости управления проектами по качественной методике</li> <li>- оценка уровня зрелости управления проектами по количественной методике</li> <li>- рекомендации по приоритетности развития областей знаний УП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ОРМЗ</li> <li>- количественная методика, разработанная на основе модели Беркли</li> </ul>	MS Word MS Excel
Определение уровня готовности ИТ-компаний к внедрению КСУП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опрос экспертов по заданным критериям</li> <li>- определение уровня согласованности экспертов</li> <li>- расчет комплексного показателя качества</li> <li>- графическое представление результатов в виде «лепестковой» диаграммы</li> <li>- выбор типа используемой стратегии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- метод экспертной оценки</li> <li>- комплексный показатель качества</li> <li>- графическая технология представления «Роза»</li> </ul>	MS Excel
Определение состава и структуры элементов КСУП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выбор компонентов КСУП.</li> </ul>	Методологии управления проектами	MS Visio
Формирование содержания элементов КСУП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение объектов управления</li> <li>- выбор бизнес-процессов</li> <li>- построение организационно-ролевой структуры и пула ресурсов</li> <li>- выбор технологического решения</li> <li>- формирование перечня документов в нормативно-регламентной базе</li> </ul>	Структурный подход: – SADT (модели IDEF0, DFD, EDIF3) – ARIS (модель eEPC) Объектно-ориентированный: Use Case diagram, Activity diagram, Sequence diagram, Statechart diagram - PMBOK - ГОСТ 34.602	MS Visio Business Studio Rational Rose BPwin Project Expert
Оценка результативности внедрения КСУП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение эффективности от КСУП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- метод аналогии, CCP</li> </ul>	Project Expert

Поскольку создание КСУП необходимо начинать с оценки готовности компании к внедрению, далее более подробно



остановимся на этом этапе.

Оценка уровня готовности в ИТ-компании осуществляется группой экспертов из числа сотрудников компании по ряду заданных критериев – оценочных показателей, которые характеризуют те или иные аспекты представления информации и возможностей самой системы.

В качестве основных критериев оценки выделены следующие [2]:

Наличие согласованных целей и результатов проекта.

Поддержка со стороны высшего руководства.

Создание реально работающей совместной команды.

Наличие стратегического и оперативного плана, а также плана реагирования на риски.

Учет требований пользователей.

Квалификация участников и пользователей проекта.

Система мотивации всех участников проекта.

Система коммуникаций, контроля и управления изменениями.

Апробация на «пилотном» проекте.

Использование соответствующих информационных технологий.

По каждому заданному критерию, эксперты выставляют оценки в диапазоне от 1 до 10. Результаты опроса экспертов по заданным критериям оформляются в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Результаты опроса экспертов по заданным критериям

Эксперты	Критерии оценки уровня готовности									
	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>8</sub>	P <sub>9</sub>	P <sub>10</sub>
Э <sub>1</sub>	8	9	8	9	9	7	8	9	8	9
Э <sub>2</sub>	8	9	8	10	9	6	8	9	8	8
Э <sub>3</sub>	7	8	8	8	9	6	8	9	8	8
Э <sub>4</sub>	6	8	6	8	7	6	8	10	8	9
Э <sub>5</sub>	8	9	7	8	6	5	6	9	7	9
Э <sub>6</sub>	8	9	7	10	7	6	6	9	6	9
Э <sub>7</sub>	7	8	6	10	7	6	7	10	7	9
Э <sub>8</sub>	7	8	6	8	6	6	8	9	7	8
Э <sub>9</sub>	6	7	8	8	8	7	8	9	6	8
Э <sub>10</sub>	8	9	7	9	9	7	8	9	7	9
Общая сумма рангов (баллов) $\sum_{i=1}^m R_i$	73	84	71	88	77	62	75	92	72	86

Далее определяется уровень согласованности в ответах экспертов на основе расчета коэффициента конкордации  $W$  (формула 1)

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)} \quad (1)$$

где  $S$  – сумма квадратов отклонений сумм рангов (ответов экспертов на каждый вопрос от среднего значения суммы рангов по предмету исследования;

$m$  – число экспертов;

$n$  – число вопросов.

Так как коэффициент конкордации служит мерой общности суждений экспертов, очевидно, что при полном совпадении их мнений его величина равна 1, а если различия во мнениях очень велики, то значение коэффициента конкордации при-





ближается к нулю (формула 2).

$$0 \leq W \leq 1 \tag{2}$$

Оценка уровня согласованности мнений экспертов, в общем случае, ориентируется на следующие позиции:

- неудовлетворительная степень согласованности мнений экспертов ( $W \leq 0,3$ );
- средняя степень согласованности мнений экспертов ( $0,3 < W \leq 0,7$ );
- высокая степень согласованности мнений экспертов ( $W \leq 0,7$ )

В свою очередь, среднее значение суммы рангов (баллов) по предмету исследования

$\sum \bar{R}$  рассчитывается по такой формуле (3)

$$\sum \bar{R} = \frac{1}{2} \cdot m \cdot (n + 1) \tag{3}$$

Тогда расчет  $S$  можно представить в виде следующей формулы

$$S = \sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^m R_i - \bar{R} \right)^2 \tag{4}$$

где  $R_i$  – ранги, присвоенные каждому вопросу  $i$ -м экспертом.

Расчет среднего значения суммы рангов по заданным критериям оценки уровня готовности ИТ-компаний к внедрению КСУП, по формуле (3) показал, что

$$\sum \bar{R} = 55,0$$

Далее производится группировка расчетных данных для исчисления коэффициента согласованности рангов. Расчетные данные представляют ниже в соответствии с таблицей 3.

Расчет коэффициента конкордации на основе полученных данных по формуле (1) показал, что  $W = 0,73$ . В настоящем экспертном исследовании коэффициент конкордации оказался равен  $0,73$ , что позволяет сделать вывод о достаточно высоком уровне согласованности мнений экспертов, соответственно и полученные результаты анкетирования могут быть достаточно уверенно использованы для дальнейшей обработки и анализа экспертной информации.

Таблица 3 – Расчетные данные для определения коэффициента конкордации

Критерий оценки уровня готовности	Расчетные данные		
	Сумма рангов по каждому критерию $\sum_{i=1}^m R_i$	Отклонения от рангов средней суммы $\sum_{i=1}^m R_i - \bar{R}$	Квадрат отклонения $\left( \sum_{i=1}^m R_i - \bar{R} \right)^2$
$P_1$	73	18	324
$P_2$	84	29	841
$P_3$	71	16	256
$P_4$	88	33	1089
$P_5$	77	22	484
$P_6$	62	7	49



Критерий оценки уровня готовности	Расчетные данные		
	Сумма рангов по каждому критерию $\sum_{i=1}^m R_i$	Отклонения от рангов средней суммы $\sum_{i=1}^m R_i - \bar{R}$	Квадрат отклонения $\left(\sum_{i=1}^m R_i - \bar{R}\right)^2$
$P_7$	75	20	400
$P_8$	92	37	1369
$P_9$	72	17	289
$P_{10}$	86	31	961
ИТОГО			6062

Для определения уровня готовности ИТ-компании к внедрению КСУП используется комплексный показатель качества, который определяется путем сведения воедино отдельных показателей с помощью коэффициентов весомости каждого показателя [4].

Комплексный показатель качества рассчитывается по формуле 5.

$$Y_i = \sum_{i=1}^n m_i x_i \quad (5)$$

где  $x_i$  – оценка  $i$ -ого единичного показателя,  $m_i$  – коэффициент весомости  $i$ -ого показателя,  $n$  – количество оцениваемых показателей.

Для определения веса (значимости) каждого критерия был использован метод экспертной оценки (нормирования). Суть данного метода заключается в следующем. Результаты опроса нескольких экспертов сводятся в матрицу опроса (таблица 3), на основании которой производятся вычисления следующих величин [2]:

– сумма весов, даваемых  $i$ -м экспертом всем факторам (формула 6),

$$B_i = \sum_{j=1}^n b_j; \quad (6)$$

– относительный вес  $j$ -го фактора на основании оценки  $i$ -го эксперта (формула 7)

$$W_{ij} = b_{ij} / B_i; \quad (7)$$

– результирующий вес  $j$ -го фактора (формула 8)

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m W_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n W_{ij}}. \quad (8)$$

Результаты расчета сумм весов, даваемых  $i$ -м экспертом всем критериям оценки, показаны в таблице 4.



Таблица 4 – Матрица расчета сумм весов

Эксперты	Критерии оценки уровня готовности										Сумма весов $B_i = \sum_{j=1}^n b_{ij}$
	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>8</sub>	P <sub>9</sub>	P <sub>10</sub>	
Э <sub>1</sub>	0,10	0,11	0,10	0,11	0,11	0,08	0,10	0,11	0,10	0,11	1
Э <sub>2</sub>	0,10	0,11	0,10	0,12	0,11	0,07	0,10	0,11	0,10	0,10	1
Э <sub>3</sub>	0,09	0,10	0,10	0,10	0,11	0,08	0,10	0,11	0,10	0,10	1
Э <sub>4</sub>	0,08	0,11	0,08	0,11	0,09	0,08	0,11	0,13	0,11	0,12	1
Э <sub>5</sub>	0,11	0,12	0,09	0,11	0,08	0,07	0,08	0,12	0,09	0,12	1
Э <sub>6</sub>	0,10	0,12	0,09	0,13	0,09	0,08	0,08	0,12	0,08	0,12	1
Э <sub>7</sub>	0,09	0,10	0,08	0,13	0,09	0,08	0,09	0,13	0,09	0,12	1
Э <sub>8</sub>	0,10	0,11	0,08	0,11	0,08	0,08	0,11	0,12	0,10	0,11	1
Э <sub>9</sub>	0,08	0,09	0,11	0,11	0,11	0,09	0,11	0,12	0,08	0,11	1
Э <sub>10</sub>	0,10	0,11	0,09	0,11	0,11	0,09	0,10	0,11	0,09	0,11	1
Сумма	0,95	1,08	0,92	1,14	0,98	0,8	0,98	1,18	0,94	1,12	10

Далее рассчитываются относительные веса всех критериев по всем экспертам и результирующие веса каждого фактора. Все расчеты сводятся в таблицу 5.

Таблица 5 – Матрица расчета относительных весов

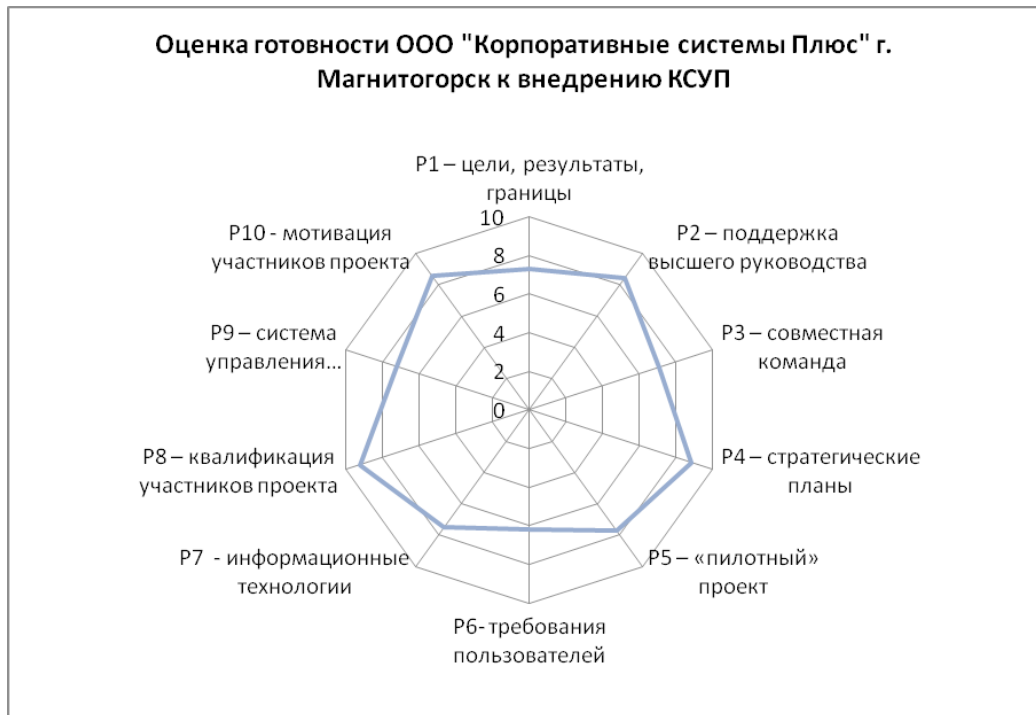
Критерий оценки уровня готовности	Расчетные данные		
	Вес критерия $\sum_{j=1}^m W_j$	Средняя оценка показателя $x_i$	Сумма весов $\sum_{i=1}^n m_i x_i$
P <sub>1</sub>	0,10	7,3	0,73
P <sub>2</sub>	0,11	8,4	0,92
P <sub>3</sub>	0,09	7,1	0,64
P <sub>4</sub>	0,11	8,8	0,97
P <sub>5</sub>	0,10	7,7	0,77
P <sub>6</sub>	0,08	6,2	0,50
P <sub>7</sub>	0,10	7,5	0,75
P <sub>8</sub>	0,12	9,2	1,10
P <sub>9</sub>	0,09	7,2	0,65
P <sub>10</sub>	0,11	8,6	0,95
ИТОГО	1,00		7,98

Таким образом, ИТ-компания имеет высокий уровень готовности к внедрению КСУП равный 7,98.

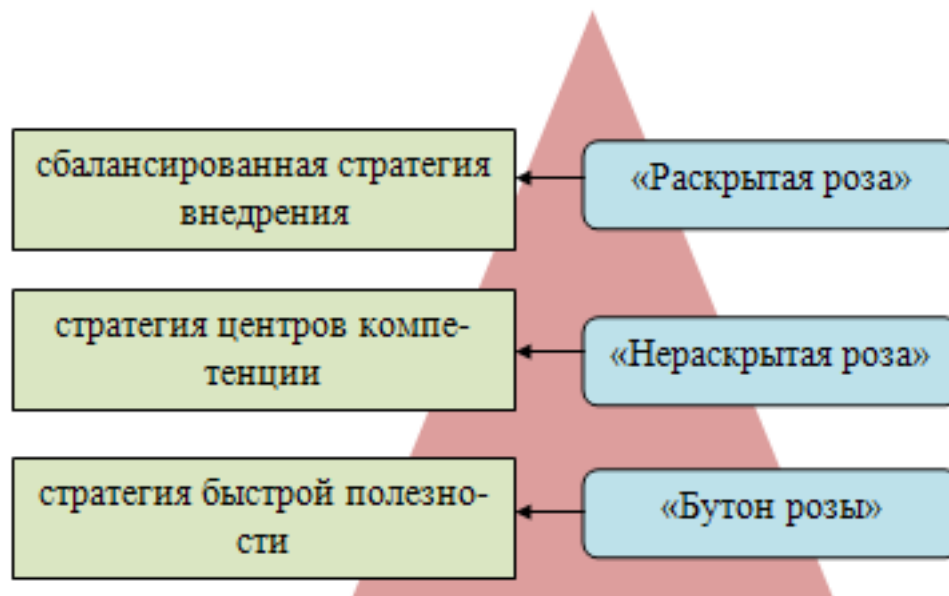
Полученные результаты опроса экспертов представляются графически с помощью технологии отображения «Роза» в виде лепестковой диаграммы в MS Excel, «лепестками» которой являются критерии оценки уровня готовности (рис. 2).

На основе построенной диаграммы определяется модель и соответствующая ей стратегия готовности (рис. 3).





**Рис. 2** – Оценка готовности ИТ-компании к внедрению КСУП



**Рис. 3** – Оценка готовности к внедрению КСУП

Таким образом, построенная диаграмма относится к модели «Раскрытая роза» тип готовности – высокая. Для данной модели готовности ИТ-компании применяется сбалансированная стратегия внедрения [1].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что использование настоящей методики несет в себе сле-





дующие преимущества для ИТ-компаний:

- создание сбалансированного портфеля проектов, ориентированного на стратегические цели ИТ-компаний;
- анализ хода реализации портфеля проектов и корректировка возможных отклонений от поставленной цели;
- повышение точности планирования и эффективности использования доступных ресурсов;
- минимизация проектных рисков;
- четкое соблюдение сроков выполнения работ проекта;
- четкое понимание ресурсов, требуемых от Заказчика и сроков их привлечения в проект.

### Список литературы:

1. Макашова В. Н., Миронова А. А. Применение информационных технологий как инструмента минимизации рисков инвестиционных проектов в сфере автоматизации промышленных предприятий/ В. Н. Макашова, А. А. Миронова – Ин-ВестРегион № 4.2/2013.
2. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Внедрение корпоративной системы управления проектами: риски, факторы успеха, выбор стратегии. – Управление проектами и программами № 1 (05) – 2006 г.
3. Методы экспертной оценки [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://consumermarket.ru/?p=53>.
4. Ребрин Ю. И. Управление качеством [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: [http://www.aup.ru/books/m93/2\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m93/2_2.htm)



# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

УДК 339:924(575.2)(04)

*Петр Летуновский<sup>1</sup>*  
*Peter Letunovsky*

## КЛАСТЕРИЗАЦИЯ КАК ВЕКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТРАНСГРАНИЧНЫХ РАЙОНОВ РОССИИ И РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

### CLUSTERING AS A VECTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT TRANSBOUNDARY REGIONS OF RUSSIA AND REPUBLIC OF BELARUS

**Аннотация.** В статье автор анализирует ряд особенностей и направлений трансграничного сотрудничества России и Беларуси с использованием системно-сетевой модели развития. На примере Смоленской области России рассматривается проблема создания трансграничных транспортно-логистических кластеров как важнейшей основы экономического сотрудничества приграничных регионов. Определяются перспективы роста промышленных комплексов трансграничных кластеров.

**Ключевые слова:** приграничные регионы, экономика, национальные интересы, союзное государство, инновационные технологии, инфраструктура, совместное развитие, транспортно-логистический кластер.

**Abstract.** In article the author analyzes some peculiarities and directions of cross-border cooperation between Russia and Belarus with the use of systemic network development model. On the example of Smolensk region Russia considers the problem of creating cross-border transport logistics cluster as a critical Foundation for economic cooperation of border regions. The Outlook for the growth of industrial clusters cross-border clusters.

**Keywords:** border regions, economy, national interests, the Federal government, innovative technology, infrastructure, joint development, transport and logistics cluster.

**Ссылка на статью:** Летуновский П. В. Кластеризация как вектор экономического развития трансграничных районов России и Республики Беларусь // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №1(5). С. 22-26. – Библиогр.: с. 25-26 (7 назв.).

**1 Летуновский Петр Васильевич** – доктор политических наук, кандидат исторических наук, профессор. Смоленский государственный университет (Россия, Смоленск). E-mail: petr00001@yandex.ru

**Letunovsky Peter V.** – doctor of political sciences, the of historical sciences, professor Smolensk state University (Russia, Smolensk), petr00001@yandex.ru

Современная глобализация, на которую оказала крупнейшая «геополитическая катастрофа XX века» (по мнению В. В. Путина), – распад Советского Союза, не могла не оказать всеобъемлющего амбивалентного влияния на процессы субрегионального, регионального и локального масштабов на постсоветском пространстве.

Являясь составной частью глобализирующегося мира и стремясь идти в русле его положительных тенденций, государства СНГ в то же время сталкиваются с серьёзными вызовами и угрозами, испытываются на прочность их политика и экономика в системе международных отношений.

