

Российский государственный гуманитарный университет
Russian State University for the Humanities



RSUH/RGGU BULLETIN
№ 3 (5)

Academic Journal

Series
Economics. Management. Law

Moscow
2016

ВЕСТНИК РГГУ
№ 3 (5)

Научный журнал

Серия
«Экономика. Управление. Право»

Москва
2016

УДК 338.24(05)+340(05)
ББК 65.050я5+67я5

Редакционный совет серий «Вестника РГГУ»

Е.И. Пивовар, чл.-кор. РАН, д-р ист. н., проф. (председатель)

Н.И. Архипова, д-р экон. н., проф. (РГГУ), А.Б. Безбородов, д-р ист. н., проф. (РГГУ), Е. Ван Поведская (Ун-т Сантьяго-де-Компостела, Испания), Х. Варгас (Ун-т Валле, Колумбия), А.Д. Воскресенский, д-р полит. н., проф. (МГИМО (У) МИД России), Е. Вятр (Варшавский ун-т, Польша), Дж. ДеБарделебен (Карлтонский ун-т, Канада), В.А. Дыбо, акад. РАН, д-р филол. н. (РГГУ), В.И. Заботкина, д-р филол. н., проф. (РГГУ), В.В. Иванов, акад. РАН, д-р филол. н., проф. (РГГУ; Калифорнийский ун-т Лос-Анджелеса, США), Э. Камия (Ун-т Тачибана г. Киото, Япония), Ш. Карнер (Ин-т по изучению последствий войн им. Л. Больцмана, Австрия), С.М. Каштанов, чл.-кор. РАН, д-р ист. н., проф. (ИВИ РАН), В. Кейдан (Урбинский ун-т им. Карло Бо, Италия), Ш. Кечкемети (Национальная школа хартий, Франция), И. Клюканов (Восточный Вашингтонский ун-т, США), В.П. Козлов, чл.-кор. РАН, д-р ист. н., проф. (РГГУ), М. Коул (Калифорнийский ун-т Сан-Диего, США), Е.Е. Кравцова, д-р психол. н., проф. (РГГУ), М. Крэмер (Гарвардский ун-т, США), А.П. Логунов, д-р ист. н., проф. (РГГУ), Д. Ломар (Ун-т Кёльна, Германия), Б. Луайер (Французский ин-т геополитики, Ун-т Париж-VIII, Франция), В.И. Молчанов, д-р филос. н., проф. (РГГУ), В.Н. Незамайкин, д-р экон. н., проф. (Финансовый ун-т при Правительстве РФ), П. Новак (Белостокский гос. ун-т, Польша), Ю.С. Пивоваров, акад. РАН, д-р полит. н., проф. (ИНИОН РАН), С. Рапич (Ун-т Вупперталя, Германия), М. Сасаки (Ун-т Чуо, Япония), И.С. Смирнов, канд. филол. н. (РГГУ), В.А. Тишков, акад. РАН, д-р ист. н., проф. (ИЭА РАН), Ж.Т. Тошенко, чл.-кор. РАН, д-р филос. н., проф. (РГГУ), Д. Фоглесонг (Ратгерский ун-т, США), И. Фолтыс (Опольский политехнический ун-т, Польша), Т.И. Хорхордина, д-р ист. н., проф. (РГГУ), А.О. Чубарьян, акад. РАН, д-р ист. н., проф. (ИВИ РАН), Т.А. Шаклеина, д-р полит. н., канд. ист. н., проф. (МГИМО (У) МИД России), П.П. Шкаренков, д-р ист. н., проф. (РГГУ)

Серия «Экономика. Управление. Право»

Редакционная коллегия серии

Н.И. Архипова, гл. ред., д-р экон. н., проф. (РГГУ), Ю.Н. Нестеренко, зам. гл. ред., д-р экон. н., проф. (РГГУ), Н.В. Овчинникова, зам. гл. ред., д-р экон. н., проф. (РГГУ), С.В. Тимофеев, зам. гл. ред., д-р юрид. н., проф. (РГГУ), Т.М. Алиева, отв. секретарь, канд. экон. н., доц. (РГГУ), Л.И. Глухарева, д-р юрид. н., проф. (РГГУ), В.Н. Незамайкин, д-р экон. н., доц. (Финансовый ун-т при Правительстве РФ), И.М. Поморцева, канд. экон. н., доц. (РГГУ), И. Фолтыс (Опольский политехнический ун-т, Польша)

Ответственные за выпуск: И.М. Поморцева, канд. экон. н., доц. (РГГУ), Т.М. Алиева, канд. экон. н., доц. (РГГУ)

СОДЕРЖАНИЕ

Экономика

<i>Е.Н. Пятшева</i> Государственная поддержка моногородов	9
<i>И.М. Поморцева, Т.М. Алиева</i> Проектный подход к формированию бизнес-стратегий малого бизнеса на современном рынке недвижимости	23
<i>Л.Л. Калинина</i> Стабильность общества как фундамент реформирования экономики	34
<i>Р.Р. Багиев, А.А. Гуковская</i> Потребительское кредитование с позиций поведенческих финансов	44
<i>И.В. Муханова</i> Импортозамещение и инвестиционная политика в машиностроении	55

Управление

<i>Н.И. Архипова, А.Л. Абаев</i> Внутренний маркетинг как эффективный инструмент кадрового менеджмента в организации	65
<i>С.В. Назайкинский, О.Л. Седова</i> Совершенствование управления персоналом организации с использованием новых информационных технологий	76
<i>А.В. Муромцева, В.В. Муромцев</i> Проблемы информационной безопасности в социальных сообществах в сети Интернет	84
<i>В.А. Алексунин, В.А. Баскаков</i> Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией	92

<i>Е.Б. Петрушихина</i> Проблема развития лидерства в организации	102
--	-----

<i>А.Г. Голова</i> Профессиональные и образовательные стандарты в системе управления образованием и рынком труда: русская и зарубежная практика	115
--	-----

Право

<i>К.А. Гуссалова</i> Соотношение между контрагентами и ответственностью государств в международном праве	129
---	-----

<i>В.А. Лаптев</i> Нормы международного права о предпринимательстве: общие положения	141
--	-----

Хроника научной жизни

<i>Я.О. Зубов</i> Экономические санкции: финансовый крах или новые возможности для России	151
---	-----

<i>Н.Л. Лене</i> Актуальные проблемы управления: маркетинг и менеджмент в образовании	154
---	-----

Abstracts	157
-----------------	-----

Сведения об авторах	163
---------------------------	-----

CONTENTS

Economics

<i>E. Pyatsheva</i>	
State support for single-industry towns	9
<i>I. Pomortseva, T. Alieva</i>	
Project approach to the formation of business strategies of small business in the present real estate market	23
<i>L. Kalinina</i>	
Stability of society as a foundation for reforming the economy	34
<i>R. Bagiev, A. Gukovskaya</i>	
Consumer crediting from the prospective of behavioural finance	44
<i>I. Mukhanova</i>	
The import substitution and the investment policy in the machine-building industry	55

Management

<i>N. Arkhipova, A. Abaev</i>	
Internal marketing as an effective tool for personnel management in the organization	65
<i>S. Nazaykinsky, O. Sedova</i>	
Development of human recourse management through the use of new information technologies	76
<i>A. Muromtseva, V. Muromtsev</i>	
Information security issues in social communities on the Internet	84
<i>V. Aleksunin, V. Baskakov</i>	
Marketing approach to the sports industry management	92
<i>E. Petroushikhina</i>	
An issue of leadership in the organization	102

A. Golova
Professional and educational standards in management system
of the education and labour market. Russian and foreign practice 115

Law

K. Gussalova
The relevance between countermeasures and responsibility
of states under international law 129

V. Laptev
Norms of international law on business. General provisions 141

Science events

Ya. Zubov
Economic sanctions. Financial collapse or new opportunities for Russia 151

N. Lepe
Current issues of marketing and management in education 154

Abstracts 157

General data about the authors 163

Государственная поддержка моногородов

В статье рассмотрены современные условия развития моногородов, которые ставят перед государством вопрос о поддержке или ликвидации этих городов.

Ключевые слова: моногорода, градообразующие предприятия, государственная поддержка.

В современных условиях недостаточный потенциал развития моногородов (монопрофильных населенных пунктов) ставит перед государством сложный вопрос: поддерживать развитие или финансировать ликвидацию таких городов?

Оптимальным решением становится формирование государственной политики, предполагающей компромисс между этими двумя подходами и предоставляющей моногородам набор разнообразных механизмов и инструментов, стимулирующих развитие и модернизацию. Моногорода стали символом пространственной организации производства в условиях командной экономики, в основу которой была поставлена цель достижения быстрого эффекта с минимизацией расходов, связанных с освоением природных богатств в труднодоступных регионах страны.