Автор полагает, что глобализация не должна отменять национальные интересы государств. В этой связи важным фактором остаётся трансграничное сотрудничество Россией и Республикой Беларусь, между сопредельными районами

данных стран. Несмотря на нарастание конфликтности и сложной международной обстановки отношения между двумя государствами «...идентификационные процессы в них, ...социально-экономическое и культурное взаимодействие»[1] расширяется. Руководители двух государств, ещё в апреле 1996 года твёрдо заявили о поэтапном движении к добровольному объединению наших стран при сохранении национального суверенитета. Весной 2016 года Союзное государство пройдёт свой 20-летний рубеж.

Российско-белорусское сотрудничество также стало движущей силой более широкой евразийской интеграции. Соглашение от 29 мая 2014 года, о создании Евразийского экономического союза, в полной мере основано на богатом опыте, накопленном в ходе становления союза двух стран –



Беларуси и России.

В современных реалиях можно выделить некоторые особенности трансграничного сотрудничества:

во-первых, приграничные территории, в Республике Беларусь это – Витебская, Могилевская, Гомельская, в России – Смоленская, Брянская области, в целом это самобытные и уникальные регионы действующие, как в национальных интересах каждой из сторон, так и в рамках Союзного государства в целом;

во-вторых, в своей деятельности эти территории не подменяют внешнеполитические функции стран, чьи приграничные области являются субъектами трансграничного взаимодействия;

в-третьих, нормативно-правовое регулирование функционирования всей сетевой системы трансграничного сотрудничества не выходит за рамки действующего законодательства Союзного государства;

в-четвёртых, высокоразвитая организационно-информационная структура, а именно коммуникативно-координирующая функция, лежащая в основе деятельности властных институтов, действующих на своих территориях, исключает разбалансирование и столкновение национальных интересов.

В период воздействия западных санкций в отношении РФ, трансграничное сотрудничество соседних районов Беларуси и России, может быть направлено:

– на «создание территорий новых возможностей» имеющее своей основной целью повышение качества жизни населения по обе стороны границы, для чего в экономической сфере должно быть предусмотрено создание единого рынка труда, с высокоэффективным использованием человеческого потенциала сопредельных регионов;

– дальнейшую разработку и совершенствование нормативно-правовой основы адаптации концепции «субсидиарности», понимаемой как «правительства максимально приближенного к гражданам» применительно к регионам российско-белорусского порубежья;

– диверсификацию и гармонизацию использования энергоресурсов, с целью модернизации трансграничной инфраструктуры;

– стимулирование развития малого бизнеса и инновационных технологий, с разработкой долговременной и комплексной стратегии совместного развития приграничных регионов.

Гарантией качественного решения обозначенных выше проблем, может быть широкое применение системно-сетевой методологии, т. е. интегрирующий комплекс этапов и факторов, структурно-логических связей в создании базовых основ и направлений трансграничного развития регионов российско-белорусского порубежья в контексте современной глобализации общемирового пространства.

Неотъемлемыми компонентами данной методологии, как представляется, могут быть следующие:

• целеполагание, т. е. конкретное и чёткое формулирова-

ние основных целей трансграничного сотрудничества сопредельных районов РФ и Беларуси (упрочение интеграционных взаимосвязей и повышение конкурентоспособности Союзного государства в рамках ЕврАзЭС, взаимодействие с Шанхайской Организацией Сотрудничества, разработка технологий, программ, планирование промежуточных целей и т. д.);

- гибкая самонастройка и самокорректировка системы трансграничного сотрудничества. Диссипативная и нелинейная модель взаимодействия регионов не только не отрицает, но и подразумевает, как перманентное саморегулирование, так и модификацию и видоизменение всего процесса;
- анализ и просчёт факторов риска. Прогнозирование (как на микро-, так и на макроуровне) трендов и тенденций трансформаций экономического, технического, административного, демографического, социокультурного характера. Построение оптимальной матрицы трансграничного сотрудничества между РБ и РФ т. е., как это справедливо подчёркивает русский учёный-политолог Панов А. И.: «...районы приграничья традиционно являются зоной наибольшей транспарентности культурного и гуманитарного взаимоотношения стран с общей границей...» [2];
- планирование первоочередных мер сотрудничества на ближайшую перспективу, с учётом хозяйственно-экономической конвергенции, разноуровневым и разновекторным характером интеграционных процессов и других факторов.

Последнее, естественно, предполагает учёт многообразного опыта международных интеграционных сообществ, в частности – Европейского Союза государств, входящих в Северо-Американское соглашение о свободной торговле, стран Форума Азиатско-Тихоокеанского сотрудничества и ряда других.

Творческое и критическое заимствование не только возможно, но и будет весьма полезно, «...граждане гораздо больше соотносят своё положение ... не с внутренними ресурсами и историей, которыми обусловлено развитие и текущее состояние страны, а с желаниями сделать так, как в других странах...» [3].

Трансграничное и приграничное сотрудничество позволяет сегодня как российским, так и белорусским регионам все более активно включаться в глобализационные процессы и входить в глобальную инвестиционно-конкурентную сеть. Более того, приграничное сотрудничество изначально основывалось на идеях политического, социально-гражданского, и что очень важно, экономического взаимодействия.

Считается, что приграничные регионы обычно являются периферийными в своих странах, а значит, и менее развитыми [4].

Однако в современных условиях, приграничные регионы имеют новые возможности по развитию трансграничного



сотрудничества, усилению интеграции сопредельных территорий, росту экспорта и изменению структуры экономики и, что очень значимо, параллельно друг другу преодолевать барьерные функции в ходе обустройства границ, что, в конечном счёте, позволит наращивать процессы восстановления утраченных связей и формирования новых.

Экономической основой развития приграничных территорий могут стать трансграничные кластеры [5]. Поддержка со стороны государства, активизация сопредельного сотрудничества в сфере бизнеса и инноваций, наличие эффективных образовательных и исследовательских организаций, крупных фирм, активного среднего и малого бизнеса, другие факторы могут привести к формированию единых для сопредельных регионов кластеров, в первую очередь, за счёт создания новых производств и модернизации уже действующих предприятий. Фактически это приведет к конкуренции однотипных предприятий, специализации приграничных территорий на определённых видах продукции и звеньях технологической цепочки. Следует пояснить, что существует множество типов и видов кластеров и близких к ним структур, связанных с различными видами деятельности: от производственно-технологических, транспортно-логистических и вплоть до туристско-рекреационных.

При определении трансграничного кластера в первую очередь следует исходить из того, что его агенты располагаются в разных сторонах от границы, но при этом взаимодействуют друг с другом и связаны с определёнными рынками своих государств.

Автор полагает, что под трансграничным кластером в данных обстоятельствах следует понимать, в первую очередь, добровольное объединение национальных независимых компаний или ассоциированных институтов, других субъектов рынка, находящихся в трансграничном пространстве, во-вторых, данные структуры должны сотрудничать и конкурировать в различных отраслях, иметь общие технологии, и при этом взаимно дополнять друг друга, имея цель – создание совместных продуктов или услуг, что, в конечном результате, даст возможность получения сетевых и синергических эффектов.

В нашей стране высокий показатель занятости приходится на логистику и транспорт, что обусловлено территорией Российского государства. Как следствие, имеют место быть диспропорции и издержки в развитии транспортных услуг. Поэтому вопросы повышения конкурентоспособности выдвигают задачи определения новых способов построения транспортной системы приграничного сотрудничества. В этой связи, по мнению автора, создание региональных транспортно-логистических кластеров федерального уровня позволит в некоторой степени, решить назревшую проблему совершенствования транспортной системы.

Например, в Смоленской области России, одним из приоритетных направлений экономического развития региона является использование транзитного потенциала.

В современных условиях, на территории региона в соот-

ветствии с утверждённой Стратегией социально-экономического развития реализуется ряд проектов, направленных на развитие отдельных видов логистических услуг. Примером может служить, деятельность группы компаний «Альфа-Транс», осуществляющих таможенное оформление товаров и предлагающих отдельные услуги по размещению грузов на собственных таможенных складах.

Также изучается вопрос создания частного индустриального парка (транспортно-логистического комплекса) на территориях, прилегающих к трассе «Москва-Минск» в поселке Стабна Смоленской области. Создание данной структуры позволит субъектам малого и среднего предпринимательства развивать и совершенствовать свою инфраструктуру.

Другим примером реализации проектов, связанных с предоставлением услуг по организации доставки грузов, является уже начатое строительство логистического терминала группы компаний «Ренус-Логистике» в Краснинском районе Смоленской области в районе пропускного пункта «Красная Горка» (по правой стороне трассы «Москва-Минск», в 5 км от Государственной границы России).

Данные проекты позволят Смоленскому региону уже в ближайшем будущем получить:

- значительный рост налоговых поступлений в бюджет региона для решения назревших социально-экономических и других задач;
- создание инфраструктуры, отвечающей современным международным стандартам;
- привлечение значительного количества транзитных грузов на транспортные региональные коммуникации;
- развитие экспорта транспортных услуг, увеличение объёмов грузовых потоков и создание дополнительных рабочих мест.

Инновационный потенциал сопредельных регионов РФ и Белоруссии позволяет говорить и о сотрудничестве в сфере средних технологий, а именно формированию других трансграничных кластеров, а именно – в лесном секторе, обработке драгоценных камней, производстве строительных материалов, машиностроении и агропромышленном комплексе. В настоящее время, на уровне глав регионов в рамках Союзного государства, уже ведется активное обсуждение создания таких трансграничных кластеров.

В ближайшей перспективе основу промышленного комплекса трансграничных кластеров могут составить следующие образования:

- «машиностроительный кластер», включающий заводы Смоленской области России – ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод», ЗАО «Рославльский автоагрегатный завод АМО ЗИЛ», и Республики Беларусь – СЗАО «Могилевский вагоностроительный завод», РУП «Гомсельмаш», ОАО «Бобруйский машиностроительный завод»;
- «кластер промышленности строительных материалов» может быть представлен РУП «Белорусский цементный завод» (г. Костюковичи), ПРУП «Кричевцементошифер»,



- ООО «ЭнергоПромМаркет» (г. Смоленск), ЗАО «Промышленный строительный комбинат «Дианит»;
- кластер лесной и деревообрабатывающий промышленности со специализацией на производстве мебели, стройматериалов из древесины и бумажной продукции – целлюлозно-бумажный комбинат (г. Дедовичи), РПУП «Завод газетной бумаги» (г. Шклов), ОАО «Бумажная фабрика «Спартак» (г. Шклов), филиал «Добрушская бумажная фабрика «Герой труда», ОАО «Белорусские обои» и ряд предприятий Смоленской области;
  - «агропромышленный кластер, специализирующийся на переработке сельскохозяйственного сырья», основными направлениями формирования кластера будет развитие кооперационных связей (по сбыту продукции и закупкам сырья) между ОАО «Смоленский льнокомбинат» и РУПТП «Оршанский льнокомбинат», формирование совместных производств по переработке молока (г. Рудня, Смоленская область) и мяса (Оршанский и Смоленский мясокомбинаты).

В 2016 году будет продолжено формирование торгово-логистического кластера продукции белорусского машиностроения в Ярцевском районе Смоленской области. Суммарный объём инвестиций проекта составит около 14 млн долларов США, часть из которых – около 6 млн – инвестиции российского партнёра.

Глобальный мир находится на серьёзном переломе. Переформатирование геоэкономического общепланетарного пространства, как показали управляемые и направляемые процессы хаотизации на Украине, Ближнем Востоке, уже началось. Процессы турбулентности и дестаби-

лизации будут усиливаться. Ни Соединенные штаты Америки, ни Европейский Союз, не заинтересованы в появлении на постсоветском пространстве новых экономических конкурентов.

В современных экономических реалиях трансграничные регионы должны играть особые геоэкономические функции, так как проблемы экономической безопасности Союзного государства тесно увязываются с экономической защищённостью своих территорий. Тут важно абстрагироваться, из готовых рухнуть западных структур. В этой связи, необходимо отметить, что приграничные регионы Смоленской области России и Республики Беларусь имеют существенные экономические резервы для более успешного развития, для чего необходимо использовать возможности трансграничных кластеров.

Таким образом, появляются уникальные шансы за счёт активизации трансграничного сотрудничества и региональной политики более успешно развиваться, формировать зоны с повышенной предпринимательской и инновационной активностью, но необходимы целенаправленные действия со стороны заинтересованных структур, так как (и это показывает анализ), ещё на отдельных направлениях консервируются устаревшие структурные модели развития экономики. Учитывая современные особенности мировой геополитической ситуации, влияние негативных факторов международной торговли, требуется более активная государственная политика Союзного государства по отношению к приграничным регионам, содействие и поддержка создания трансграничных кластерных инициатив. □

### Список литературы:

1. Летуновский П. В. Исторические истоки патриотизма и современные проблемы его воспитания у молодёжи Смоленской области России и Республики Беларусь. [Текст] / П. В. Летуновский // Учёные записки УО «Витебского государственного университета им. П. М. Машерова». Республика Беларусь. Сб. научных трудов, 2011. Том 11. С. 43-48.
2. Панов А.И. Современное приграничное сотрудничество и формирование новых отношений России и государств ближнего зарубежья при создании ЕЭП (Единого Экономического Пространства) [Текст] А. И. Панов // Вестник Московского государственного университета. Серия «История и политические науки» №2, 2013. – С. 90.
3. Астапенко П. Н. Легальность и легитимность протеста в системе демократического государства: почему государственные перевороты трактуются как демократический выбор граждан? [Текст] П. Н. Астапенко // Закон и право. № 6. 2015. – С. 15-24.
4. Михайлов А. С. Формирование международных кластеров в Балтийском регионе [Текст] А. С. Михайлов // Балтийский регион. №1. 2013. – С. 66.
5. Яшева Г. А. Формирование международных кластеров как фактор повышения конкурентоспособности экономик России, Беларуси и Украины // Информационно-аналитический ресурс «Россия-Украина: тенденции развития и перспективы сотрудничества». – [ulaos.ru/wp-content/uploads/2012/11/яшева.doc](http://ulaos.ru/wp-content/uploads/2012/11/яшева.doc).





6. Соломатин А.В. О применении системного подхода к разработке методологических и организационных аспектов управления региональными инвестиционными проектами // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2010. № 3. С. 352-353.
7. Уколов В.Ф., Кукушкин М.А., Богатырева Т.Г., Мельников С.Б., Евтюхов С.С. Кластерная и корпоративная модели взаимодействия власти, бизнеса и общества. Москва, 2009. Сер. Инновационные технологии взаимодействия власти, бизнеса и общества.



**ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ПРИОРИТЕТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ  
РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ****IMPORT SUBSTITUTION AS A PRIORITY OF CONTEMPORARY RUSSIAN ECONOMY**

**Аннотация.** В статье исследуется влияние политики импортозамещения на современное экономическое развитие нашей страны и её организационный механизм. На примере деятельности ОАО «РЖД» по разработке и реализации программ импортозамещения анализируется опыт участия госкомпаний в осуществлении политики импортозамещения.

**Ключевые слова:** экономическое развитие России, политика импортозамещения, программы импортозамещения компаний с государственным участием, государственные закупки, локализация передовых зарубежных технологий.

**Abstract.** The paper examines the impact of import substitution policy in the modern economic development of our country and its institutional mechanisms. On the example of JSC "Russian Railways" for the development and implementation of the import substitution program examines the experience of state-owned companies to participate in the implementation of the import substitution policy.

**Key words:** the economic development of Russia, the policy of import substitution, import substitution program companies with state participation. government procurement, localization of advanced foreign technology.

**Ссылка на статью:** Зубков С. А., Панов А. И. Импортозамещение как приоритет развития современной российской экономики // Вестник МИРБИС. – 2016. – № 1(5). С. 27-30. – Библиогр.: с. 30 (5 назв.).

1 **Зубков Сергей Александрович** – доктор философских наук, профессор кафедры «Политология, история и социальные технологии» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ) (Россия, Москва). Email: zubkoff1956@mail.ru

**Zubkov Sergey A.** – Ph.D., professor of "Political science, history and social technologies" of the Moscow State University of Railway Engineering (MIIT) (Moscow, Russia),

2 **Панов Анатолий Иванович** – д-р полит. наук, проф., Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС» (Институт) (Москва, Россия). Email: evrazia@mirbis.ru

**Panov Anatoly I.** – doctor of political sciences, prof., Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute) (Moscow, Russia).

**П**осле принятия санкций зарубежными странами против Российской Федерации в нашей стране особую актуальность приобрела проблема импортозамещения. В этих условиях Правительство РФ намерено перестроить экономическую модель развития и добиться существенного снижения импортной зависимости за счёт инноваций и стимулирования инвестиций в технические отрасли и создания новых производств. Также процессы импортозамещения должны выполнить роль средств обеспечения национальной безопасности, решения социальных проблем. Однако полное импортозамещение в российской промышленности не планируется.

Об этом ещё в 2009 г. заявил В. В. Путин в своем выступлении в Торгово-промышленной палате РФ<sup>3</sup>. Он подчеркнул, что против тотального импортозамещения и считает его необходимым только в стратегически важных отраслях экономики. «Не считаю, что импортозамещение – это самоцель», – сказал Путин. По словам Путина, также неприемлемы рассуждения о том, что в России производят товары не

хуже, чем за рубежом. «Это уже порочный подход к решению проблемы инновационного развития. Что значит не хуже. Мы должны делать дешевле и лучше. Или вообще не делать. Может быть легче купить?», – сказал Путин. Он отметил, что когда речь идёт об обороноспособности государства и тех сферах деятельности, без которых невозможно обеспечить его существование, нужно «даже задорого, но производить у себя». «Если мы говорим в целом об экономике, то нет смысла заниматься импортозамещением, если можно купить за дешево. Если мы все время будем стремиться догонять, мы всегда будем в отстающих», – отметил Путин.

Организационным центром политики импортозамещения в 2015 году стала специальная правительственная комиссия, которая является координационным органом, образованным для обеспечения согласованных действий федеральных, региональных и местных органов власти Российской Федерации, госкорпораций и компаний с государственным участием в целях обеспечения снижения зависимости отраслей промышленности от импорта, а также оперативного решения вопросов, касающихся создания условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей граждан в продукции отраслей промышленности. В задачи комиссии входит

3 См.: Путин против тотального импортозамещения. РИАновости, 27.05.2009 <http://ria.ru/crisis/20090527/172470707.html>



рассмотрение вопросов осуществления долгосрочных программ развития и инвестиционных программ субъектов естественных монополий и организаций с государственным участием в части реализации государственной политики в сфере импортозамещения<sup>1</sup>.

В соответствии с правительственными указаниями в стратегических отраслях российской экономики госкорпорации приступили к разработке и реализации программ импортозамещения, к которым также относится и ОАО «РЖД». В данной компании распоряжением от 30.03.2015 №192 была утверждена программа импортозамещения закупаемой ОАО «РЖД» продукции на период 2015-2020 гг.<sup>2</sup>

Анализ реализации программы импортозамещения РЖД позволяет сегодня выделить следующие достигнутые результаты:

Повышение уровня локализации производства железнодорожной техники и комплектующих к ней на территории Российской Федерации.

Увеличение доли продукции отечественного транспортного машиностроения в закупках компании.

Прирост числа внедрённых в производство инновационных продуктов и технологий, разработка которых велась в рамках совместных проектов РЖД и отечественных производителей.

Задачи повышения уровня локализации производства железнодорожной техники и комплектующих к ней на территории нашей страны РЖД решает в тесном сотрудничестве с ведущими зарубежными компаниями в области железнодорожной техники, такими как «Сименс АГ», Bombardier Transportation, Alstom Transport и др., которое реализуется в практике совместных предприятий.