Проблемы российских моногородов берут свое начало в советское время, когда в эпоху ускоренной индустриализации основным принципом территориального размещения производства были специализация и концентрация производства одной отрасли. Во времена индустриализации возникновение моногородов происходило в небольшой степени, так как производства или реконструировались, или создавались сразу как комплекс предприятий,

имеющий одно или несколько головных предприятий – Магнитка, Воркута, Новокузнецк, Апатиты и др.¹

Значительное число моногородов возникло в военное время за счет эвакуированных предприятий, причем позднее ряд монопоселков слился с близлежащим городом – Безымянка и Куйбышев, Танкоград и Челябинск, а ряд предприятий стали градообразующими – Шадринск – за счет эвакуации части ЗИЛа из Москвы и т. д. В послевоенный период в размещении производительных сил проявилась тенденция рассредоточения производства из крупных городов и активного привлечения рабочей силы из местного и сельского населения. Система советского капитального строительства из-за постоянного дефицита продукции была направлена на строительство новых мощностей, а не реконструкцию старых объектов, чем объяснялось активное строительство новых производств в малых и средних городах, где подобные предприятия по существу становились градообразующими, например Ковдор, Оленегорск, Кингисепп, Пикалёво.

Ядром будущего города становилось промышленное предприятие – Кондопога и Волхов – строительство ГЭС, Красноуральск – освоение медно-колчедановых руд. Создавалось большое число ресурсных городов: Кировск, Мончегорск, Медногорск. Начинали действовать крупномасштабные программы макрорегионального значения по формированию опорного каркаса расселения страны, направленные на осуществление радикальных сдвигов в перемещении производительных сил на восток и на север. Развитие научно-технического и военного потенциала страны повлекло за собой создание наукоградов. Первый эксперимент был опробован в Академгородке в Новосибирске. После успешного эксперимента в Новосибирске были созданы города Дубна, Обнинск, Протвино, Троицк, Черногловка, Зеленоград и др. Таким образом, структура моногородов в России стала представлять собой довольно сложный конгломерат городов, различных по численности – от городов типа Тольятти, Саяногорска, Костомукши до районных городов и поселков городского типа – и по сложности производства и квалификации жителей – от Троицка и Обнинска до Шумихи и Острова.

Каждая пятилетка в нашей стране давала жизнь 100–125 новым городам, значительная часть которых возникала в районах освоения природных ресурсов, строительства гидро- и теплоэлектростанций и гидротехнических сооружений. За период 1926–1967 гг. городское население СССР увеличилось с 26,3 млн до 130 млн человек, из которых почти 35 млн человек составили население новых го-

родов. Плановая экономика позволяла не допускать существенных перекосов в их социально-экономическом развитии, диспропорций в занятости населения за счет директивного управления.

В результате передела собственности в 1990-х годах моногорода составляли почти 40% из всех городов страны, в них проживало 23% городского населения, и, в частности, к моногородам, освоенным крупным бизнесом, можно было отнести 14% российских городов, в которых проживало 12% городского населения страны. К 2001 г. в большинстве моногородов градообразующие предприятия принадлежали крупным частным компаниям и бизнес-группам, а это 85% от общего числа городов крупного бизнеса; еще 15% составляли города с предприятиями естественных монополий и крупных компаний, контролируемых государством: города при тепловых и атомных электростанциях, принадлежащих РАО «ЕЭС России», АО «Концерн Росэнергоатом»; при предприятиях ПАО «Газпрома» и «АЛРОСА»².

Впоследствии оказалось, что подобные города и их население находятся в сильной зависимости от деятельности градообразующих предприятий. Преобладающая специализация большинства моногородов Российской Федерации – производство продукции с низкой степенью переработки, при этом цена на эту продукцию сильно зависит от конъюнктуры на мировых фондовых рынках. Рискровая составляющая монопрофильности таких населенных пунктов состоит не только в зависимости всех сфер жизнедеятельности от экономического положения предприятия, но и практически в абсолютной зависимости населения от финансово-экономических результатов деятельности градообразующего предприятия. Таким образом, возникновение в структуре российской экономики моногородов является определенной закономерностью, которая не может быть однозначно оценена положительно или отрицательно. Это специфичный для России способ адаптации размещения производительных сил к особым климатическим и географическим условиям страны. При этом ряд предпосылок такого устройства хозяйственной деятельности сохраняется и даже усиливается в настоящее время в силу повышения экономических барьеров, препятствующих миграции населения из региона в регион.