Большая работа по локализации лучших мировых достижений в области железнодорожной автоматики и телемеханики (ЖАТ) проводится в рамках совместного предприятия ОАО «РЖД» и Bombardier Transportation – ООО «Бомбардье Транспортейшн (Сигнал)». Работники предприятия освоили западную технологию управления движением поездов на базе радиоканала и первыми на постсоветском пространстве открыли счет километров линий, оборудованных радиоблокировкой. Немаловажный результат предприятия – это подготовка отечественных специалистов, способных реализовывать планы локализации. Как отметил генеральный директор ООО «Бомбардье Транспортейшн (Сигнал)» К. Хромушкин, эти специалисты «... не следуют слепому очарованию Западом или слепому отрицанию всего «чужого». Они грамотно сравнивают, анализируют и выбирают наиболее подходящее из существующего в мире для железных дорог пространства 1520»<sup>3</sup>.

Локализация лучшей продукции зарубежных стран открывает перспективы выхода ООО «Бомбардье Транспор-

тейшн (Сигнал)» на зарубежные рынки. Среди успешных международных проектов, реализованных компанией в странах СНГ и Балтии, выделяется внедрение систем управления движением поездов по радиоканалу на железных дорогах Казахстана. Также при активной поддержке ОАО «ЭЛТЕЗА» компания выиграла международный конкурс на модернизацию систем СЦБ и связи железнодорожного транспортного коридора в Азербайджане. Особо следует отметить недавнее участие специалистов ООО «Бомбардье Транспортейшн (Сигнал)» в осуществлении проекта в Великобритании по внедрению ERTMS уровня 3<sup>4</sup>.

Для локализации производства в России электропоездов «Ласточка» создано совместное предприятие ЗАО «Группа Синара» и «Сименс АГ», решение об учреждении которого ОАО «РЖД», ЗАО «Группа Синара» и «Сименс АГ» приняли в мае 2011 года. Затем между ОАО «РЖД» и ООО «Уральские локомотивы» был заключен договор на поставку 1200 вагонов электропоездов «Ласточка» (240 электропоездов) с 2015 по 2020 годы. Изготовление электропоездов осуществляется на производственных мощностях ООО «Уральские локомотивы».

Электропоезда «Ласточка» уже выполняют большой объем работ на железных дорогах страны. ОАО «РЖД» совместно с ООО «Роза Хутор» 15 июня 2015 года запустило фирменный поезд «Ласточка» по маршруту Олимпийский парк – Роза Хутор на период летнего сезона. За три летних месяца 2015 года туристическим электропоездом «Ласточка» по маршруту Олимпийский парк – Роза Хутор – Олимпийский парк перевезено 63 тыс. 244 человека, из них 12 тыс. – дети. В пиковые даты заполняемость поезда превышала 80%, средняя же заполняемость поезда по итогам перевозки в летний сезон 2015 года составила 65%<sup>5</sup>. С 1 октября 2015 г. РЖД запустил скоростных поездов «Ласточка» на участке Москва – Крюково – Тверь. Дополнительное количество предложенных мест пассажирам на участке Москва – Тверь составит 32,8 млн мест, в том числе на участке Москва – Крюково – 24 млн мест<sup>6</sup>.

Вместе с тем процесс локализации ещё не приобрёл устойчивый и масштабный характер, что вызвано нехваткой в железнодорожной отрасли устойчивого спроса на продукцию транспортного машиностроения и как следствие ограниченный интерес иностранных компаний к размещению производства в России и передаче технологий. Для повышения заинтересованности иностранных компаний осуществлять локализацию своей продукции транспортного машиностроения в железнодорожной отрасли России наше государство должно стимулировать спрос на их продукцию. Эту заинтересованность определил управляющий директор

4 См.: Там же

1 О Правительственной комиссии по импортозамещению. Постановление Правительства РФ от 4.08.2015 г. № 785 //http://government.ru/department/314/about/

2 См.: Во Владимире обсудили перспективы создания Центра импортозамещения. Пресс-релиз, 29.05.2015 // www.opzt.ru /node/59

3 См.: К. Хромушкин Импортозамещение как основа инноваций в России // г. Евразия. Вести, 2014, № 9.

5 См.: Более 63 тыс. пассажиров перевезено первым туристическим электропоездом «Ласточка» сообщением Олимпийский Парк – Роза Хутор за летний сезон. Пресс-релиз, 18.09.2015 //http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654

6 См.: 1 октября РЖД запустили скоростные поезда «Ласточка» на участке Москва - Тверь. Пресс-релиз, 01.10.2015 //http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654



Alstom Transport по России и СНГ Мартин Вожур следующим образом: «... локализация производства сопряжена со значительными инвестициями со стороны производителя. ... Ключевым для принятия решения в пользу локализации может стать крупный заказ, который позволит обеспечить эффективность использования передаваемых технологий и создать конкурентоспособный конечный продукт»<sup>7</sup>.

Важнейший результат реализации программы импортозамещения РЖД – это увеличение доли продукции отечественных предприятий в закупках компании, которая сегодня составляет более 80%. Производственная кооперация холдинга охватывает 19 отраслей промышленности, для производства продукции по заказам ОАО "РЖД" в данных отраслях работают более 190 тыс. человек. Благодаря этим заказам на промышленных предприятиях реализуются масштабные инвестиционные программы, развивается производство, создаются новые образцы продукции<sup>8</sup>.

Так, благодаря закупкам РЖД осуществляется реализация планов ЕВРАЗ по освоению производства дифференцированно-термоупрочнённых рельсов низкотемпературной надежности, ориентированных на эксплуатацию в условиях Крайнего Севера, которая не имеет аналогов на мировом рынке. Работы по освоению дифференцированно-термоупрочнённых рельсов низкотемпературной надежности стартовали в декабре 2013 года, а уже в январе 2015 ЕВРАЗ ЗСМК получил сертификат на рельсы категории ДТ350 низкотемпературной надежности от Регистра по сертификации на федеральном железнодорожном транспорте. В 2015 году ОАО "РЖД" приобрело 628,4 тыс. тонн рельсов, в том числе 47,5 тыс. тонн – дифференцированно-термоупрочнённых рельсов длиной 100 м. Весь объем был поставлен компанией ООО "ЕвразХолдинг"<sup>9</sup>. В 2016 году ОАО "РЖД" запланировала поставку 850 тыс. тонн рельсов. Вся рельсовая продукция должна закупаться исключительно у российских производителей – ООО "ЕвразХолдинг" и ОАО "МЕЧЕЛ". Также планами компании намечено продолжить закупать дифференцированно-термоупрочнённые рельсы длиной 25 м и другой рельсовый прокат.

До этого рельсы для веток скоростного сообщения Москва – Санкт-Петербург и Санкт-Петербург – Хельсинки РЖД закупала у японской Nippon Steel<sup>10</sup>. Это были 100-метровые рельсы с улучшенными техническими характеристиками. В России до 2013 года не было технологии дифференцированной закалки 100-метровых рельсов, при которой продукция получала определенные эластичные свойства. Сейчас ЕВРАЗ и «Мечел» располагают станами для прокатки длинных рельсов, которые можно укладывать встык и они при изме-

нении температуры не будут деформироваться. Перейдя на 100-метровые рельсы российского производства, РЖД начал экономить на закупках до 30%, или 100 миллионов долларов в год<sup>11</sup>.

В 2015 году по заказу ОАО «РЖД» Брянским машиностроительным заводом (БМЗ) была выпущена партия новых отечественных магистральных грузовых тепловозов 2ТЭ25КМ в количестве 68 единиц, на 90% состоящий из деталей, произведенных в России. Сумма контракта составила 17 миллиардов рублей. На БМЗ созданы производственные мощности для выпуска 150 тепловозов 2ТЭ25КМ в год. Планируется, что этот тепловоз станет основным грузовым локомотивом для отечественных железных дорог. Одно из главных достоинств локомотива – способность реализовать максимально возможную силу тяги для данного типа машин, то есть обеспечивать увеличение массы перевозимых грузовых составов и снижение эксплуатационных расходов<sup>12</sup>.

В 2015 году ОАО "РЖД" получило в эксплуатацию первый в мире газотепловоз. В рамках внедрения природного газа в качестве моторного топлива в ОАО "РЖД" разработана документация и на Брянском заводе изготовлен опытный образец маневрового газотепловоза мощностью 880 кВт с газопоршневым двигателем, работающим на сжиженном природном газе без использования дизельного топлива. Газопоршневой двигатель изготовлен ОАО "Волгодизельмаш им. Маминых" (г. Балаково). Газотепловоз предназначен для эксплуатации на крупных железнодорожных узлах для снижения экологической нагрузки в крупных городах.

Локомотив прошел эксплуатационный пробег на Свердловской железной дороге, преодолел полный комплекс приёмочных испытаний, принят комиссией для изготовления установочной серии. Всего инвестиционной программой компании предусмотрена закупка 484 локомотивов на общую сумму 60,2 млрд рублей<sup>13</sup>.

Необходимо также отметить новый порядок закупок РЖД, который действует в рамках корпоративной программы импортозамещения. В соответствии с этим порядком, который касается всех госкомпаний, госкорпораций или частных компаний, получивших господдержку, государство координирует крупные закупки РЖД продукции машиностроения на инвестпроектах дороже 10 млрд. руб. Компания обязана представить правительственной комиссии по импортозамещению планы крупных закупок оборудования на пять лет или на срок инвестпроекта. А комиссия соотносит эти планы с отраслевыми планами импортозамещения. Минпромторг разработал 20 отраслевых планов импортозамещения, в них свыше 2000 проектов, отобранных из 4000 заявок. Проекты,

7 См.: Alstom: на международные рынки мы сегодня идем вместе с ТМХ // Техника железных дорог, 2015, №4, с.5.

8 См.: А. Мишарин: Российские железные дороги сохранили свою технологическую независимость. Пресс-релизы 27.02.2015,19:18 //http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654

9 См.: ОАО "РЖД" в 2016 году планирует закупить 850 тыс. тонн рельсов. http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654, 05.02.2016

10 РЖД отказалась от закупок импортных рельсов http://www.forbes.ru/news/256897-rzhd-otkazalas-ot-zakupok-importnykh-relsov

11 СМИ: РЖД больше не покупают импортные рельсы // <http://ria.ru/economy/20140512/1007418404.html#ixzz40GG72tp>

12 См.: Брянский машзавод заменил украинские двигатели на российские 02.07.2015 РИА Новости

13 ОАО "РЖД" получило в эксплуатацию первый в мире газотепловоз. Пресс-релиз, 03.09.2015 | 16:55 //http://press.rzd.ru/news/public/ru?STRUCTURE\_ID=654



попавшие в программу импортозамещения, смогут претендовать на различные специальные инструменты господдержки: субсидирование ставок, гранты, софинансирование исследований.

В ходе реализации программы импортозамещения РЖД опирается на систему связей, которая включает формы двухстороннего и многостороннего сотрудничества с хозяйствующими субъектами, органами государственной и муниципальной власти и имеет многолетнюю основу.

Многостороннее сотрудничество по вопросам импортозамещения РЖД осуществляет сейчас в рамках некоммерческого партнерства «Объединение производителей железнодорожной техники» (НП "ОПЖТ"). Объединение учреждено в июне 2007 года по инициативе РЖД с целью системной координации деятельности предприятий отрасли, которая призвана на основе интеграции финансовых и интеллектуальных ресурсов способствовать инновационному технологическому подъему на железнодорожном транспорте и в отечественном транспортном машиностроении. В состав Партнерства входят более 170 компаний из 34 субъектов Российской Федерации. Объем производства предприятий Партнерства превышает 390 млрд. рублей, что составляет почти 90 процентов всей железнодорожной продукции страны<sup>1</sup>.

Для содействия реализации политики импортозамещения в отрасли железнодорожного транспорта НП "ОПЖТ" сегодня проводит при активном участии РЖД разнообразные мероприятия, включая выездные конференции и семинары. Эти форумы организуются в субъектах федерации, которые являются центрами транспортного машиностроения и руководители которых заинтересованы в поставке продукции своих предприятий подразделениям РЖД. В свою очередь в компании участие в этих мероприятиях рассматривается с точки зрения, во-первых, стимулирова-

ния участия в закупках новых поставщиков, включая малые и средние предприятия, а, во-вторых, возможности оценить уровень и потенциал эффективности предлагаемой высокотехнологичной продукции.

Далее, анализируя роль НП «ОПЖТ», которую отводит ему РЖД в осуществлении своих планов по импортозамещению, необходимо отметить, что объединение используется не только как коммуникационная площадка, но и как инструмент лоббирования интересов компании в этом вопросе. Так, НП «ОПЖТ» от имени предприятий Партнерства обратилось в 2015 году в Правительство РФ с просьбой принять необходимые и достаточные меры для поддержки отрасли в складывающихся кризисных условиях. Такие меры Правительством РФ были проработаны и одобрены в качестве превентивных антикризисных мероприятий.

Проведенный анализ современного экономического развития нашей страны позволяет сделать вывод о том, что на него значительное влияние оказывает политика импортозамещения, которая в условиях западных санкций приобрела упорядоченный и системный характер. Организационным центром импортозамещения стала специальная правительственная комиссия, которая координирует действия участников этого процесса, включая госкорпорации, приступившие к реализации программ импортозамещения.

Таким образом, в результате осуществления этих программ, как показывает опыт акционерного общества со 100% госучастием ОАО «РЖД», наши хозяйствующие субъекты на основе форм многостороннего и двухстороннего сотрудничества с отечественными и зарубежными компаниями, органами власти достигли определенных экономических результатов. Среди них можно выделить повышение уровня локализации передовой зарубежной техники на территории нашей страны, увеличение доли продукции российских предприятий в закупках, что создаёт для них необходимую финансовую базу внедрения в производство инновационных продуктов и технологий.

1 См.: Об объединении производителей железнодорожной техники // <http://www.opzt.ru/about>

### Список литературы:

1. Доклад о результатах в 2014 году и основных направлениях деятельности министерства транспорта Российской Федерации на 2015-2017 годы. М.: Министерство транспорта Российской Федерации. 2015, – 367 с.
2. Зубков С. А., Модянова Т. В., Панов А. И. Модернизация механизма управления отраслевыми вузами на железнодорожном транспорте в современной России. МИР (Модернизация. Инновация. Развитие). № 3 (19). 2014. – С.33 – 38.
3. Зубков С. А., Панов А. И. Процесс преобразования механизма государственного управления железнодорожным транспортом в современной России. «Евразийское пространство: приоритеты социально экономического развития». «Евразийский открытый институт». М-лы IV Международной научн.-практ. конф. (10 апреля 2014 г., г. Москва) – С. 114-122.
4. Зубков С.А., Панов А. И. Взаимодействие стран СНГ в вопросах транспортной политики на современном этапе. М-лы междунар. науч.-практ. конф. «Интеграция в Центральной Азии в контексте глобальных процессов современности». 24 октября 2014 года. – Алматы, университет «ТУРАН», 2014. – С.191-195.
5. Кадочников П., Синельников-Мурылев С. Импортозамещение в Российской Федерации в 1998-2002 гг. М.: Издательство Институт экономики переходного периода (ИЭПП). 2003, – 96 с.





# СОВРЕМЕННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 331

*Владимир Киселев<sup>1</sup>, Сергей Некрасов<sup>2</sup>*  
*Vladimir Kiselev, Sergey Nekrasov*

## ВОЗМОЖНА ЛИ АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРИ УТЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРА. РАЗБОР КЕЙКИСА “СУТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО “ИПОТЕЧНАЯ КОРПОРАЦИЯ”

### POSSIBLE ADAPTATION OF MODEL MANAGEMENT IF YOU LOSE A STRATEGIC PARTNER. KEYKIS “ESSENCE OF RESTRUCTURING ACTIVITIES JSC “MORTGAGE CORPORATION”

**Аннотация.** В статье представлен разбор кейкиса «Суть реструктуризации деятельности АО «Ипотечная корпорация». Кейкис – это открытый жестко структурированный кейс как жанр суть и алгоритм написания которого описаны в статьях [1, 2, 4; 7]. В статье речь идет о сложной ситуации, которая сложилась у регионального оператора Федерального агентства по ипотечному жилищному кредитованию (далее Агентство) в условиях отмены комиссии за сопровождение кредитного портфеля и прекращения прямого выкупа закладных. Предложенная для обсуждения ситуация отражает положение всех региональных операторов Агентства. Авторами предложено несколько вариантов решения проблемы. Показано, что неразрешимых проблем нет, а решения (поля решений), относительно приемлемые для всех участников коллизии, есть всегда. Представленный кейкис - попытка оценки сложной многоуровневой весьма нетривиальной управленческой ситуации, попытка её успешного разрешения с помощью построения полей альтернативных решений с использованием системы разнообразных количественных и качественных метрик.

**Ключевые слова:** кредитный портфель, адаптация модели хозяйствования, реструктуризация, матрица Абеля, стратегический партнер, рефинансирование закладных, региональный оператор Федерального агентства по ипотечному жилищному кредитованию.

**Abstract.** The article presents an analysis of keykis “The essence of the restructuring of JSC” Mortgage Corporation”. Keykis - this is an open case rigidly structured as a genre and are writing the algorithm described in the article [1, 2, 4; 7]. The article deals with the complex situation that has developed in the regional operator of the Federal Agency for Housing Mortgage Lending (the Agency) under the conditions of the cancellation fee for maintenance of the loan portfolio and the termination of direct foreclosures. It proposed to discuss the situation reflects the position of all the regional operators of the Agency. The authors suggested several solutions to the problem. It is shown that there are no unsolvable problems and solutions (field solutions), relatively acceptable to all participants in a conflict, is always there. Presented keykis – attempt to assess a complex multi-level management rather trivial situation, try it a successful resolution by constructing fields of alternative solutions to the use of a variety of quantitative and qualitative metrics.

**Key words:** credit portfolio, an adaptation of management models, restructuring, Abel matrix, a strategic partner, refinance mortgages, a regional operator of the Federal Agency for Housing Mortgage Lending.

**Ссылка на статью:** Киселев В. Д., Некрасов С. В. Возможна ли адаптация системы хозяйствования при утере стратегического партнера. Разбор кейкиса “Суть реструктуризации деятельности АО “Ипотечная корпорация” // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС) – 2016. №1(5). С. 31-43. – Библиогр.: с. 43 (5 назв.).

1 **Киселев Владимир Дмитриевич** – преподаватель. Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), член Гильдии Маркетологов (Москва, Россия). Email: f1f2f3f4@rambler.ru.

**Kiselev Vladimir D.** – Lecturer of the Management department of Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute), a member of the Guild of Marketers (Russia, Moscow)

2 **Некрасов Сергей Владимирович** – генеральный директор АО «ИКур», слушатель программы EMBA в ВШКУРАНХиГС (Ижевск, Россия). Email: ecosn@mail.ru.  
**Nekrasov Sergey V.** – Director General of JSC «IKUR», Student (EMBA) Graduate School of Corporate Management (Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation). (Russia, Izhevsk)



### Внутренняя среда. Объект исследования

Двенадцать лет Ермилов Владимир работает в АО «ИПОТЕЧНАЯ КОРПОРАЦИЯ», далее Корпорация.

В 2015 году Ермилов утвержден в должности генерального директора.

Структурные подразделения Корпорации – объекты настоящего кейкиса: Управление выдачи и рефинансирования займов; Отдел сопровождения.