На сегодняшний день, согласно Перечню монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов), утвержденному распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 октября 2015 г., в 62 регионах России насчитывается 319 моногородов, где сосредоточено более 400 градообразующих предприятий, многие из которых являются частью крупных хол-

дингов, таких как ПАО «СУЭК», ПАО «Северсталь», промышленная группа «Базовый элемент», ПАО «Мечел», и ряда государственных корпораций «Ростехнологии» и «Росатомэнерго», филиалами и дочерними предприятиями ОАО «РЖД», ПАО «Газпром». По ряду отраслей в моногородах сконцентрировано до 70% производственных мощностей. Каждый моногород имеет свои особенности, которые сложились исторически, однако можно выделить основные общие черты:

- зависимость экономики моногорода от состояния и развития основного предприятия (или цепочки технологически связанных предприятий), которое выступает градообразующим и обуславливает социально-экономическое развитие данного населенного пункта;
- содержание на балансе объектов социально-культурной сферы, жилищно-коммунального хозяйства и инженерной инфраструктуры, обслуживающих не менее 30% населения города³.

Официальные критерии для отбора монопрофильных городов тесно связаны с условиями выделения градообразующих предприятий и сформулированы следующим образом:

- наличие одного предприятия, обеспечивающего доходами более 25% работающего населения соответствующего населенного пункта;
- наличие в населенном пункте группы предприятий, взаимосвязанных в рамках единого производственно-технологического процесса или обслуживающих один и тот же рынок, и обеспечение такой группой предприятий доходами более 25% занятых в данном населенном пункте;
- наличие в городе предприятия или группы производств одной и той же отрасли, обеспечивающих более 50% общего объема промышленного производства в данном городе;
- наличие у предприятия на балансе объектов социально-культурной сферы, жилищно-коммунального хозяйства и инженерной инфраструктуры, расположение предприятия в границах одного муниципального образования, администрация которого обязана оказывать поддержку развития;
- обеспечение формирования муниципального бюджета в размере не менее 20% доходной части.

Социально-экономическая среда моногородов непосредственно формируется градообразующими предприятиями, уровень развития и качественные характеристики которых оказывают значительное влияние на уровень жизни. В свою очередь, развитие ин-

женерной, экономической, социальной инфраструктуры, политика муниципалитета, региональных и федеральных властей, инвестиционная привлекательность территории и другие факторы создают среду функционирования градообразующего предприятия, внешние условия, оказывающие существенное влияние на бизнес, что обеспечивает зависимость стратегии развития моногородов и региона в целом от деятельности градообразующих предприятий.

Моногород и градообразующее предприятие целесообразно рассматривать как открытые социально-экономические системы, которые складываются под воздействием внешних факторов, имеют совокупность сложившихся возможностей и условий, находятся во взаимосвязи и взаимодействии.

В международной практике не существует единого научного подхода к определению понятия «моногород», поэтому в иностранной литературе одновременно могут использоваться различные термины, обозначающие такие города. В частности, в США и Великобритании наибольшее распространение в качестве термина, соответствующего российскому «моногороду», получили понятия «One-Industry Town» и «Company Town». Наглядное представление об используемых терминах, определяющих понятие моногорода, представлено в таблице.

Таблица

Сравнительная характеристика термина «моногород»⁴

Термин	Страна	Содержание термина	Пример
Моногород	Россия	Город, в котором одно или несколько крупных градообразующих предприятий относятся к одной отрасли промышленности	Тольятти
One-Industry Town Single-Industry Town	США, Великобритания	Город, промышленные предприятия которого принадлежат одной отрасли	Бирмингем, Питтсбург
Factory Town Mill Town	США, Великобритания, Европа	Город при промышленном предприятии	Манчестер
Company Town	США, Великобритания, Япония, Индия	Город, который полностью находится в собственности одной компании (инфраструктура, строения и т. д.)	Тойота-Сити, Джамшедпур

Окончание табл.

Термин	Страна	Содержание термина	Пример
Mining Town	США, Австралия	Поселение, обеспечивающее деятельность шахты	Теннант-Крик
Railway Town	США, Канада	Город, находящийся вблизи железнодорожных развязок	Атланта, Денвер
Resource Town	Канада	Поселение при добывающем предприятии	Глейс-Бэй, Эллот-Лейк

Учитывая специализацию градообразующего предприятия, используют еще один термин – «моноспециализированный город», широко применяемый в научном обороте, при этом выделяются три формы специализации моногорода:

- монофункциональный город, содержащий ограниченное число предприятий, которые обеспечивают его существование и развитие;
- моноотраслевой город, где существуют несколько предприятий ведущей градообразующей отрасли;
- моноцентрический город, в котором функционирует единственное предприятие.