Управление выдачи и рефинансирования займов осуществляет предоставление ипотечных жилищных займов, их последующее рефинансирование на баланс стратегического партнера – Агентства. Небольшое количество займов выдается по собственным стандартам и в Агентство не передается, а остается на балансе Корпорации. Отдел сопровождения осуществляет сопровождение кредитного портфеля, как переданного на баланс Агентства, так и небольшого собственного портфеля. Продуктовая матрица Корпорации описана в таблице 1.

Таблица 1 – Продуктовая матрица Корпорации

Стратегические зоны хозяйствования	Продукты Корпорации					Стратегические бизнес-единицы <sup>1</sup>
	За деньги клиента		Бесплатно для клиента			
	ЦА <sup>2</sup>	Товар	Услуга	Сервисное обслуживание	Идея	
Предоставление <sup>3</sup>	4	Заём	-	5	6	7
Сопровождение <sup>8</sup>	9	-	10	-	11	12

<sup>1</sup> Отношения стратегических зон хозяйствования и стратегических бизнес-единиц могут быть одно-однозначными или много-однозначными.

<sup>2</sup> ЦА – целевая аудитория, для которой осуществляется данная деятельность.

<sup>3</sup> Предоставление ипотечных жилищных займов.

<sup>4</sup> Физические лица, приобретающие жильё.

<sup>5</sup> Оформление договора купли-продажи жилья.

<sup>6</sup> Улучшение жилищных условий семьи, в связи с рождением ребенка, отселением взрослых детей (родителей); Обеспечение комфортных условий проживания при разделе имущества бывшими супругами.

<sup>7</sup> Управление выдачи и рефинансирования.

<sup>8</sup> Сопровождение кредитных портфелей сторонних организаций.

<sup>9</sup> Агентство, банк Уралсиб, Собинбанк.

<sup>10</sup> Сопровождение кредитного портфеля.

<sup>11</sup> Качественное сопровождение кредитного портфеля по приемлемой (конкурентной) цене.

<sup>12</sup> Отдел сопровождения.

**Для анализа выбрана стратегическая зона хозяйствования:** выдача, рефинансирование и сопровождение ипотечных займов (кредитов).

**Суть бизнес-модели для двух выбранных стратегических зон хозяйствования (за счёт чего происходит ресурсное приращение):**

- Выдача и рефинансирование займов. Получение дохода от двух источников:  
Первый – комиссия от последующей продажи займа в Агентство;  
Второй – разница между ставкой привлечения заёмных средств Корпорацией и ставкой выдачи займов (в настоящее время не работает, поскольку стоимость привлечения средств для Корпорации выше ставок выдачи займов).
- Сопровождение кредитного портфеля. Услуга, предоставляемая от Корпорации Агентству. Зависит от размера сопровождаемого кредитного портфеля.

### Внешняя среда. Ситуация.

На 2015 год помимо последствий девальвации рубля пришлось и изменение модели бизнеса стратегического партнера Корпорации – Агентства, что может повлечь уход Корпорации с рынка ипотечного жилищного кредитования. Эта угроза стала основной причиной написания данного кейкиса для поиска иной бизнес-модели работы на данном рынке, сохранения ядра коллектива, имеющего компетенции высокого уровня.



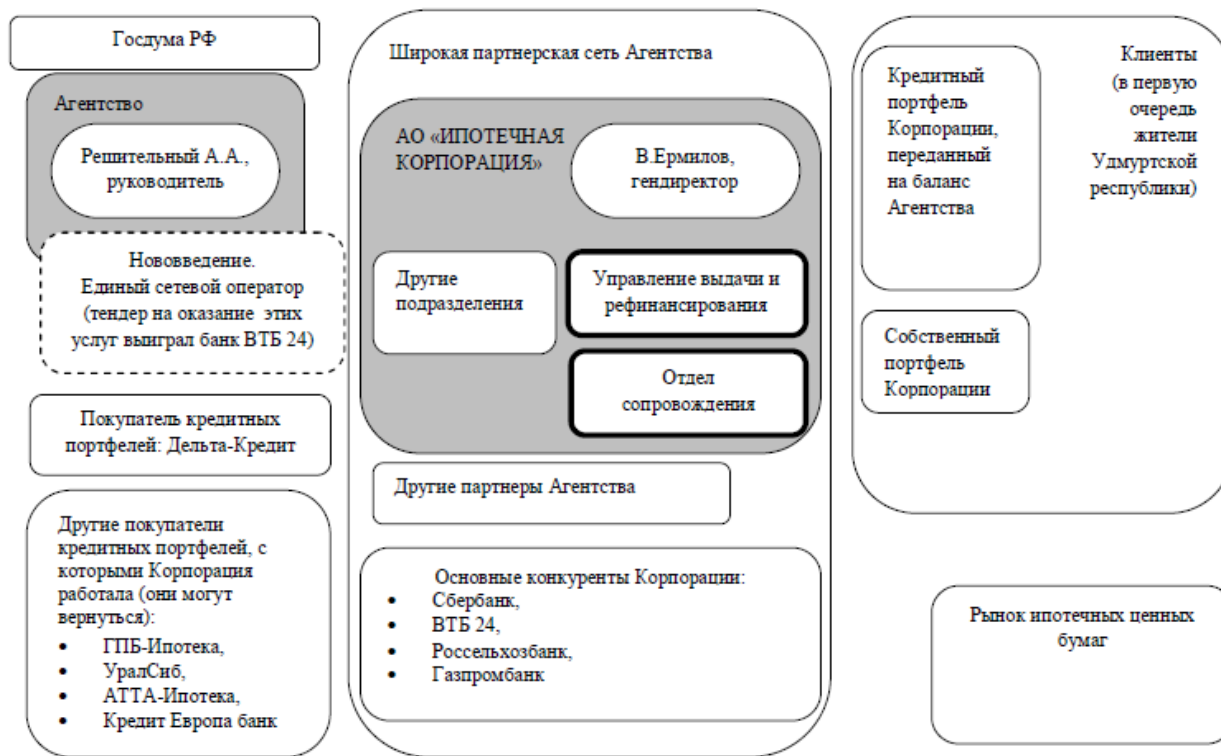


Рис. 1 – Ипотечный рынок и место Корпорации на нем



Рис. 2 – Формат карты суботрасли (ипотечный рынок)



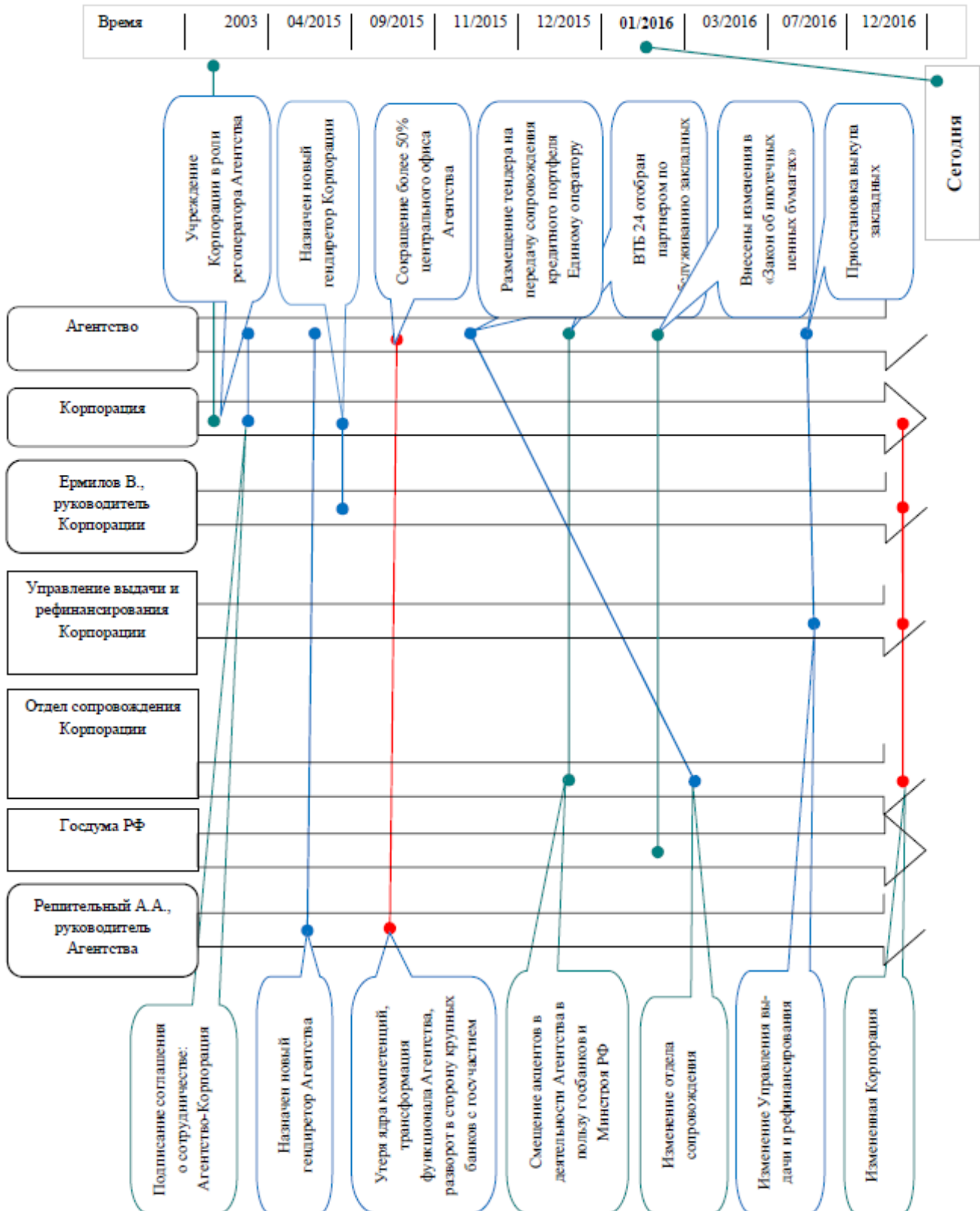


Рис. 3– Диаграмма Ганта (схемы развития событий)

### Сложившаяся система отношений Корпорации в части выдачи займов

С 2004 года Корпорация осуществляет выдачу займов по стандартам Агентства и по собственным программам.

Займы, выданные по стандартам Агентства, после выдачи продаются на баланс Агентства, при этом зарабатывается комиссия (плата за обязательство обратного выкупа займа в случае его дефолта в первые восемнадцать месяцев с момента передачи).

Займы, выданные по собственным программам, делятся на:

- выданные на рыночных условиях;



- программы регионального Правительства по льготным процентным ставкам для отдельных социально-незащищенных категорий граждан.

В рамках рассматриваемого кейкиса, будем рассматривать займы, выданные по собственным программам на рыночных условиях и по программам Агентства.

Объем займов по собственным программам в соотношении со стандартом Агентства невелик в силу недостаточности собственных оборотных средств.

Агентством запущен механизм выпуска ипотечных ценных бумаг и облигаций под гарантию федерального Правительства, позволяющий привлекать на открытом рынке существенно большие средства и направлять их на выкуп займов у региональных операторов (в т.ч. у Корпорации).

Процентные ставки по ипотечным займам являются существенным конкурентным фактором на данном рынке.

В продуктовой линейке Корпорации процентные ставки всегда были на уровне основных конкурентов, таких как Сбербанк, ВТБ 24, Россельхозбанк, Газпромбанк.

**На протяжении последних пяти лет** Корпорация стабильно удерживает от двух до четырех процентов рынка, год от года занимая с 4-го по 6-е места по объемам выдачи в стоимостном выражении.

Основную часть выданных займов Корпорация передает на баланс стратегического партнера – Агентства. При этом в истории Корпорации были этапы сотрудничества с другими покупателями кредитных портфелей (ГПБ-Ипотека, УралСиб, АТТА-Ипотека, Кредит Европа банк).

### **Сложившаяся система отношений Корпорации в части сопровождения кредитных портфелей**

Корпорация осуществляет сопровождение помимо своего кредитного портфеля также портфель Агентства. Данный вид услуг приносит Корпорации около 20% ежегодного чистого дохода.

**Каждые шесть месяцев** Агентство производит оценку своих партнеров по качеству сопровождения кредитного портфеля по 1000-бальной шкале. Данная оценка - основание для передачи на сопровождение новых портфелей.

**В течение 2014 года** Корпорация была первой среди сотни партнеров Агентства. Во втором полугодии 2015 года она занимала 12-е место, на конец 2015 года – третье, что говорит о высоком качестве услуг.

**В настоящее время** Агентство разработало проект новой стратегии развития, которая предполагает передачу выкупа закладных от широкой партнерской сети к единому сетевому оператору. Данной концепцией предусматривается уход Агентства от прямого выкупа на свой баланс кредитных портфелей (закладных) и переход к стимулированию/развитию рынка ипотечных ценных бумаг.

В целях упрощения процедуры выпуска ипотечных ценных бумаг внесен и принят ряд законопроектов в Государственную думу РФ: Совет Федерации 25 декабря 2015 года одобрил Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О содействии развитию жилищного строительства» и федеральный закон «О внесении изменений в статью 17 Федерального закона «О рынке ценных бумаг» и Федеральный закон «Об ипотечных ценных бумагах».

Несмотря на то, что новая концепция развития Агентства еще не утверждена, Владимиру Ермилову ясно, что это только формальность. В пользу предположения, что данная концепция уже претворяется в жизнь, говорит ряд косвенных и прямых признаков:

В целях упрощения процедуры выпуска ипотечных ценных бумаг внесен в Государственную думу РФ и утвержден ряд законопроектов;

Размещен на сайте госзакупок тендер на выполнение в пользу Агентства с 2016 года услуг по сопровождению кредитного портфеля единым сетевым оператором. Тендер выиграл банк ВТБ 24.

Возможный отход Агентства от выкупа закладных и расторжение договора услуг по сопровождению кредитного портфеля сильно беспокоят Ермилова, как генерального директора Корпорации, поскольку разрывают основные бизнес-процессы, угрожают потерей части бизнеса Корпорации, сокращением коллектива, утратой сформированных компетенций.

**Во второй половине 2015 года** Корпорация, активно занимаясь развитием группы прямых продаж, вышла на объемы выдачи займов от 60 до 90 млн рублей в месяц. Существует потенциал увеличения данных объемов в рамках рынка присутствия (Удмуртская Республика) до 150-200 млн рублей.

Руководство Корпорации осознает, что доход зависит не только от объема выдачи, но и от уровня процентных ставок. Можно выдавать меньше, но по более высоким ставкам, формируя сопоставимую доходность. Выше обозначенные объемы выдачи возможны при процентных ставках на уровне и ниже основных конкурентов.

До настоящего времени Корпорация живет в модели, когда основным доходом считается вознаграждение за сопровождение кредитного портфеля.

Корпорация все свои усилия направляет на выдачу займов и передачу на баланс Агентства, поскольку размер вознаграждения за сопровождение зависит от размера кредитного портфеля. Вознаграждение за поставку кредитного портфеля рассматривается как дополнительный доход. Отношение к данному доходу, как к дополнительному сформировалось в связи с тем, что он непостоянен, зависит от колебаний рынка и периоды кризисных явлений в экономике вообще отсутствует: например, в первом полугодии 2015 года.

При потере дохода от сопровождения плата за поставку кредитного портфеля (закладных) становится основным доходом





Корпорации, что требует изменения модели бизнеса, функционала сотрудников.

Нет ответа на вопрос – сможет ли Корпорация измениться и приспособиться к новым условиям?

Не смотря на наличие сформулированного проекта стратегии развития Агентства на ближайшие пять лет, нет у Ермилова ясности – удастся ли Корпорации «вписаться» в новую картину мира своего стратегического партнера.

Концепцией предусматривается прекращение выкупа кредитных портфелей, при этом заложено активное содействие Агентства в развитии механизма выпуска ипотечных ценных бумаг. Данный механизм «затачивается» в первую очередь под крупные розничные банки, поэтому не ясна перспектива возможности вхождения Корпорации на данный рынок.

**В 2006 году** Корпорация имела опыт работы по стандартам других операторов ипотечного рынка (ГПБ-Ипотека, АТТА-Ипотека). Ермилов задался вопросом: «Удастся ли найти альтернативного партнера с приемлемой продуктовой линейкой в условиях экономического кризиса? Возможно эта ситуация также не прогнозируема.»

Для выхода на рынок ипотечных ценных бумаг и достижения окупаемости только за счет комиссии за выдачу займов необходимо наращивать объемы выдач займов.

Ведется активная работа по развитию группы прямых продаж.

Однако есть объективные ограничения, связанные с ёмкостью рынка г. Ижевска (его ограниченностью), с ограниченностью объема оборотных средств.

Для увеличения объемов выдачи займов необходимо привлечь достаточное для Корпорации количество оборотных средств, расширить географию её присутствия.

#### **Поле проблем (то чего нет или не получается, не прогнозируется, противоречие)**

Нет ответа на вопрос – сможем ли приспособиться к измененным условиям и новой модели хозяйствования Корпорации?

Нет ясности – удастся ли Корпорации «вписаться» в новую картину мира своего стратегического партнера (Агентства)?

Удастся ли найти альтернативного партнера с приемлемой продуктовой линейкой в условиях экономического кризиса?

Возможно ли для Корпорации ситуацию с стратегическим партнерством спрогнозировать?

Объемы выдачи займов надо увеличивать, для этого необходимо привлечение достаточного количества оборотных средств, но как это сделать Корпорации с минимальными рисками?

Для увеличения объемов выдачи за счет увеличения ёмкости потенциальных рынков Корпорации необходима географическая экспансия в другие регионы страны, но такого расширения, по факту, пока нет.

#### **Выбранная проблема<sup>1</sup> (то чего нет или не получается, не прогнозируется, противоречие)**

Корпорация, чтобы выжить, должна приспособиться к новым условиям, но как?

#### **Поле задач**

Как увеличить объем выдачи займов.

Что нужно сделать для организации анализа предложения кредитных продуктов на рынке и формирования собственной конкурентоспособной линейки кредитных продуктов с приемлемой доходностью.

Как организовать поиск новых партнеров по выкупу закладных.

Что возможно сделать для удержания отношений со стратегическим партнером.

Какой стратегии придерживаться для выхода на рынок ипотечных ценных бумаг.

Как обеспечить окупаемость нового формата хозяйствования Корпорации.

#### **Выбранная задача**

Выработка решений, позволяющих сохранить рентабельным вид деятельности – выдача ипотечных займов, в новых рыночных условиях.

#### **Список персонажей (их возможные роли и/или статусы<sup>2</sup>) или группы персонажей**

Ермилов Владимир, генеральный директор Корпорации;

Совет директоров, орган, определяющий стратегическое развитие Корпорации;

Управление выдачи и рефинансирования в Корпорации;

Отдел сопровождения в Корпорации;

Агентство, стратегический партнер Корпорации;

Решительный А. А., руководитель Агентства, стратегического партнера Корпорации;

Конкуренты Корпорации;

Банки – потенциальные партнеры Корпорации;

Рынок ИЦБ – потенциальный источник финансирования.

1 **Проблема**, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования). Размер формулировки - не более 12-24 слов. Проблема обязательно должна быть сформулирована так, чтобы воспринималась не как внутренняя, а как внешняя, т.к. дополнительные ресурсы приходят извне, как правило. Поиск решения проблемы приводит к множественности решений и относительной их равнозначности по реализуемости, привлекательности и обоснованности с точки зрения ценностей и целей лица принимающего решения.

2 **Роль и/или статус** персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).



Таблица 2.1 – Потребности внешних клиентов - заемщиков (Матрица Абеля)

Потребности клиентов	Важность для клиента (Потребители)	0-2	Оценка сильных сторон (технология)	0-2
1. Низкий уровень процентной ставки	Один из основных факторов, влияющих на решение клиента	2	В стандарте Агентства всегда конкурентные ставки, у альтернативных партнеров – несколько выше	1
2. Минимальное время одобрения заявки	Большинство сделок с недвижимостью является частью цепи сделок, время играет важную роль	2	Корпорация способна обеспечить приемлемые сроки рассмотрения заявки	2
3. Дополнительный сервис проведения сделки приобретения недвижимости	Подготовка договора купли-продажи, взятие номерка в регслужбу	1	Корпорация предоставляет данные услуги	2
4. Наличие офиса последующего обслуживания в городе выдачи займа	Имеет значение	1	Имеется, но не у всех потенциальных партнеров	1

Таблица 3.2 – Потребности внешних клиентов - риэлторов (брокеров) (Матрица Абеля)

Потребности клиентов	Важность для клиента (Потребители)	0-2	Оценка сильных сторон (технология)	0-2
1. Низкий уровень процентной ставки	Важный фактор, влияющий на решение клиента	1	В стандарте Агентства всегда конкурентные ставки, у альтернативных партнеров – несколько выше	1
2. Время одобрения заявки	Большинство сделок с недвижимостью является частью цепи сделок, время играет важную роль	2	Корпорация способна обеспечить приемлемые сроки рассмотрения заявки	2
3. Сервис проведения сделки приобретения недвижимости	Подготовка договора купли-продажи, взятие номерка в регслужбу	2	Корпорация предоставляет данные услуги	2
4. Наличие офиса последующего обслуживания в городе выдачи займа	Имеет значение	1	Имеется, но не у всех потенциальных партнеров	1
5. Наличие комиссионного вознаграждения брокеру (риэлтору), сопровождающему сделку	Риэлтор более качественно и ответственно сопровождает ипотечную сделку	2	Выплачивается	2



Таблица 4.1 – **Обобщение потребностей внешних клиентов – заемщиков. (Матрица Абеля)**

<b>Важность для клиентов</b>	Высокая (2)		Низкий уровень процентной ставки	Минимальное время одобрения заявки
	Средняя/Нейтрально (1)		Наличие офиса последующего обслуживания	Дополнительный сервис проведения сделки
	Низкая (0)			
		Слабые (0)	Средние (1)	Высокие (2)
<b>Позиции</b>				

Таблица 5.2 – **Обобщение потребностей внешних клиентов-риэлторов [брокеров]. (Матрица Абеля)**

<b>Важность для клиентов</b>	Высокая (2)			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Время одобрения заявки,</li> <li>• Сервис проведения сделки,</li> <li>• Комиссионные брокеру</li> </ul>
	Средняя/Нейтрально (1)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий уровень процентной ставки,</li> <li>• Наличие офиса последующего обслуживания</li> </ul>	
	Низкая (0)			
		Слабые (0)	Средние (1)	Высокие (2)
<b>Позиции</b>				

**Выводы:**

Проведен анализ двух групп клиентов: физические лица - заемщики, посредники - риэлторы (ипотечные брокеры). Последние фактически формируют до 70% ипотечных сделок на рынке вторичного жилья.

При переходе Корпорации к работе с другими партнерами ухудшатся конкурентные преимущества по уровню процентной ставки. Если ранее это был один из ключевых факторов успеха на рынке, то в новой реальности на первый план для обеспечения конкурентоспособности выходят показатели скорости одобрения заемщика, наличие сервиса проведения сделки, комиссионные ипотечному брокеру, владение сотрудниками Корпорации техниками прямых продаж.

При этом приоритеты заемщиков и риэлторов различны: для заемщиков большую роль играет низкая процентная ставка, для риэлторов - время одобрения заявки, дополнительный сервис проведения сделки, комиссионные брокеру.

Существующая структура деятельности Корпорации согласно приведенной матрице Абеля больше адаптирована к работе с риэлторами (ипотечными брокерами).

**Время и место решения задачи:** 1 января 2016 г. – 31 декабря 2017г.

**Выбранный персонаж:** Ермилов Владимир, генеральный директор, лицо, ответственное за деятельность Корпорации.

Предпочтения выбранного персонажа:

- значимые ценности: конкурентоспособность измененной компании в новых рыночных условиях, сохранение компетенций, доверие сотрудников;
- значимые цели приведены в таблице №4.

Таблица 4 – **Цели, значимые для выбранного персонажа**

Динамика цели	Ресурсы	Физические				Психологические			
		Время	Пространство	Материалы	Энергии, в т. ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Деятельность
Смена идентичности <sup>1</sup>									



Динамика цели	Ресурсы	Физические				Психологические			
		Время	Пространство	Материалы	Энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Деятельность
Существенное увеличение			2		3				
Увеличение						4		5	6
Сохранение	7						8		
Снижение									
Существенное снижение									
Смена идентичности									

- 1 Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.
- 2 В течении двух лет обеспечить географическое присутствие Корпорации еще в четырех субъектах.
- 3 Для географического масштабирования присутствия Корпорации необходимо наращивание оборотных средств.
- 4 Движение персонала встречное: сокращение численности отдела сопровождения, увеличение численности "продажников", общий итог - увеличение.
- 5 Увеличение технологи предполагает доработку информационной системы Корпорации модулем CRM.
- 6 Наращивание деятельности выражено в увеличении объемов выдаваемых займов.
- 7 Время внедрения изменений в Корпорации определено концепцией Агентства, изменить без избыточного расходования других ресурсов не представляется возможным.
- 8 Информационную обеспеченность Корпорации оставить на существующем уровне, достаточном для принятия решений о платежеспособности заемщиков.

## Варианты решений<sup>1</sup> персонажа, их возможные риски, бюджеты и прогнозы

### МЕНЕДЖЕРСКИЕ РЕШЕНИЯ:

**Решение 1.** Заключение соглашения с выбранным банком-партнером о выдаче Корпорацией займов по его продуктовой линейке.

**Стратегии** по отношению к:

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + компромисс;
- Отделу сопровождения – уклонение + компромисс;
- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам - соперничество;
- Банкам-партнерам – сотрудничество;
- Рынку ИЦБ – сотрудничество + растворение.

**Риски<sup>2</sup>:** сокращение объемов выдачи в связи с более высокими процентными ставками;

**Возможности:** меньший кредитный портфель с большей доходностью; более широкий спектр кредитных продуктов.

**Бюджет<sup>3</sup>:** 500 тыс. руб.

**Долговременные** последствия<sup>4</sup> (горизонт прогноза: год-два): Резкое снижение с последующим постепенным наращивание объемов выдачи займов на других, более дорогих кредитных продуктах. При успешной реализации - умение лучше основных конкурентов продавать нишевые продукты по более высоким ставкам. Лучшие стартовые позиции по привлечению оборотных средств, выпуску ипотечных ценных бумаг. Возможна потеря части персонала при резком снижении объемов выдачи, что расходится со значимыми целями выбранного персонажа.

**Решение 2.** Расширение географического присутствия Корпорации в других субъектах.

1 Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и последствиями; предложенные решения, т.о. не являются правильными или неправильными.

2 **Риск** – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

3 Допустима качественная формулировка бюджета (например, большой, средний; оценка по составу и стоимости работ).

4 Прогноз. К чему может привести такое решение.



**Стратегия по отношению к:**

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + растворение;
- Отделу сопровождения – сотрудничество + компромисс;
- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам – соперничество;
- Банкам-партнерам – сотрудничество;
- Рынку ИЦБ – сотрудничество + растворение.

**Риски:** Организационные (связанные с организацией удаленного управления офисами), финансовые (нехватка оборотных средств для поддержания деятельности доп. офисов - при наступлении данного риска в данном решении возникает несоответствие значимой цели: существенное увеличение энергии).

**Возможности:** Увеличение объемов выдачи займов. Сохранение персонала компетенций) в центральном офисе, связанного с оформлением займов, залоговых и с рефинансированием.

**Бюджет:** 3 млн руб. в год.

**Долговременные** последствия (горизонт прогноза: год-два): устойчивое развитие, дифференциация территориальных рисков, сохранение и увеличение кадров, компетенций.

**ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ:**

**Решение 3.** Выдача займов только по собственным стандартам за счет собственных и заемных оборотных средств.

**Стратегия по отношению к:**

- Совету директоров – уклонение + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – уклонение + соперничество;
- Отделу сопровождения – уклонение + соперничество;
- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам – соперничество + уклонение;
- Банкам-партнерам – уклонение;
- Рынку ИЦБ – уклонение.

**Риски:** Сокращение объемов выдачи займов, сокращение персонала, снижение доходности за счет ограниченности и большей стоимости оборотных средств.

**Возможности: экономия 6500 тыс. руб. (бюджеты вариантов 1 и 2).**

**Бюджет: около** 500 тыс. руб. на выплаты по сокращению персонала.

**Долговременные** последствия (горизонт прогноза: год-два): проигрыш в конкурентной борьбе, утеря компетенций, недостаточность бюджета для поддержания стандартов продаж и рекламы на уровне конкурентов. Недостижение значимых целей: пространства, энергии, людей, деятельности.

**Решение 4.** Выпуск ипотечных ценных бумаг.

**Стратегия по отношению к:**

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + растворение;
- Отделу сопровождения – сотрудничество + растворение;
- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам – соперничество;
- Банкам-партнерам – уклонение;
- Рынку ИЦБ – растворение.

**Риски:** Недостаточная ёмкость рынка ИЦБ. Недостаточность оборотных средств и объемов выдачи для организации выпуска ИЦБ.

**Возможности:** Независимость от продуктовой линейки и финансирования банка-партнера ("Лямбда-Кредит"). Загрузка не только Управления выдачи и рефинансирования, но и отдела сопровождения. Стабильность за счет сопровождения пула ИЦБ в кризисные провалы рынка выдачи ипотечных займов.

**Бюджет:** 2-5 млн руб.

**Долговременные** последствия (горизонт прогноза: год-два): Самостоятельный конкурентоспособный участник рынка ипотечного кредитования, осуществляющий собственную кредитную политику.

**МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ:**

**Решение 5.** Сохранение Агентства в качестве стратегического партнера.

**Стратегия по отношению к:**

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + растворение;
- Отделу сопровождения – уклонение;





- Агентству – сотрудничество + растворение;
- Конкурентам - соперничество;
- Банкам-партнерам – уклонение;
- Рынку ИЦБ – сотрудничество-растворение.

**Риски:** Непредсказуемость Агентства в отношении партнеров. Риск прекращения деятельности в связи с разрывом отношений с Агентством в момент, когда будут отсутствовать альтернативные варианты работы на рынке.

**Возможности:** Низкие, конкурентные процентные ставки, большие объемы выдачи, загрузка управления выдачи и рефинансирования.

**Бюджет:** 0 млн руб.

**Долговременные** последствия (горизонт прогноза: год-два): Активный, но зависимый от стратегического партнера участник рынка ипотечного кредитования, осуществляющий собственную кредитную политику.

**Решение 6.** Развитие компетенций группы прямых продаж, основанных на обучении современным методикам продаж, на анализе конкурентов и более оперативной адаптации к изменяющимся условиям рынка.

**Стратегия** по отношению к:

- Совету директоров – сотрудничество + растворение;
- Управлению выдачи и рефинансирования – сотрудничество + растворение;
- Отделу сопровождения - уклонение;
- Агентству – соперничество + уклонение;
- Конкурентам - соперничество;
- Банкам-партнерам – сотрудничество;
- Рынку ИЦБ – сотрудничество-растворение.

**Риски:** Утеря обученных кадров. Невыполнение объемов выдачи займов, необходимых для окупаемости группы прямых продаж.

**Возможности:** Нарастивание объемов выдачи при более высоких, чем у конкурентов, процентных ставках; загрузка управления выдачи и рефинансирования работой, сохранение их компетенций.

**Бюджет:** 100 тыс. руб.

**Долговременные** последствия (горизонт прогноза: год-два): Активный, независимый от стратегического партнера участник рынка ипотечного кредитования, оперативно адаптирующийся к изменяющимся условиям рынка.

Таблица 6 – Итоговая матрица решений Ермилова Сергея (акцентуация решений)

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)										Итого (решений):	
	Сотрудничество	Сотрудничество +Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество+ Растворение	Сотрудничество+ уклонение	Соперничество + Растворение		Компромисс (Микс)
Совет директоров						3р		1р, 2р, 4р, 5р, 6р				
Управление выдачи и рефинансирования	1р			3р				2р, 4р, 5р, 6р			1р	
Отдел сопровождения	2р			3р	1р, 5р, 6р			4р			1р, 2р	



Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)											
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс (Микс)	Итого (решений):
Агентство				1р, 2р, 3р, 4р, 6р				5р				
Конкуренты			1р, 2р, 4р, 5р, 6р	3р								
Банки-партнеры	1р, 2р, 6р			5р	3р, 4р							
Рынок ИЦБ					3р		4р	1р, 2р, 5р, 6р				
Итого (решений):	5	0	5	9	6	1	1	15	0	0	3	45

Сокращения 1р, 2р ... означают, что этот тип стратегии присутствует в первом решении, втором решении, третьем решении, четвертом решении относительно данного персонажа.

Ячейки таблицы 5, которые залиты, например, желтым цветом, это те решения, которые не были предложены и, вероятно, не были продуманы.

**Вывод по таблице 5:** Решения преимущественно ориентированы на сотрудничество + растворение, во вторую очередь на соперничество + уклонение.

**Выбранное решение (1-6): четвертое решение.**

Данное решение содержит в себе наибольшее количество преимуществ как для внутренней среды Корпорации, так и силы её позиции по отношению к внешней среде. Из предложенных решений есть взаимоисключающие, взаимодополняющие и параллельные решения. Решение три наименее привлекательно для генерального директора, поскольку в среднесрочной перспективе вынудит Корпорацию уйти с рынка. Решения 1, 2 и 5 не исключают друг друга. Более того, из существующего положения Корпорации возможно применить решение 4 только после реализации решения 5, или одновременно решений 1 и 2, или 5, 1 и 2 вместе. Для повышения вероятности достижения решения 4 необходима взвешенная реализация решений 1, 2 и 5 в следующем сочетании: введение еще одного партнера Корпорации не помешает работать Корпорации по обеим продуктовым линейкам, поскольку помимо взаимоисключающих продуктов есть взаимодополняющие. Также разнятся подходы в одобрении заемщиков. Не прошедший одобрения заемщик у одного партнера имеет шанс быть одобренным у другого. Расширение сети присутствия Корпорации будет способствовать развитию сотрудничества с обоими партнерами, а также даст возможность формировать кредитные портфели, достаточные для выпуска ИЦБ, в короткий срок. При этом реализация решений 1 и 2 или отдельно решения 5 позволит Корпорации даже без решения 4 вести самодостаточную рентабельную деятельность.



## Способы контроля реализации выбранного решения<sup>1</sup>:

### Метрики структурные:

- Количество постоянных риэлторов-партнеров, темпы прироста (удержания - в зависимости от рыночной ситуации).
- Количество застройщиков-партнеров, темпы прироста (удержания).
- Количество сотрудников группы прямых продаж, справляющихся с выполнением плановых показателей.

### Метрики финансовые:

- Количество и сумма выдаваемых займов, средневзвешенная процентная ставка по ним (ожидаемая, полученная).
- Прибыль (ожидаемая, полученная).
- Доля рынка (ожидаемая, полученная).

### Метрики отношений:

- Количество стабильных партнеров по выкупу закладных.
- Лояльность риэлторов и застройщиков к Корпорации.
- Репутация.

### Метрика правоотношений<sup>2</sup>: договор займа, закладная.

Долгосрочное применение (3-5 лет) данного способа управления приведет к успешному хозяйствованию Корпорации в конкурентной среде. Сократится численность отдела сопровождения займов, увеличится численность группы прямых продаж. Количество постоянных риэлторов-партнеров составит более 100 человек, застройщиков-партнеров – более 20 организаций. Количество сотрудников группы прямых продаж, справляющихся с выполнением плановых показателей: более 10 человек. Объем и характеристики выдаваемых займов позволят формировать чистую ежегодную прибыль от данного вида деятельности более 5 млн руб. Доля рынка при конкурентных процентных ставках - более 5%. Количество стабильных партнеров по выкупу закладных - не менее двух.

## Заключение

В результате проведенного в настоящем кейкисе исследования сформировалась канва новой бизнес-модели хозяйствования Корпорации. В новой структуре Корпорации существенно сокращено подразделение, осуществляющее сопровождение заемщиков. Акценты в работе направлены на управление выдачи займов, численность группы прямых продаж увеличена до пяти человек. Особое внимание уделяется стандартам продаж кредитных продуктов, развитию партнерской сети. Проводится планомерная работа по наращиванию оборотных средств Корпорации, а вместе с увеличением оборотных средств развивается сеть офисов Корпорации в других регионах с целью более эффективного освоения оборотных средств, снижения регионального риска. Выстраивая отношения со своим стратегическим партнером – Агентством, Корпорация работает со вторым партнером в целях дифференциации рисков. Проводит регулярный мониторинг других возможных партнеров, их надежность и условия сотрудничества.

Работая в описанных условиях Корпорация способна обеспечивать коллектив достаточной доходной базой, сохранить и развить ядро компетенций. Продолжая работать в условиях описанной модели Корпорация продолжает своё движение к реализации основной цели – выпуску ипотечных ценных бумаг, иной секьюритизации активов.

Данный путь позволит Корпорации существенно снизить зависимость от партнеров по выкупу закладных, даст большую самостоятельность в определении продуктовой линейки и возможность стать крепким и долгосрочным участником рынка. Секьюритизация закладных также позволит вернуться к сопровождению секьюритизируемого пула закладных, что даёт дополнительный доход, повышает устойчивость и конкурентоспособность Корпорации.

## Список литературы:

1. Киселев В. Д. Инструментарий описания слабо формализованных проблемных и рискованных ситуаций // Проблемы анализа риска. – 2010. – том 7. – № 1. – С. 136-147.
2. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. – 2014. – №1(37). – С. 22–48.
3. Киселев В. Д. Смысловая навигация по сложным экономическим нарративам // Менеджмент инноваций. – 2015. – №3. – С. 134–155.
4. Киселев В. Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2015. – № 4(13). – С. 7-14.
5. Сайт «Библиотека кейсов Киселева», две сотни авторских кейсов в жанре КЕЙКИС. <http://www.keykis.ru/keykis/>

1 Метрики, чем будете мерить полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)

2 Правоотношение – это общественное отношение, регулируемое нормами права. Правоотношение может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным.



# ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 339.564.2

*Сергей Черников<sup>1</sup>*  
*Sergey Chernikov*

## FEATURES OF RUSSIAN COMPANIES EXPANSION TO CHINESE MARKETS

### ОСОБЕННОСТИ ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА РЫНКИ КИТАЯ

**Аннотация.** Статья рассматривает текущие особенности стремления российских компаний к экспансии на рынок Китая в свете растущей интернационализации отечественного бизнеса. Большое количество крупных российских компаний уже активно работают на зарубежных рынках через разные формы реализации международного бизнеса, однако приоритетным направлением международной инвестиционной и торговой экспансии РФ является КНР. При этом поиск перспективных направлений внешнеэкономической деятельности на данном направлении является затруднённым вследствие специфики целевого рынка, что предъявляет к потенциальным экспортёрам повышенные требования.

**Ключевые слова:** особенности экспансии российских компаний, бизнес с Китаем, экспорт в КНР, перспективные направления, торговое взаимодействие России и Китая.