Исходя из представленных выше определений, можно отметить общую характерную особенность, присущую и российским, и иностранным моногородам, – низкий уровень диверсификации городской экономики. В связи с особенностями градообразующих предприятий в условиях изменения экономической системы и, как следствие, экономической политики моногорода оказались очень уязвимыми хозяйствующими субъектами, которые подвержены значительным рискам.

Экономическая и социальная устойчивость социально-экономической системы зависит от ее возможностей реагировать на внешние изменения, современно адаптироваться к ним, используя внутренние резервы и факторы роста. К внешним факторам риска, влияющим на формирование особенностей деятельности градообразующих предприятий на территории моногородов, можно отнести: ограниченную отраслевую направленность; зависимость от состояния отраслевых рынков; удаленность от рынков сбыта; сложные климатические условия; сложившаяся социальная ответственность; высокие затраты на охрану окружающей среды и экологические технологии; то, что большая часть градообразующих предприятий входит в перечень системообразующих предприятий и имеет статус стратегических⁵.

К внутренним факторам риска, влияющим на формирование особенностей деятельности градообразующих предприятий, можно отнести высокую себестоимость продукции и низкую конкурентоспособность по ценам; зависимость от собственника (высокая доля публичных акционерных обществ); конфликт интересов собственников, работников и населения города; экстенсивное развитие; невысокий уровень менеджмента.

Перечисленные факторы риска существенно усложняют предпринимательскую деятельность, играют роль своеобразных ограничителей. С формированием современных условий хозяйствования, сменой собственников большей части предприятий, изменением парадигмы развития российской экономики на государственном уровне произошли существенные изменения в экономике моногородов, многие из них столкнулись со значительными трудностями. Интеграция в новые экономические условия происходила достаточно сложно, долго и болезненно.

В большинстве случаев процесс трансформации зависел от темпов адаптации градообразующих предприятий к этим условиям. Проблемы вхождения моногородов в новую хозяйственную систему усложнились в период мирового финансово-экономического кризиса в 2008 г., когда кризисная ситуация затронула почти 90 моногородов России.

Степень воздействия кризиса на реальный сектор экономики моногородов определяется отраслевой принадлежностью предприятий, расположенных на его территории. Наибольшее число градообразующих предприятий относится к лесной промышленности, машиностроению, пищевой и топливной отраслям. На долю этих отраслей приходится 64% общего числа градообразующих предприятий или отраслевых комплексов монопрофильных населенных пунктов. Наибольшее число занятого населения сосредоточено на предприятиях топливной промышленности, машиностроения, цветной металлургии и химической промышленности. Эти отрасли обеспечивают занятость 81% работников градообразующих предприятий моногородов. Кризис выявил чрезмерную зависимость российской экономики от экспорта сырья и колебаний цен на топливо и сырье. Кроме того, существует зависимость доходной части бюджетов и экономики всего города от объемов и темпов реализации продукции градообразующих предприятий. Градообразующие предприятия сегодня оказались менее устойчивыми в экономическом отношении по сравнению с предприятиями в городах с полифункциональной экономикой, которая более адаптивна и создает более благоприятные условия для бизнеса, снижая риск за-

висимости города от результатов деятельности одного градообразующего предприятия.

Негативную роль играет и то, что продукция градообразующих предприятий менее конкурентоспособна ввиду их расположения в достаточной удаленности от рынков сбыта и характеризуется более высокими затратами, связанными с транспортировкой, охраной окружающей среды и переходом на экологичные технологии, содержанием находящихся на балансе таких предприятий объектов социально-коммунальной сферы и инженерной инфраструктуры, выполнением других социальных функций. Существенной для моногородов и градообразующих предприятий стала проблема значительного физического и морального износа основных средств, модернизация которых не проводилась последние 15 лет, использование технологий 30–40-летней давности, что не позволяет производить пользующуюся повышенным спросом инновационную продукцию.

Остро стоит проблема социальной ответственности собственников. В настоящее время на долю бизнеса приходится более трети бюджетных вложений регионов и муниципальных образований в социальную сферу. Предприятия направляют часть прибыли в объекты муниципальной собственности, замещая полномочия муниципалитетов. В решении проблем моногородов активное участие должно принимать государство как эффективный контролер деятельности градообразующих предприятий в силу их экономического и социального значения. В 2010 г. при Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции создана Рабочая группа по модернизации моногородов, в состав которой входят полномочные представители федеральных органов исполнительной власти, институтов развития, общественных организаций и других заинтересованных сторон.