**Abstract.** The article examines in particular the desire of Russian companies to expand to markets in China in light of the growing internationalization of domestic business. A large number of large Russian companies already active in overseas markets through various forms of realization of international business, consider China a priority direction of international investment and trade expansion. The search of perspective directions of foreign economic activity in this area is difficult due to the specificities of the target market that requires special investigation from the side of potential exporters.

**Keywords:** expansion of Russian companies, business with China, export to China, promising trade directions, trading cooperation of Russia and China.

**Ссылка на статью:** Черников С. Ю. Features of Russian companies expansion to Chinese markets // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №1(5). С. 44-46. – Библиогр.: с. 46 (9 назв.).

<sup>1</sup> Черников Сергей Юрьевич, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга, Экономический факультет, Российский Университет Дружбы Народов (Москва, Россия). Email: chernikov.mirbis@gmail.com

Chernikov Sergey Ju., PhD. Associate Professor of Marketing Chair, Department of Economics, Russian University of Peoples' Friendship (Moscow, Russia).

China and Russia has entered the XXI century as two great powers and strategic partners, largely solving similar tasks of development and finding themselves in the conditions of before similar globalization challenges and threats. Only through developing and deepening good-neighbourliness, friendship and strategic cooperation, our countries were able to confidently move forward. The rising geopolitical influence of China makes it a key component of long-term political global and regional forecasting. For Russia, China is turning into one of the largest factors of global development and the growth of economic potential.

that the trade-economic component became really significant part of the whole complex of bilateral cooperation. Huge production capacity of China has recently been one of the global factors providing stable demand for a wide range of commodities (forming the basis of Russia's exports). Modern conditions of conducting international business that have been put upon Russia by the Western countries inevitably contribute to the intensification and expansion of Russian activities in the East. The search for perspective directions of export of Russian goods or capital in a given country is extremely difficult.

Trade and economic relations between Russia and China in recent years are developing dynamically. We can confidently say through a long evolution path. If at the beginning of the 21st century the main aim of most businesses was that of survival,



in latter years successful companies sooner or later set their sights on expanding its operations outside Russia. This is not surprising, since the most characteristic features of economic development of the world economy today is both globalization and regional integration [1]. Most consumer and industrial product markets are global, which largely blurs the traditional division of business into domestic and international.

Today branches and production of large Russian mining and engineering companies are present in many countries [4]. The nature of this expansion as a whole corresponds to the usual scenarios of internationalization of business, in which enterprises are passing through several stages.

Typically, the first stage of internationalization is “experimental” export. When the successful outcome, the company management decided to develop success, although it retains a preferential orientation to the domestic market. The next stage is the development of export to neighboring countries – is typical for companies, not considering the activities of the foreign markets only as a profitable addition to their internal operations. The export volume of these companies is already up to 40% of total sales, which translates the collection of information about markets, customers and competitors, as well as measures for the study of successful actions of other companies abroad in the category of systematic actions of the enterprise.

The fourth stage is characteristic of organizations that highly assess their potential and prospects for future development of production abroad. As a rule, this stage is suitable primarily for technology companies, or those that have already completely conquered the home market, or which are unable to change their share on it, and, as a consequence, possess the need of new markets through the opening of subsidiaries abroad. At this stage, management focuses on the consolidation activity in the global market, improving the coordination and integration between markets by developing global strategies, a key element of which is the transition from local to global orientation. This story took place in the history of the development of many Russian companies like KAMAZ, OJSC UMPO, Sistema, VimpelCom, Magnesite and others [2].

In view of the importance of China as a trading partner for Russia, this direction of extension was one of the first that drew the attention of these companies. However, the specificity of the Chinese market, its regulations, culture and bureaucracy put many barriers in front of the first businesses that ventured into China. For example, even such basic issues as the cost of opening a company with foreign capital, have no clear answer. It depends on the city, province, product and activity, as well as several other parameters, depending on which the requirements to the founders will vary, as well as the conditions of registration and the tax structure. Even the passage of registration procedures is pretty confusing and inevitably causing many problems associated with equipment imports or obtaining additional

permits from regulatory authorities.

In recent years China, despite various economic difficulties, continues to be one of the most attractive sites for foreign investment [5]. In 2014 the volume of foreign direct investment (FDI) into the economy of mainland China grew by only 1.7% compared to the previous year (total – \$119,56 billion). However, the amount of FDI in January-July 2015 compared with the same period a year earlier increased by 7.9% and reached 76,63 billion. During this period China registered 14400 of new enterprises with foreign capital participation (an increase of 8.8%).

These features gave rise to a long discussion about the most favorable forms of access of Russian companies to the markets of China. In the practice of international business there are several «pure» forms of entering foreign markets indirect and direct export, franchising, licensing, direct investment and joint ventures, as well as the so-called «network forms of interaction» (international strategic alliances and global networks). In the modern era of electronic communications, the boundaries between these traditional forms to a considerable extent washed away, leaving the opportunity to speak rather of the predominance of one or another form of interaction.

The main and perhaps the defining feature of China as a target market for trade and investment interaction is the ability of Chinese entrepreneurs to overtake control or copy any intellectual property of foreign partners in the shortest possible time. Any unprotected trade logo, name, packaging and other distinguishing quality of the goods is immediately copied, registered and allow to fill the target market with counterfeit goods under the virtually identical trademark, nullifying all marketing efforts of a foreign partner [3]. It is this essential feature of the target market that all experts relate urgently and repeatedly to in their recommendations all companies conducting business in the PRC for registration of their trademark in both English and in direct Chinese translation at the respective state offices of China (the international «Madrid» registration almost doesn't make any sense). Also, this feature, coupled with the peculiarities of the law makes such forms of cooperation as franchising and licensing extremely complicated.

Direct or Indirect export, while ensuring security of intellectual property (to the possible extent), is quite promising form of entering the Chinese markets. In this case the exporter has a choice between the direct search of distribution partners from among Chinese businessmen and the conclusion of Agency contract with one of the many Russian trading companies engaged in mediation and consulting services. It is necessary to consider that not all Russian industrial goods can become an export product in the Chinese market due to the existence of either foreign or local counterparts for almost any position of the commodity nomenclature. By estimations of the author, in the current economic environment the following markets are more favorable for Russian companies:





1. Baby food; a share of business to Chinese investors, has dropped from 43
2. Agricultural products of different degrees of processing; to 15. The list of economy sectors forbidden for foreigners was
3. Russian high-tech IT products; reduced to 36.
4. Goods of «luxury» class. Thus, the peculiarities of the current state of China's

However, upon the selection of one of the above markets, economic development, as well as the features of the current stage of internationalization of Russian companies, suggest a rather narrow set of promising areas for trade and investment to expand Russian business operations. First of all, such directions concern the export of foodstuff and baby food, as well as domestic IT products. It is obvious that due to the current geopolitical situation, Russia should join the global trends, and to redirect their investment flows to China, in order to validate their positions at one of the most promising markets on the planet.

the companies must also consider that in China there is a government document entitled «Rules for foreign investment» [7]. It regulates the admission of foreign companies in various sectors of the economy. Therefore all plans for the creation of enterprises with participation of foreign partners should correspond to this list. In the last edition substantial concessions were made – the number of industries with restrictions on foreign participation was reduced from 79 to 38. Also, the number of industries where it was necessary to give

## REFERENCES

1. Бельянинов А. Ю. Региональная интеграция в условиях глобализации [Regional integration in the conditions of globalization]. Научно-аналитический журнал [Scientific-analytical journal – Observer]. 2013. № 2 (277). п. 043-057
2. Зиннуров У. Г., Кажемекайте А. Р. Процесс интернационализации российских предприятий [The process of internationalization of Russian companies]. Вестник УГАТУ [Bulletin of Ufa State Aviation Technical University]. 2012. № 1 (46), п. 194-198.
3. Окатьев К. В., Экспорт программного обеспечения: Россия, Индия, Китай [Software exports: Russia, India, China]. Экономика и предпринимательство [Economics and Entrepreneurship journal]. 2014. № 4-2 (45-2). п. 74-78.
4. Московская школа управления СКОЛКОВО, «Российский бизнес за рубежом: динамика развития» [Russian business abroad: Development dynamics report]. October 2008. Available at [http://www.skolkovo.ru/images/stories/book/SKOLKOVO\\_Research\\_Emerging\\_Russian\\_Multinationals\\_Rus](http://www.skolkovo.ru/images/stories/book/SKOLKOVO_Research_Emerging_Russian_Multinationals_Rus) (Accessed 21 January 2016)
5. Черников С. Ю., Недостатки китайской модели развития как пример для России [Drawbacks of Chinese development model as a warning for Russia]. Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право [Scientific review. Series 1: Economics and Law]. 2014. № 2. п. 35-41.
6. Штанов В. А. «Рост доли «КамАЗа» на рынке до 60% вполне реален. Интервью с Сергеем Когогиным» [KamAZ market share growth to 60% is realistic. Interview with Sergey Kogogin] Ведомости, 2014, № 3554.
7. Законодательство КНР об иностранных инвестициях, Портал внешнеэкономической информации МЭР Российской Федерации. Available at [http://www.ved.gov.ru/exportcountries/cn/about\\_cn/laws\\_ved\\_cn/invest\\_law\\_cn](http://www.ved.gov.ru/exportcountries/cn/about_cn/laws_ved_cn/invest_law_cn) (Accessed 21 January 2016).
8. Соломатин А. В. Конкурентоспособность человеческого капитала в период глобализации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. № 18. С. 165-169.
9. Уколов В. Ф., Леонова Т. Н., Маланичева Н. В. Международный бизнес стран БРИКС // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 8. С. 171-173.



## ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ПОСТФОРДИЗМ ВОЗМОЖНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ БУДУЩЕГО?

### IS POST-FORDISM POSSIBLE ECONOMIC SYSTEM OF THE FUTURE?

**Аннотация.** В статье предпринята попытка проанализировать возможности превращения постфордизма в экономическую систему будущего. Автор показывает, что элементы постфордизма имеют место только в некоторых узких сегментах рынка и функционируют только в наиболее развитых странах. При этом основная часть мировой экономической системы находится на стадии индустриализации. В России элементы постфордизма не имеют под собой экономического базиса.

**Ключевые слова:** постфордизм, информационное общество, Модерн, индустриализация, деиндустриализация.

**Abstract.** The article attempts to analyze the possibilities of transformation of post-Fordism in the economic system of the future. The author shows that post-Fordism elements present only in the certain narrow market segments. They operate only in the most developed countries. The main part of the global economic system is at the stage of industrialization. In Russia, the elements of post-Fordism are without economic basis.

**Keywords:** post-Fordism, the information society, Modern, industrialization and de-industrialization.

**Ссылка на статью:** Кондрашов П. Н. Является ли постфордизм возможной экономической системой будущего? // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №1(5). С. 47-51. – Библиогр.: с. 50-51 (22 назв.).

1 **Кондрашов Петр Николаевич**, канд. филос. наук, старший научный сотрудник. Институт философии и права УрО РАН (Екатеринбург, Россия). Email: stif.lo@rambler.ru

**Kondrashov Peter N.**, PhD, Senior Researcher. Institute of Philosophy and Law, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Ekaterinburg, Russia).

### Введение

В конце 2015 года в издательстве РОССПЭН («Политическая энциклопедия») вышла книга «Постфордизм: концепции, институты, практики» [10], представляющая собой сборник статей отечественных и зарубежных исследователей (Д. Гартман, В. Мартьянов, Т. Каминер, С. Сассен, П. Гилен, М. Ильченко, М. Меерович, С. Кропотов, Н. Черняева, Т. Круглова), которые анализируют феномен постфордизма и его проявления в самых различных сферах (архитектуре, городском планировании, образовании, трудовых ресурсах, миграции, кинематографе, занятости, родителстве). И действительно, постфордизм, беря свое начало в изменениях системы производства, проникает сегодня во все сферы социального и индивидуального бытия. Однако в предлагаемой статье нам хотелось бы обратить внимание на экономическую составляющую постфордизма, а также попытаться приложить идею постфордизма к современной российской экономике.

### Фордизм и постфордизм

В силу того, что постфордизм непосредственно связан с фордизмом, то сначала следует вспомнить, что такое фордизм. В экономической науке под фордизмом понимают разработанную и воплощенную в жизнь Генри Фордом модель массового производства стандартизированных товаров на сборочных конвейерах, на которых используется труд неквалифицированных или полуквалифицированных

работников, занятых простыми операциями и объединенных на крупных фабриках. В силу того, что подобное индустриальное производство является массовым и обладает низкой себестоимостью, то продукция, выпускаемая в рамках такой конвейерной системы, оказывается доступной массовому потребителю, то, значит, такое производство с необходимостью нуждается в крупных рынках сбыта, и, как следствие, в государственной поддержке высокой покупательной способности населения и защите национальных рынков. Стало быть, естественным спутником фордизма является государство всеобщего благосостояния (welfare state, Wohlfahrtsstaat) [см.: 1; 2; 21]. В таких условиях формируются усредненные индивиды (которых М. Хайдеггер назвал *das Man*), с усредненными потребностями («американская мечта»), а также массовая культура, рассчитанная на людей, пользующихся массовыми одинаковыми товарами, и у которых в силу этого формируется тотальная одномерность [5]. Собственно говоря, в этой диверсификации нет ничего особенного, ибо, как справедливо замечает С. Кропотов, «каждый новый формат капитализма для своего утверждения вырабатывает свою идеологическую логику оправдания принудительной формы наступающего уклада с его системой ценностей и иерархией людей» [10, с. 225].

Это формат выразился в процессе глобализации, который также способствует расширению рынков сбыта.



Как подчёркивает профессор Панов А. И.: «Глобализация создает единое государство будущего, представляющее собой единую территориальную мировую организацию политической власти в масштабе всей планеты» [15, с. 267]. Обратим внимание на то, что фордизм – это в первую очередь – способ организации и управления производством, способ, который с необходимостью повлечёт за собой системные изменения во всём социальном организме вплоть до духовной культуры. «Несмотря на то что первоначально идеи Форда касались исключительно реорганизации процесса производства и использования трудовых ресурсов на его собственном заводе, – пишет Т. Каминер, – влияние фордизма впоследствии оказалось намного глубже и охватило весь цикл производства и потребления» [10, с. 137]. «Логика планизма в том виде, в каком он был разработан и внедрен в различные сферы жизни, – пишет далее Т. Каминер, – может быть описана как превращение общества в завод-гигант или огромный сборочный конвейер, то есть создание общества максимальной эффективности и стандартизации. Следовательно, фордизм означает нечто гораздо большее, чем простая реорганизация заводов, и в послевоенном обществе его влияние оказалось значительно более весомым» [10, с. 139].

Под постфордизмом в этом отношении понимают новую систему организации промышленного производства, появившуюся в 1980-е гг., и заключающуюся в переходе от массового конвейерного производства к мелкосерийному выпуску широкого ассортимента товаров, которые постоянно модифицируются с учетом запросов потребителей. Основой таких производств теперь являются не индустриальные заводы, на которых используется труд неквалифицированных рабочих, а программируемое автоматизированное оборудование, позволяющее на одном и том же оборудовании производить целый ряд изделий (в то время как фордистские станки были «заточены» на производство только одного вида изделий). Безусловно, конвейерный принцип при этом сохраняется, но «там, где это возможно, конвейер модернизируется за счет включения программируемых, контролируемых компьютером транспортеров» [9].

Само собой разумеется, что в разных странах и регионах, в различных секторах экономики переход от фордизма к постфордизму осуществляется разными темпами. Например, производство электроники, бытовой техники и т.п., уже функционирует по принципам постфордизма, в то время как сектор металлургии или «fast food» продолжает развиваться на принципах фордизма. Что касается сельского хозяйства, то его фордизация неравномерна, а во многих странах механизация аграрного сектора находится на достаточно низком уровне.

Постольку, поскольку предприятия, организованные на постфордистских принципах, нацелены на производство специализированных (мелкосерийных) товаров и услуг для сегментированных рынков, но уже включённых в глобаль-

ные рынки (действительно эксклюзивные товары «от Dior» сегодня могут купить не только парижские, но и папуа-ново-гвинейские модницы), то и потребности потребителей от массовых начинают переходить к индивидуализированным – теперь каждому хочется иметь нечто «оригинальное». Неудержимая эскалация этой мании уникальности и эксклюзивности приводит к появлению нового типа массового человека – постмодерниста.

Более того, постфордистская организация производства мобильна, а потому и не требует ни жёсткого контроля, ни национально-государственной поддержки, она как бы распыляет небольшие предприятия по всему миру, создавая эффект, которые постмодернистские философы назвали ризомой, т. е. отсутствием системности и четкой структурированности общественного бытия и мышления [4].

Таким образом, по идее, постфордистская система производства (как в своё время и её предшественница – система фордистская) в результате тотальной диверсификации должна через глобальную информационную революцию внедрить новые («высокие») технологии не только во все сектора экономики, но и охватить социальную, политическую, культурную и другие сферы жизнедеятельности сначала развитых капиталистических стран, а затем и всего мира в целом. Стало быть, отныне мир развивается совершенно по иной логике, нежели ранее. Ф. Джеймисон назвал это «постмодернизмом, или логикой позднего капитализма» в противоположность логикам капитализма «среднего (империалистического в ленинском смысле)» и «раннего» (исследованного Марксом) [19].

Однако следует задаться вопросом: если постфордизм существует в некоторых отраслях экономики наиболее развитых стран, то есть ли у него сегодня перспектива стать новой ступенью развития глобального капитализма?

М. Ильченко, анализируя дебаты о постфордизме в конце 70-х – начале 80-х гг. прошлого столетия (С. Холл, Д. Харви, Ф. Джеймисон, Дж. Пек, П. Андерсон, М. Жак), справедливо отмечает, что участники этих дискуссий «не стремились возвестить начало новой эпохи, очертить контуры будущего и объявить о разрыве с прошлым. Они, напротив, старались сосредоточиться на текущем моменте и понять глубину изменений, происходящих “здесь и сейчас”, через их непосредственное наблюдение в социальной, экономической и культурной жизни» [10, с. 5]. Именно в этой нацеленности на анализ наличной фактичности, а не на построение неких глобальных образов грядущего будущего, М. Ильченко видит преимущество теории постфордизма. И, действительно, исследователи, дискутировавшие 30 лет назад в марксистских кругах, сплотившихся вокруг журнала *Marxism today* (Теоретический журнал Коммунистической партии Великобритании, выходил в 1967–1991), не пытались обрисовать футуристические контуры грядущего глобального постфордизма, но пытаются выявить те «семена», из которых впоследствии может такое будущее вырасти.

Однако эти социально-экономические и культурные фе-



номены ныне погружены в контекст глобализации, в рамках которой происходят перманентные переструктурирования, взрывающие одни системы общественного универсума и полагающие другие. Но, как замечает М. Ильченко, «это процесс, в ходе которого возникновение принципиально новых элементов в экономике, политике, социальных отношениях совершенно не означает исчезновения прошлого, а, напротив, предполагает сложные формы взаимодействия с ним. Появление новых акторов и способов коммуникации вовсе не ведет к тому, что прежние уходят в небытие, а мир в одночасье становится другим. Мир действительно меняется, но меняется постепенно. И самое главное – мир значительно усложняется, дифференцируется, сегментируется» [10, с. 8-9].

А поскольку мир в отдельных своих сегментах меняется в постфордистском направлении, то, стало быть, «понять логику этих изменений сегодня можно, лишь разобравшись в логике возникновения и развития отдельных “деталей” и элементов глобальной системы, рассматривая их в самых различных проявлениях – например, через анализ новых рыночных ниш, практик трудовых отношений, форм образовательной мобильности, принципов застройки городского пространства или организации работы художников и новых арт-институций» [10, с. 9].