За период 2010–2011 гг. 49 моногородов России получили государственную поддержку на общую сумму 24 млрд рублей, в том числе для создания объектов инженерной и коммунальной инфраструктуры 17 млрд рублей.⁶

В 2013 г. для оценки социально-экономического положения в моногородах при участии Минпромторга России, Минэкономразвития России, Минтруда России и Минрегиона России проведен анализ всех моногородов Российской Федерации с учетом негативных прогнозов по приостановке (закрытию) предприятий, переводу работников на неполный рабочий день в таких отраслях, как цветная и черная металлургия, автомобильная, лесная, легкая промышленность. Утвержденный в 2014 г. Перечень моногородов

предусматривает их градацию на три категории, при этом категория 1 – моногорода с наиболее сложной социально-экономической ситуацией – включает 98 моногородов России. 25 сентября 2014 г. на очередном заседании Наблюдательного совета Внешэкономбанка было принято решение о создании Фонда поддержки моногородов. На поддержку проектов по созданию инженерной и иной инфраструктуры Правительство РФ выделяет 29,6 млрд рублей, в том числе 3 млрд рублей освоено в 2014 г. Еще одно существенное направление деятельности фонда – это подготовка специалистов – представителей региональных и муниципальных властей, которые занимаются развитием моногородов, и представителей бизнеса, которые готовы инвестировать средства в градообразующие предприятия моногородов.

В июле 2015 г. Председателем Правительства РФ Д.А. Медведевым на совещании по созданию территорий опережающего социально-экономического развития в монопрофильных муниципальных образованиях Российской Федерации было предложено создавать на базе моногородов территории опережающего развития (ТОР). В рамках общей политики по поддержке и развитию моногородов предусмотрен ряд льгот для предпринимателей, которые откроют свое дело на таких территориях.

Анализ мирового опыта показывает, что возможны различные пути решения проблем моногородов при участии государства. Это, прежде всего, масштабная государственная поддержка и эволюция функций города, а так же санация территорий с широким участием государства.

Так, в США санация происходит естественным образом при относительно небольшом участии государства. Градообразующее предприятие, вокруг которого создавался моногород, постепенно закрывается, город начинает уменьшаться за счет миграции населения. Сейчас на такой стадии находится Детройт, где снижается объем автомобильного производства, численность населения сокращается, оно покидает город, который самостоятельно выживает, опираясь на точки стабильности, формируя факторы роста⁷.

Следующий пример, когда государство активно вмешивается в процесс модернизации моногородов, относится к Германии XX в. Рурский бассейн был главным центром металлургии и добычи угля со множеством индустриальных городов. В 70–80-е годы прошлого века промышленность перестала функционировать, были разработаны государственные и региональные программы санации территории, которые предусматривали благоустройство территорий, развитие инфраструктуры, обучение новым профессиям и др.

В результате немецкий моногород Дюссельдорф стал постиндустриальным, зеленым и уютным городом, хотя в нем и сейчас не все проблемы решены.

В 2013 г. было проведено социологическое исследование в 18 моногородах и малых городах России, которое стало первым опытом системного изучения проблемы моногородов в России. Задачей исследования стало формирование новой модели функционирования моногородов России в изменившихся экономических условиях. В ходе исследования было проведено более 300 глубинных интервью с менеджерами управляющих компаний, руководителями градообразующих предприятий, сотрудниками местных администраций и органов власти субъектов РФ, предпринимателями, депутатами, представителями профсоюзов, различных общественных организаций, городскими активистами. Кроме того, был проведен сбор и анализ статистической информации о социально-экономической ситуации в выбранных городах.

Как показало исследование, моногорода России не однородны, а делятся на несколько типов в зависимости от перспектив градообразующего предприятия и потенциала городской экономики. Поэтому в основе государственной политики в отношении моногородов должен лежать дифференцированный подход к поселениям различного типа. Дифференцированная политика позволит, эффективно используя государственные средства, решить проблемы большинства российских монопрофильных поселений за 4–5 лет. Для решения проблемы моногородов предлагается использовать три типовые модели, которые могут быть адаптированы для всех российских монопрофильных поселений:

- модель «Управляемое сжатие» – для городов с закрывающимся градообразующим предприятием и без потенциала развития городской экономики;
- модель «Стабильный моногород» – для поселений со стабильно работающим градообразующим предприятием, но без потенциала развития альтернативной экономики;
- модель «Индустриальная диверсификация» – для городов с инвестиционным потенциалом.

Государственная программа поддержки моногородов 2009–2011 гг. фактически использовала только одну модель – индустриальной диверсификации. Однако эта модель применима только в тех городах, которые имеют потенциал для создания новых крупных производств. Вне госпрограммы остались старопромышленные территории и депрессивные поселки, не обладающие потенциалом индустриального развития.