### **Постфордизм в мире и в России**

В свете такого положения дел возникает резонный вопрос о самом наличии постфордистской экономики, которую зачастую обозначают понятиями, введёнными ещё в 60-70-ые годы прошлого столетия – «постиндустриальным», «информационным» обществом или «обществом услуг».

Наиболее радикальную позицию относительно самого факта существования постфордистского общества занимает политолог В.С. Мартьянов [10, с. 52-79]. Если постфордистское общество представляет собой общество информационное, постиндустриальное, креативное и т. д., то давайте, предлагает В. Мартьянов, попробуем проанализировать «проблему осуществимости перехода к постиндустриальности в глобальной перспективе» [10, с. 59]. И что же мы получим? Оказывается, что в современном мире имеет место радикальная многоукладность. Речь идёт не только о культурной, религиозной или некоей «ментальной» многоукладности. Нет, мы видим, что большая часть мира сегодня находится не то что на стадии постиндустриального (пост-Модернового, собственно, постфордистского) общества, но даже не дотягивает до уровня общества индустриального (Модернового), – миллиарды людей сегодня на планете живут ещё в условиях до-Модерна, в обществах традиционного типа. Конечно же, пишет В. Мартьянов, в мире господствуют не какие-то локализованные до-Модерновые, Модерновые и пост-Модерновые социально-экономические уклады, а везде существует их синтез с доминированием того или иного типа, причём «основное отличие этих укладов состоит вовсе не в образе жизни населения и характерных товарах для этих укладов, а прежде всего в норме прибыли, которую позволяет получить

тот или иной сегмент мироэкономики» [10, с. 59].

О каком постфордизме или его рождении можно говорить, например, в России, если сейчас мы наблюдаем деиндустриализацию страны? Например, «уровень механизации сельского хозяйства в России остается одним из самых низких среди развитых стран... в США и Канаде на 1 тыс. га приходится 16 тракторов, в РФ – 3,5». Достаточно взглянуть на статистические данные в России по количеству тех же тракторов, чтобы увидеть тенденцию деиндустриализации в сельском хозяйстве: в 1995 году тракторный парк России насчитывал 1052,1 тыс., в 2000 году – 746,7 тыс., в 2005 – 480,3 тыс., а в 2008 – всего 364,4 тыс. единиц [8]. А вот ситуация, например, в Великобритании: общая площадь сельскохозяйственных угодий Великобритании составляет 18,5 миллиона гектаров, то есть 77% всей площади страны. При этом в сельском хозяйстве Англии занято всего 2-3% населения [12].

Тут, однако, имеется своего рода загвоздка: дело в том, что постфордизм, казалось бы, как раз и означает деиндустриализацию, т. е. переход к информационным и т. п. технологиям HighTech. Однако, – возражает В. Мартьянов, – деиндустриализация бывает разных типов: «если в развитых странах деиндустриализацию еще можно искусственно перенаправить в постиндустриализацию, то есть в развитие конкурентоспособных сегментов “индустрии знаний”, – пишет российский политолог, – то проблема полупериферийных для глобальной экономики стран заключается в том, что подобное решение для них не срабатывает. Поэтому кризис фордистского общества во многих случаях превращается в инволюцию, переход к предшествующему, доиндустриальному состоянию. Например, в условиях России декапитализация и деиндустриализация экономики не могут быть компенсированы инфраструктурной перестройкой, создающей постиндустриальную экономику, в силу отсутствия достаточного капитала и эффективного государственного управления. Наиболее яркими провалами таких попыток являются проекты “Роснано” и “Сколково”» [10, с. 67].

Исследование глобальных рынков труда, проведенное С. Сассен, также показывает, что доминирование «креативного» класса в трудовой структуре даже больших городов – миф: «В ходе своих исследований, проведенных в Нью-Йорке и других городах, я обнаружила, что от 30 до 50% работников в ведущих отраслях экономики на самом деле являются низкооплачиваемыми» [10, с. 116-117].

Исходя из проведенного анализа, В. Мартьянов делает весьма пессимистический вывод относительно постфордистского глобального будущего. «Поэтому представляется, – пишет он, – что постиндустриальный сегмент глобальной экономики в настоящее время является не историческим этапом, к которому неизбежно эволюционирует все человечество, но скорее довольно ограниченной по своему удельному весу отраслью мировой экономики, извлекающей сверхприбыль из ряда монополизированных секторов этой экономики» [10, с. 73]. И в этом смысле «в настоящее время теории постиндустриализма, постфордизма, информацион-





ного или сетевого общества во многом являются скорее желаемым образом будущего, чем реальным состоянием даже самых передовых обществ» [10, с. 74].

А что же существует, если не постфордистская тенденция в рамках глобализации? «Основной чертой глобального Модерна, – считает российский политолог, – является тот факт, что большинство населения Земли за пределами Запада вступило в результате ряда форсированных модернизаций в современность, которая предстает перед ними именно как индустриальное общество, освобожденное от европейских культурных традиций» [10, с. 76].

### Заключение

Итак, постфордизм сегодня – всего лишь «моменты» в экономиках глобального центра. Основная же часть мир-системы живет либо в индустриальном, либо в доиндустриальном типе общества, либо в смешанных типах общества. Более того, на повестке дня сегодня стоит не постфордизм, а прогрессивная индустриализация мир-экономики, задача втягивания её в Модерн. Надо признать тот очевидный факт, что при всех популистских разговорах на международных форумах о приверженности идеалам демократии, свободы и равенства, доминирующая на сей день в мире неолиберальная экономическая модель не дает практически никаких возможностей для реализации провозглашенных и поныне провозглашаемых идеалов, но напротив, усугубляет неравенство и несправедливость, делая их невыносимыми для большинства населения планеты.

О каком информационном обществе (базирующемся, безусловно, на welfare state) и постфордизме во всемирном масштабе можно говорить, если, согласно статистике, один миллиард людей в мире голодает, 8 миллионов ежегодно умирает от голода и недоедания, 22 тысячи детей в возрасте до 5 лет ежедневно умирают из-за бедности [22, р. 379]; о каком равенстве можно говорить, если распределение доходов таково, что на 10% самой богатой части населения приходится более половины ежегодного мирового дохода, а доход 1% самой богатой части населения равен доходу, который приходится на 60% самых бедных, т.е. на 4,3 миллиарда людей [17, р. 520].

Собственно говоря, это свидетельствует о том, что в современном мире произошло два радикальных разрыва: с одной стороны, экономика оторвалась от этики, произошел «выход

[disembedding]» рынков за рамки социальных, культурных и политических контекстов [16, р. 1-2; 13]; с другой – политика оторвалась от этики [7; см. также: 3]. Ни то, ни другое информационное общество не предполагает. Поэтому одним из условий постфордистской глобализации (если заглянуть в самую далекую перспективу) должна быть не только экономическая, но и моральная революция.

И если сегодня в России власти заявляют о построении в нашей стране «прорывной инновационной экономики» (что предполагает именно наращивание постфордистских элементов в социально-экономической политике), то это всего лишь популистская риторика. Неудачный пример «Сколково» показал, что российская экономика при сохранении нынешней экономической политики не может встать на путь постфордизации и построения информационного общества.

По сути дела в России [6] имеются всего лишь несколько тенденций, которые можно было бы охарактеризовать как постфордистские: во-первых, это свёртывание социальных программ, характерное в современных условиях для стран welfare state, где как раз наступил системный кризис «благополучия», выраженный в экономической, идеологической и философской формах [11; 18; 20]; во-вторых, это значительный рост прекариата [14]; в-третьих, повседневность некоторых слоев населения начинает носить постфордистские черты (особенно в мегаполисах); наконец, в-четвертых, это распространение постмодернистской идеологии. Но все эти тенденции, если взглянуть на них из марксистской парадигмы, представляют собой эпифеномены соответствующего (постфордистского) экономического базиса, которого в России, собственно говоря, нет. Поэтому российский постфордизм, если о таковом можно говорить, представляет собой своеобразное псевдоэкономическое «чудо».

Таким образом, мы видим, что и постфордизм (как экономический базис), и постмодернизм (как соответствующая ему духовная надстройка) питаются проектом Модерна, и представляют собой не нечто самостоятельное, а функционируют во многих отношениях как паразит, формирующий и удовлетворяющий большей частью фиктивные, статусные потребности, в логике дополнительности к фордистской индустриальной экономике, удовлетворяющей реальные потребности людей.

### Список литературы:

1. Гончаров П. К. Социальное государство: сущность и принципы // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Политология. 2000. № 2.
2. Кондратьева Т. С. Глобализация и государство благосостояния. Реферативный обзор. М.: ИНИОН, 2000.
3. Кондрашов П. Н. Россия в поисках утопий. Возможно ли возвращение в политику морали? // Свободная мысль. 2015. №4. С.194-207.
4. Любутин К. Н., Кондрашов П. Н. Социальные основания постмодернизма: попытка марксистского анализа





// Научный ежегодник Института философии и права УрО РАН. Вып. 9. 2009. С. 107-122.

5. Маркузе Г. Одномерный человек. – М.: REFL-book, 1994. – 368 с.
6. Мартыянов В. С. Метаморфозы российского Модерна: выживет ли Россия в глобализирующемся мире. – Екатеринбург: УрО РАН, 2007. – 345 с.
7. Мартыянов В. С., Фишман Л. Г. Россия в поисках утопий. От морального коллапса к моральной революции. – М.: Издательство «Весь мир». – 256 с.
8. Парк основных видов техники в сельскохозяйственных организациях (на конец года; тыс. штук) [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – [М.]: Федеральная служба государственной статистики сор. 1999-2009 – [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b09\\_11/lssWWW.exe/Stg/d02/15-08.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b09_11/lssWWW.exe/Stg/d02/15-08.htm) (дата обращения: 11.03.16.).
9. Постфордизм. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/874/word/postfordizm> (дата обращения: 08.02.16.).
10. Постфордизм: концепции, институты, практики / под ред. М. С. Ильченко, В. С. Мартыянова. – М. : Политическая энциклопедия, 2015. – 279 с.
11. Розанваллон П. Новый социальный вопрос. Переосмысливая государство всеобщего благосостояния. – М.: Московская школа политических исследований, 1997.
12. Сельское хозяйство Великобритании. Продукция сельского хозяйства Великобритании – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://arcticao.ru/fb.ru/article/162845/selskoe-hozyaystvo-velikobritanii-produktsiya-selskogo-hozyaystva-velikobritanii.html> (дата обращения: 11.03.16.).
13. Степанянц М. Т. Цены и ценности в эпоху глобализации // Вопросы философии. 2016. № 1.
14. Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс. – М.: Ad Marginem, 2014.
15. Панов А. И. Куда ведет нас глобализация? Вестник МГОУ. 2015 г. №3. – С.267.
16. Ames R. T, Hershock P. D. Introduction // Value and Values. Economics and Justice in an Age of Global Interdependence. Eds. by Roger T. Ames & Peter D. Hershock. Honolulu: University of Hawai'i Press. 2015. P. 1–26.
17. Hershock P. The Value of Diversity. Buddhist Reflections on More Equitably Orienting Global Interdependence // Value and Values. Economics and Justice in an Age of Global Interdependence. Eds. by Roger T. Ames & Peter D. Hershock. Honolulu: University of Hawai'i Press. 2015. P. 519–538.
18. Hirst P., Thompson G. Globalization and the future of the welfare state // Economy & Society. L., 1995. № 24.
19. Jameson F. Postmodernism, Or, the Cultural Logic of Late Capitalism. – Durham: Duke University Press. 1990.
20. Offe C. Some Contradictions of the Modern Welfare State // Critical Social Policy. 1982. Vol. 2. №2.
21. Schubert K., Klein M. Wohlfahrtsstaat // Das Politiklexikon. – Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachf., 2011.
22. Struhl K. The Moral Necessity of Socialism // Value and Values. Economics and Justice in an Age of Global Interdependence. Eds. by Roger T. Ames & Peter D. Hershock. Honolulu: University of Hawai'i Press. 2015. P. 377-399.



**Анатолий Панов<sup>1</sup>**  
*Anatoly Panov*

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ – ОСНОВА НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВА

### ECONOMIC SECURITY – THE BASIS OF THE NATIONAL SECURITY OF THE RUSSIAN STATE

**Аннотация.** В статье рассматриваются несколько важных, на взгляд автора, моментов по укреплению экономической безопасности – основы национальной безопасности российского государства. Дается авторское определение экономической безопасности и путей её достижения. Указываются реперные точки как недостатков так и путей решения проблемы. Анализируются внутренние и внешние причины создавшегося положения в исследуемой области, и предлагаются пути выхода из кризиса.

**Ключевые слова:** экономика, безопасность, зависимость, потенциал, народ, политика, капиталист, развитие, фактор.

**Abstract.** The article discusses some important moments in the author's opinion on strengthening economic security – the basis of the national security of the Russian state. We give the author's definition of economic security and how to achieve it. Include reference points as the disadvantages as well as solutions to the problem. Analyzes the internal and external causes of the created grave situation in the study area, and offers a way out of the crisis.

**Key words:** economy, security, dependence potential, people, politics, capitalist development factor.

**Ссылка на статью:** Панов А. И. Экономическая безопасность – основа национальной безопасности российского государства // Вестник МИРБИС. – 2016. – № 1(5). С. 52-55. – Библиогр.: с. 55 (8 назв.).

1 **Панов Анатолий Иванович** – д-р полит. наук, профессор. Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС» (Институт) (Москва, Россия). Email: evrazia@mirbis.ru

**Panov Anatoly I.** – doctor of political sciences, prof., Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute) (Moscow, Russia).

**В** современной России вопросы экономической безопасности приобретают особую актуальность не только в связи с общемировым кризисом, но и в результате резкого повышения военного противостояния соперничающих государств. Что такое экономическая безопасность и как от неё зависит национальная безопасность, рассмотрим в данной статье.

Экономическая безопасность государства – это многосторонняя защищённость экономики от внутренних и внешних дестабилизирующих факторов, которые разрушают экономическую устойчивость внутри страны и усиливают её зависимость от других государств.

В Конституции РФ в ст. 8 и 9 закреплены основы экономики, которые выводят нас на создание экономической безопасности государства. Президент России, являясь гарантом Конституции, несёт персональную ответственность за экономическую безопасность вверенного ему народом государства, что является необходимым условием для обеспечения стабильного развития национальной экономики.

Ещё в июне 2002 года, в начале своего первого президентского срока, Владимир Владимирович Путин, открывая заседание Совета безопасности РФ, заявил, что эти вопросы «прямо связаны как с защитой экономической безопасности страны, так и с успехом нашей экономической политики в целом». По его словам, сегодня необходимо определить «новые приоритеты», поскольку «изменился не только мир –

изменилась Россия и наша экономика»<sup>2</sup>. Золотые слова, прозвучавшие почти 14 лет назад. Какие положительные изменения произошли за это время в российской экономической политике?

Закон Российской Федерации «О безопасности»<sup>3</sup> определяет экономическую безопасность России как защиту жизненно важных интересов всех жителей страны, российского общества в целом и государства в экономической сфере от внутренних и внешних угроз. Экономическая безопасность является главным компонентом системы национальной безопасности. При этом необходимо учитывать и угрозы экономической безопасности, под которыми понимаются такие явления и процессы, которые разрушают систему безопасности, и создают опасность национальным ценностям и национальному образу жизни. Угрозы и вызовы экономической безопасности подразделяются на внутренние и внешние. Внутренние – это разрушение сложившейся экономической системы в силу внешнего воздействия или внутренней неэффективной экономической политики. Сюда входят физические и духовные действия. Физические потери после разрушения планового хозяйства СССР и ориентации Рос-

2 Вести.Ru: Безопасность экономики станет национальным приоритетом. [vesti.ru/doc.html?id=6226](http://vesti.ru/doc.html?id=6226) копия

3 Закон РФ от 05.03.1992 N 2446-I "О безопасности" (с изменениями и... [base.garant.ru/10136200](http://base.garant.ru/10136200) копия. Закон РФ от 5 марта 1992 г. N 2446-I "О безопасности" (с изменениями и дополнениями) (утратил силу... 1 "О введении в действие Закона Российской Федерации...



сии на рынок стали сопоставимы с потерями СССР в Великой Отечественной войне<sup>4</sup>. Духовные потери выразились в усилении эксплуатации работника как источника прибыли, и вследствие этого, потери общинного характера его отношения к труду как источнику его жизни. Внешние угрозы и вызовы выражаются в полной зависимости страны от импорта продовольствия (по разным оценкам до 80%) и средств производства, включая прямую замену их поставками из-за рубежа.

В таком случае автор предлагает своё видение экономической безопасности как основы национальной безопасности современного российского государства. Оно заключается в создании новой системы экономических взаимоотношений, основанных на общинном отношении к труду и полной независимости от внешнего влияния. Такие возможности у России есть, необходима только политическая воля единственного источника власти – её многонационального народа, согласно главе 1, ст. 3, Конституции РФ<sup>5</sup>.

Создание такой системы усилит национальную безопасность России и поддержит все виды безопасности, необходимые для нормального функционирования всего государства, сохранения его суверенитета и территориальной целостности.

Начиная с Победы советского народа в Великой Отечественной войне, вся система национальной безопасности СССР, а затем и России, была ориентирована на нейтрализацию внешних опасностей, включая военное вторжение агрессора. Больше внимание уделялось военному фактору, но это было спорное направление, так как гонка вооружений, в которую СССР был втянут политикой США, например, привела к большим перекосам в экономике. Военная экономика забирала на постоянное создание новых вооружений большую часть ВВП государства. «Милитарияция» же требовала от «экономократии» всё новых и больших вложений для военного противостояния странам НАТО и поддержки мировых революционных движений<sup>6</sup>.

Современный этап экономической ситуации в России вывел понимание национальной безопасности на принципиально иной уровень. Наличие ядерного оружия в России до сих пор является сдерживающим фактором от прямого военного вторжения на нашу территорию, но и нет сегодня такой необходимости, чтобы ввести страну в положение колонии без военного вмешательства. Хотя, конечно, и такой вариант имеет место быть. Достаточно, например, через инвестиции просто скупить землю и предприятия иностранными компаниями. Прямая продажа российской земли иностранцам запрещена. В то же время, по оценкам генерального директора Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР) Дмитрия Рылько, даже без учёта Дальнего Востока, иностранцы контролируют у нас около 1 млн гектаров пашни. Только один шведский инвестиционный фонд Black Earth Farming,

по его же собственным данным, контролирует через российские компании 300 тыс. гектаров сельхозугодий<sup>7</sup>.

Процесс загрузки производственных мощностей за предыдущий 2015 год замедлился, что продолжается и в наступившем 2016 году<sup>8</sup>. Этому способствует и приватизация оставшихся заводов и фабрик.

Как в таких условиях создать экономическую безопасность – основу национальной безопасности российского государства? Для этого нужно достичь высокого уровня развития национальной экономики, улучшить качество жизни населения, повысить степень развитости социальной инфраструктуры, правильно распоряжаться национальными природным богатствами, которые принадлежат народу<sup>9</sup>.

Естественно, при достижении такого уровня, экономисты и политики не задавались бы этим вопросом. В современном мире произошли некоторые трансформации, которые изменили классические представления об экономической безопасности. Экономика стала обслуживать систему борьбы против угроз со стороны внутреннего и международного терроризма, систему борьбы с последствиями межкультурных конфликтов и экологических катастроф.

Эти же угрозы и вызовы просматриваются и при решении обсуждаемой проблемы в России. Концепция национальной безопасности Российской Федерации была разработана, и постоянно корректируется, как в теории, так и на практике<sup>10</sup>. По мнению автора, особо важным для решения рассматриваемой нами проблемы является

- подъём экономики страны, проведение независимого и социально ориентированного экономического курса;
- преодоление научно-технической и технологической зависимости России от внешних источников;
- обеспечение личной безопасности граждан России, их конституционных обязательств, прав и свобод;
- подъём и поддержание на достойном уровне военного потенциала государства.

О необходимости подъёма экономики страны, проведения независимого и социально ориентированного экономического курса говорилось выше, но на время подготовки к публикации этой статьи в связи с падением цен на нефть, стало проблематичным выполнение этого пункта. В стране, долгие годы ориентированной на продажу сырья и свёртывание своей собственной экономики, наверное, и до 2020 года резко и сильно улучшить состояние экономики невозможно. Необходимо вспомнить слова великого русского учёного Д. И. Менделеева, который первым назвал сырьевой путь развития губительным для России, предвидел и описал все опасности, которые не заставят себя ждать, если эко-

7 Ежедневное аграрное обозрение – Иностранные компании начали скупку... [agroobzor.ru/article/a-141.html](http://agroobzor.ru/article/a-141.html) копия (Дата обращения 10.03.16 г.)

8 Прогноз 2016. [studfiles.ru/preview/2241661](http://studfiles.ru/preview/2241661) копия (Дата обращения 10.03.16 г.)

9 Недра принадлежат народу. [tinyfamily.ru/showthread.php?t=...](http://tinyfamily.ru/showthread.php?t=...) копия (Дата обращения 10.03.16 г.)

10 Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020... [srn.su/?p=1695](http://srn.su/?p=1695) копия (Дата обращения 09.03.16 г.)

4 Россия в системе современного мирового хозяйства, Современное... [studme.org/108111026922/...](http://studme.org/108111026922/...) копия (Дата обращения 10.03.16 г.)

5 Конституция Российской Федерации. [constitution.ru](http://constitution.ru) копия (Дата обращения 10.03.16 г.)

6 Панов А. И. Взаимоотношения властей в современной России. политологический анализ. М.: Издательство: Ленанд. – 2014. – С. 175.



номика страны будет зависеть от природных ресурсов. Он выступал за промышленную самостоятельность России, и отрицал уклад, когда перерабатывающие страны пожинают плоды чужого труда – тех стран, которые поставляют сырье, называя этот принцип несправедливым<sup>1</sup>.

Преодоление научно-технической и технологической зависимости России от внешних источников – этот пункт вполне может быть выполнен, несмотря на развал науки, многие наши технологические научные центры сохранили свой потенциал и, по словам Президента Национального исследовательского центра "Курчатовский институт" М. В. Ковальчука: «Мы – богатейшая страна. И одна из самых высокотехнологичных в мире. Например, полный цикл функционирования атомной энергетики есть только у нас. Наши источники научно-технической мысли не пересохли»<sup>2</sup>. Нужно подчеркнуть, что наше богатство не только в природных ресурсах полезных ископаемых, но и в достаточном количестве учёных – исследователей, добившихся больших результатов.

Обеспечение личной безопасности граждан России, их конституционных обязательств, прав и свобод является необходимым условием создания системы экономической безопасности нашего государства. Абсолютно верно, но как это реализуется на практике? Человек, не защищённый своим основным законом, не будет производительно трудиться. В современной России это является одной из основных проблем. Сведение трудовой деятельности к работе на капиталиста, т. е. на создание его прибыли не способствует повышению производительности труда<sup>3</sup>. Рабочий отторгнут от результатов собственного труда через некое количество денег. Он будет стараться отобрать у капиталиста большую часть денег, но не будет стараться больше вкладывать своих способностей в труд.

Подъём и поддержание на достойном уровне военного потенциала государства – актуальный вопрос современности. Долгое время нас убеждали в мирных намерениях, в первую очередь, США, с которыми был подписан ряд важных документов по разоружению. Сегодня же НАТО, как военный блок, руководимый США выставил плотное кольцо военных баз вокруг России. Готовятся различные новые доктрины нападения, как, например, концепция молниеносного глобального удара<sup>4</sup>. Но если готовится удар, значит, он имеет цель, американцы уже после уничтожения СССР в «холодной» войне, не перестали наращивать свои вооружённые силы. Это им позволяет сделать развитая экономика как основа их

национальной безопасности. В настоящее время российские вооружённые силы значительно уступают не только блоку НАТО и непосредственно США<sup>5</sup>.

Новые виды вооружения, поступающие в вооружённые силы России, являются зачастую экспериментальными и проходят испытания в боевой обстановке впервые, как, например, в Сирии. Массового и необходимого количества их в армии нет. Необходимо в срочном порядке восстановить весь военно-промышленный комплекс России.

Нет возможности в небольшой статье рассмотреть все составные части экономической безопасности, мы рассмотрели только некоторые из них, на взгляд автора, имеющие основополагающее значение. Тем не менее, у России остаётся всё ещё мощный экономический потенциал, а его своевременная и эффективная реализация на благо нашего народа, зависит от политической воли руководства страны и самосознания масс. Но, как подчеркнул Академик С. Ю. Глазьев: «Результаты измерений показателей социально-экономического положения России по отношению к предельно-критическим значениям, установленным в результате научных исследований, свидетельствуют о неудовлетворительном состоянии социально-экономической безопасности (предельно критическим считается такое значение показателя, выход за границы которого свидетельствует о возникновении угрозы функционированию экономики и жизнедеятельности общества вследствие нарушения нормального течения отражаемых этим показателем процессов)»<sup>6</sup>.

По мнению автора, в интересах создания реальной экономической безопасности как основы – национальной безопасности российского государства, необходимо кардинально пересмотреть не только правительственный курс, но и состав исполнителей воли народа. Провести реформы в структурной, промышленной, валютной политике и в использовании внешнеэкономических связей, опираясь на собственные интеллектуальные и духовные силы российского народа.

Таким образом, экономическая безопасность, являющаяся основой национальной безопасности, создаваемая в России в условиях экономического кризиса и нового витка международной напряжённости, необходимым образом влияет на резкое повышение напряжения всего экономического потенциала российского государства, способствуя цели создания устойчивой системы развития нашей страны.

1 Д. И. Менделеев. Об экономике и российском государстве. » Русский Мир [vremya4e.com/russia/29977-d.i...](http://vremya4e.com/russia/29977-d.i...) копия (Дата обращения 15.01.16.)

2 ИК РАН – Новости. [crys.ras.ru](http://crys.ras.ru) копия. (Дата обращения 08.03.16 г.)

3 Принципы современного рабства – [webnovosti.info/новости/принципы...](http://webnovosti.info/новости/принципы...) копия Экономическое принуждение рабов к постоянной работе. ... (Дата обращения 07.03.16 г.)

4 Американская концепция молниеносного глобального удара | Общество |... [mywebs.su/blog/polemics/2248.html](http://mywebs.su/blog/polemics/2248.html) копия. Американская концепция молниеносного глобального удара. ... или «доктрина Буша»; Стратегия национальной безопасности США NSS2002, CONPLAN 8022-02, Стратегия..

5 См.: Соотношение вооружённых сил НАТО и России в Восточной Европе. [mapintar.ru/archives/3883](http://mapintar.ru/archives/3883) копия. Сравнение вооружённых сил России и США | Армейский вестник [army-news.ru](http://army-news.ru) Аналитические статьи и мнения 31.12.15 копия. (Дата обращения 10.03.16 г.)

6 Доклад Советника Президента России Сергея Глазьева «О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России» [portal-energo.ru/articles/...](http://portal-energo.ru/articles/...) копия. (Дата обращения 10.03.16.)



### Список литературы:

1. Орехов В. И., Орехова Т. Р., Карагодина О. В. Экономическая безопасность современной России в условиях кризиса: Монография. М.: Издательство: Инфра-М. 2015, – 105 с.
2. Панов А. И. Куда ведут нас глобализм и антиглобализм? Вестник Московского государственного университета. Серия «История и политические науки» №3, 2015 г. (В списке ВАК). – С.273-277.
3. Панов А. И. Взаимоотношения властей в современной России: политологический анализ. М.: Издательство: Ленанд. – 2014. – 279 с.
4. Чувилова О. Н., Берсей Д. Д., Ионов Ч. Х. Региональные аспекты экономической безопасности страны в условиях глобализации. //Монография. М.: Издательство «Проспект», 2016. – 96 с.
5. Экономическая безопасность государства и регионов. В. В. Криворотов, А. В. Калина, Н. Д. Эриашвили, Н. Д. М.: Издательство: Юнити-Дана, – 2011 г. – 352 с.
6. Уколов В. Ф., Быстряков И. К. Интеллектуальный капитал и экономическая безопасность предпринимательства // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 5. С. 173-175.
7. Соломатин А. В., Поляков А. А. Взаимосвязь фиктивного и человеческого капиталов, в контексте становления новой экономики // Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. 2009. № 2. С. 105-107.
8. Гурьянова И. А., Похвоцев В. А. От интуиции к управлению // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. 2015. № 1. С. 76-79.





**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ  
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ПРОГРАММ****INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT BUSINESS AND SOCIETY IN THE IMPLEMENTATION  
OF RESEARCH PROGRAMS**

**Аннотация.** В настоящее время научно-исследовательские программы, тесно связаны с конкретными социальными, институциональными и экономическими характеристиками.

Идея сетевых или партнерских отношений в сфере научных исследований не является новой, но суть аргумента, который будет исследован в данной статье, состоит в том, что меняется сама природа этих отношений.

В данной статье предпринята попытка дать ответ на вопрос каким образом взаимодействие власти бизнеса и общества влияет на эффективность научно-исследовательских программ

**Ключевые слова:** власть, бизнес, общество, инновации, научное исследование, эффективность, НИОКР.

**Abstract.** Currently research programs, (which are sufficiently developed from an organizational point of view) are closely linked to specific social, institutional and economic characteristics.

The idea of networking or partnerships in the field of scientific research is not new, but the essence of the argument that will be explored in this article is that changing the very nature of these relations.

This article attempts to answer the question how the interaction between government business and society influences the effectiveness of research programs

**Key words:** government, business, society, innovation, research, efficiency, research and development.

**Ссылка на статью:** Соломатин А. В. Взаимодействие власти, бизнеса и общества в процессе реализации научно-исследовательских программ // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2016. – №1(5). С. 56-58. – Библиогр.: с. 58 (4 назв.).

<sup>1</sup> Соломатин Александр Васильевич, канд. экон. наук, проректор по научной работе, Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Москва, Россия), E-mail: avs@mirbis.ru

Solomatin Alexander V., PhD, pro-rector for Research, Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute) (Moscow, Russia).

**В** настоящее время научно-исследовательские программы, (которые достаточно развиты с организационной точки зрения) тесно связаны с конкретными социальными, институциональными и экономическими характеристиками. Несмотря на трудности, возникающие при определении и оценке инновации, существует распространенное мнение, что инновации не могут существовать в изоляции. С развитием так называемого сетевого сообщества, идея о том, что серьезное исследование осуществимо силами отдельной группы ученых или лабораторий, расположенных в пустыне, все более кажется невероятной. Не только концентрация компаний в определенном районе, или концентрация талантов в определенной организации, являются необходимым минимумом условий для обмена знаниями и осуществления конкурентного давления, для инновационных, наукоемких проектов становятся все более значимыми не только усилия, направленные на обновление или изобретение продукта, но и поддержка со стороны маркетологов, политиков и общества, которое в достаточной степени было бы предрасположено к изменениям.

В каком-то смысле, важность партнерских отношений между всеми участниками зависит от важности включения информации в решения, принимаемые руководителями научно-исследовательских программ. Более обоснованные ре-

шения приводят к созданию проектов, которые способны обходить препятствия и находить дополнительные стимулы [1]. Это классический аргумент, который применим к проблеме местного знания, международного знания, а также к самой идее о том, что при разработке стратегии необходимо учитывать и привлекать опыт экспертов.

Идея сетевых и партнерских отношений в сфере научных исследований не является новой, но суть аргумента, который будет исследован в данной статье, состоит в том, что меняется сама природа этих отношений. Некоторые авторы подчеркивали важность отношений между фирмами и университетами. Другие исследователи вводят государства в качестве третьего действующего лица, и в результате этого возникает "модель тройной спирали", которая подразумевает наличие партнерских отношений на местном уровне между государством, бизнесом и исследователями. Существует мнение, что даже эта последняя модель нуждается в дальнейшем уточнении, поскольку она упускает из виду, как минимум, два компонента, важность которых в последнее время существенно выросла: роль гражданского общества и важность долгосрочных отношений между фирмами, учеными и политиками других стран и регионов.

Значение гражданского общества возросло в связи с увеличением желающих принять в нем участие на местном



уровне. Гражданское общество, по сути, играет важную роль, как минимум, по трем причинам:

Во-первых, суть теории эндогенного роста состоит в накоплении знаний негласного характера в противовес знаниям, формализованных в виде патентов и научных статей, которыми легче торговать. Развитие первого предусматривает сотрудничество между лицами, действующими на территории региона, таким образом, чтобы знание стало общим достоянием; в свою очередь, сотрудничество подразумевает доверие, связанное с наличием социального капитала.

Во-вторых, наиболее интересные из инновационных практик связаны с производством и предоставлением общественных благ (например, организация предоставления услуг здравоохранения, безопасности, транспорта с помощью интернета). Таким образом, большой спрос среди граждан на подобные модификации является преимуществом. С другой стороны, гражданское общество на практике часто сопротивляется всему новому, следовательно, сокращение уровня такого сопротивления играет решающую роль в инновационной политике.

В-третьих, значение, придаваемое обществом личным инвестициям в знания (и, таким образом, в образование и науку) и инновации (а также в подразумеваемое культурное отношение к естественной жадности и неудачам) необходимо для привлечения и удержания талантов, инновационных компаний/исследовательских групп.

Эти причины в сочетании с идеей о том, что в регионах найдутся лица, необходимые для развития инноваций и обмена знаниями, породили идею, согласно которой регионы (и соответственно их заинтересованные лица и гражданское общество) являются «обучающимися» сущностями и соответственно они могут стремиться к инновациям или избегать их. Некоторые конкретные социальные характеристики, например, относительная негибкость рынка труда, нехватка квалификации, стареющие научные кадры (что особенно актуально для отечественной науки), играют решающую роль в любой инновационной политике.

Тема долгосрочных отношений похожа на ту, что связана с гражданским обществом. Если негласное, коллективное и эндогенное знание приводит к стабильному приросту производительности, то возможность привлечь международные знания и навыки при разработке инновационных стратегий также становится очень важной [2]. Это происходит потому, что по своей природе инновационный рынок имеет глобальный характер, а также потому, что с развитием информационных технологий издержки на поддержание подобных отношений заметно снизились. Теперь совершенно не обязательно, чтобы на одной территории все компоненты были в наличии: необходимо, чтобы регионы или части региональной инновационной системы (правительство, бизнес, научное или гражданское сообщество) обменивались талантами и ноу-хау между системами (либо с другими странами или регионами внутри одной страны).

Идея, таким образом, состоит в том, что склонность региона к инновациям – это функция от нескольких компонентов, которые теоретически можно оценить и изменить:

1. Относительный размер четырех миров (олицетворяю-

щих государство, бизнес, науку, гражданское общество с их многочисленными возможными подкатегориями), поскольку дисбаланс в размерах и, соответственно, в силе может привести к ослаблению надежных и полезных отношений между четверкой.

2. Количество связей и их сила: отношения должны носить не только формальный характер (как в некоторых случаях применения принципа партнерских отношений в рамках программ, финансируемых в ЕС), они должны работать на практике.

3. Возможность связывать разные системы между собой в соответствии с конкретными потребностями для организации виртуальных районов, способных в производственном плане обогнать кластеры (фирмы, географически сосредоточенные в одном месте), которые десять лет назад считались ключевым инструментом для формирования конкурентоспособности региона.

Таким образом, они представляют собой систему отношений с собственными исполнителями, способными привить обществу "склонность" к инновациям. Тем не менее, еще один вопрос остается открытым: что могут сделать политики или администрация когда региону не хватает «критической массы» в объеме расходов на НИОКР, когда политики не в состоянии дать четкие указания по поводу распределения исследовательских фондов, или когда отсутствуют развитые партнерские отношения между "мирами", которые необходимы для создания устойчивой инновационной системы и высокоэффективных НИОКР программ?

Под влиянием принципов международных организаций, таких как ОЭСР или ЕС, выработано решение о создании в слаборазвитых регионах сети лиц, играющих ключевую роль в реализации инновационной стратегии: торговля знаниями и привлечение денежных средств за счет создания технопарков, инкубаторов, научных зон, представительств в высших учебных заведениях.

Можно выделить три основные группы лиц:

1. Инновационные брокеры: Они выступают в роли посредников в отношениях между четырьмя "мирами", их цель – передать или способствовать передаче технологий, денежных средств, информации или консалтинговых услуг. Институты, созданные для выполнения этих задач, например, представительства при ВУЗах, которые в основном вовлечены в процесс передачи знаний (например, OTRI в Испании); агентства, созданные для оказания помощи инновационным компаниям в получении государственного финансирования для их исследовательской деятельности; государственные или частные консалтинговые фирмы, которые специализируются на анализе и выявлении инновационных потребностей; региональные органы, созданные для проведения семинаров, практикумов и курсов, во время которых студенты и представители местных сообществ приобщаются к инновационным технологиям (например, NAMTEC в Южном Йоркшире).

2. Инновационные центры: они обеспечивают рабочие места и оказывают услуги по консолидации деятельности компаний, ВУЗов и государственных органов и развитию отношений между ними. В эту категорию, например, входят технопарки, предназначенные для размещения офисов ин-



новационных компаний, отделения ВУЗов и научные зоны, созданные, как правило, по инициативе университетов [3].

3. Гибриды с характеристиками первой и второй группы, например, инкубаторы, направленные на создание и развитие новых инновационных компаний путем предоставления финансирования, логистических и прочих услуг [4].

Основными проблемами в настоящее время являются:

1. Разработка методики оценки того, как описанные выше лица способствовали развитию партнерских отношений в инновационной деятельности, в том или ином регионе.

2. Оценка влияния концентрации и высокой доли заем-

ного капитала в бизнес-инвестициях на результативность НИОКР.

Ответив на данные вопросы, можно будет производить оценку эффективности взаимодействия «четырех миров» на любом уровне, начиная от федерального и заканчивая муниципальным. Более того, ответ на данные вопросы позволит прогнозировать эффективность функционирования инновационных брокеров и инновационных центров, создаваемых в том или ином регионе.

### Список литературы:

1. Уколов В. Ф., Евтюхов С. С. Развитие взаимодействия предпринимательства, власти и общества // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 6. С. 190-195.
2. Быстрыков И. К., Уколов В. Ф. Научные школы духовно-ориентированного подхода к управлению и взаимодействию власти, бизнеса и общества профессора В. Ф. Уколова и профессора И. К. Быстрыкова // Управление. 2013. Т. 1. № 2. С. 15-26.
3. Поляков А. А., Соломатин А. В. Научно-образовательные корпорации как альтернатива вузам в новой экономике // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 7. С. 17-25.
4. В. Ф. Уколов. Взаимодействие власти, бизнеса и общества. Словарь терминов: справочное издание для руководящих работников государственных органов власти и бизнес-структур, а также студентов, аспирантов, магистрантов и слушателей / В. Ф. Уколов. Москва, 2011.