Исследование показало, что моногорода России имеют удивительно схожие проблемы и легко укладываются в несколько типов, что позволяет с большой долей уверенности утверждать, что разработанные типовые модели могут быть адаптированы для всех российских моногородов. Только 45% от числа 56 моногородов, которые в 2013 г. были включены в «кризисный» перечень городов с наиболее сложной социально-экономической ситуацией, обладают потенциалом индустриальной диверсификации, и там может быть реализована модель индустриальной диверсификации. За счет этого в 2014–2016 гг. может быть создано 60–90 тыс. новых рабочих мест. Ядром модели могут стать муниципальные индустриальные парки. Такую модель реализуют города Канащ, Пикалево, Каменск-Уральский и др.

Для почти 35% городов, где градообразующее предприятие стабильно развивается, но нет потенциала для новой городской экономики, решение лежит в плоскости политики «малых дел», направленной на точечное решение ключевых проблем города. Решение самых насущных проблем моногородов этого типа потребует в 2014–2016 гг. около 2 млрд рублей. Инициаторами программы «малых дел» могут являться местные власти и население. Например, в Белогорске (Кемеровская область) такая программа ориентирована на повышение комфортности городской среды и социальной обеспеченности жителей, в частности речь идет о реконструкции поселковой котельной, привлечении в поселок врачей, учителей, организации общественных пространств для досуга и пр. Для поселка с населением в 4,5 тыс. жителей затраты на решение этих задач составляют около 70 млн рублей, при этом в реализации программы могут активно участвовать градообразующие предприятия, которые заинтересованы в сохранении и развитии трудового потенциала региона.

Для 20% моногородов, в которых градообразующие предприятия закрываются и нет потенциала для формирования новой экономики, требуется применение новой для России модели городского управления – управляемого сжатия, а в единичных случаях – ликвидации. Ликвидация кризисного поселения является трудным решением как в социальном, так и в экономическом отношении. Предварительные расчеты показывают, что для ликвидации Жирекена (Забайкальский край), где идет процесс консервации градообразующего предприятия, требуется около 5,5 млрд рублей только на обеспечение переезда и создания жилья для 4,6 тыс. жителей. При этом переселение оставляет нерешенным ряд серьезных проблем: как трудоустроить переселенцев, что делать с оставленными поселками: бросать, сносить, проводить рекультивацию и пр.?

Экономически более оправданной является не ликвидация, а «управляемое сжатие» моногородов. Продуманная политика управляемого сжатия кризисных моногородов обойдется примерно в 5–6 раз дешевле, чем их ликвидация. Кроме того, политика управляемого сжатия позволит вернуть в экономическую деятельность квалифицированных работников с высокими навыками к переобучению.

«Управляемое сжатие» – это контролируемое за счет миграции сокращение численности населения города до оптимального размера с учетом состояния городской экономики при обеспечении социальных гарантий жителям. Эта модель может быть реализована в тех случаях, когда город или поселок в перспективе имеет шанс на ревитализацию в долгосрочной перспективе, в том числе на структурную перестройку городской экономики. Среди основных механизмов модели – региональная и федеральная поддержка переезжающих, муниципальные программы по оптимизации территории поселения (концентрация, оптимизация коммунальной инфраструктуры, снос ветхого жилья и др.), сохранение социальных учреждений (больниц, школ, детских садов) и уровня социального обслуживания населения (ставок врачей, учителей, участковых).

Важно подчеркнуть, что полное отсутствие государственной поддержки деградирующих моногородов и, как следствие, безработица, обвал коммунальных служб и социальной сферы могут привести к нарастанию протестной активности в городах, где сегодня проживает около 100 тыс. человек. Проблемы даже небольших моногородов невозможно решить на региональном уровне, эта задача является национальной по своему масштабу, о чем убедительно свидетельствует и зарубежный опыт.

На основании вышесказанного можно сформулировать рекомендации по совершенствованию государственной политики регулирования развития моногородов. Сегодня для воссоздания моногородов особое внимание должно уделяться привлечению частных инвестиций. Для этого следует расширять зону ответственности регионов в данном вопросе. Следует создавать региональные перечни моногородов с учетом специфики социально-экономической ситуации на местах, а также разрабатывать нормативно-правовую базу, конкретизирующую статус моногородов в регионах.

В регионах, на территории которых имеются монопрофильные города, необходимо разрабатывать региональные программы содействия развитию моногородов. Ключевым направлением совершенствования государственной политики поддержки моногородов

должно стать расширение степени участия регионов в данных процессах с целью максимизации возможного мультипликативного эффекта вложения государственных средств. Следует увеличивать количество индустриальных парков как институтов привлечения частных инвестиций на региональном уровне. Резиденты индустриальных парков должны получать право на налоговые и административные преференции, субсидирование части процентной ставки по кредитам, льготы по аренде и т. д.

Следующим важным направлением диверсификации экономики монопрофильных городов должно стать развитие малого бизнеса. Во многих регионах программы поддержки предпринимательства носят формальный характер. Необходимо, чтобы такие программы выступали платформой для взаимодействия между предпринимателем, органами власти и финансовыми институтами.

Отметим, что только после рассмотрения всех особенностей отрасли, региона и предприятия в целом должны применяться методы государственного регулирования: финансовая поддержка, государственные гарантии, субсидирование, реструктуризация налоговой задолженности, государственный заказ, соответствующая налоговая и тарифная политика, институциональные меры поддержки, а в ряде случаев целесообразна смена собственника с помощью проведения процедур банкротства, аукционов, конкурсов и т. д. В связи с этим необходимо формирование федеральной программы поддержки моногородов до 2020 г., инициаторами которой должны выступить регионы при поддержке государства.

Примечания

- ¹ Моногорода в России: Проблемы и решения. [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/monogoroda-v-rossii-problemy-i-resheniya/> (дата обращения: 01.12.2015).
- ² Киселева Н.Н., Орлянская А.А., Гуров Г.А. Государственная политика поддержки промышленных моногородов // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. [Электронный ресурс] URL: <http://www.scienceeducation.ru/ru/article/view?id=18079> (дата обращения: 30.08.2016).
- ³ Министерство регионального развития. Выписка из приказа от 23 декабря 2011 г. № 597 «Об актуализации перечня моногородов». [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/902325972> (дата обращения: 30.08.2016).

- ⁴ *Стародубровская И.В.* Стратегия развития старопромышленных городов: Международный опыт и перспективы в России. М.: Ин-т Гайдара, 2011. С. 74.
- ⁵ Официальный сайт Внешэкономбанка (ВЭБ). Поддержка моногородов России. [Электронный ресурс] URL: <http://www.veb.ru/strategy/region/mono/> (дата обращения: 01.12.2015).
- ⁶ Там же.
- ⁷ Официальный сайт Правительства России. Моногорода. 4 августа 2015 г. «О решениях по итогам совещания о создании территорий опережающего социально-экономического развития в монопрофильных муниципальных образованиях (моногородах)». [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/orders/19144/> (дата обращения: 21.12.2015).

И.М. Поморцева, Т.М. Алиева

Проектный подход к формированию бизнес-стратегий малого бизнеса на современном рынке недвижимости

В статье рассмотрены варианты бизнес-стратегий малого предприятия на современном рынке недвижимости московского региона. Сделаны выводы по результатам экспресс-анализа эффективности деятельности нового риелторского агентства, выбрана антикризисная стратегия развития малого предприятия.

Ключевые слова: проектный подход, бизнес-стратегии, рынок недвижимости, малое предприятие, оценка эффективности проектов.

Сложный текущий момент разработки и реализации антикризисного плана поддержки экономики страны требует максимальной эффективности и грамотной координации действий государственных органов управления и бизнеса. Сегодня особенно очевидна необходимость использования проектного подхода к построению и развитию бизнеса. Каждый предприниматель, в том числе в сфере малого бизнеса, должен не только ясно представлять себе потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, но и уметь четко рассчитать релевантный временной период эффективного использования этих ресурсов в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Невозможно добиться стабильного успеха в малом бизнесе без четкого планирования, постоянного сбора и анализа информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. Правильно составленный проектный бизнес-план определяет перспективы развития фирмы и в конечном счете отвечает на самый главный для любого бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в дело, принесет

ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств? В современной экономике роль объективной оценки инвестиционных проектов постоянно растет, поскольку именно новые инвестиционные проекты становятся движущей силой, способствующей получению текущей прибыли и увеличению стоимости компании в будущем.

Очевидно, что для эффективного бизнес-планирования чрезвычайно важно изучить современное состояние и перспективы развития тех сегментов рынка, в рамках которых работает или собирается работать малое предприятие. Ниже представлен анализ факторов, которые являются ключевыми для понимания текущей ситуации на рынке недвижимости московского региона.

В настоящий момент экономика России вообще и рынок недвижимости в частности переживают сложные времена. Низкий курс рубля, последствия санкций, увеличение безработицы, снижение доходов населения и объемов ипотечного кредитования – все это ведет к падению платежеспособного спроса населения на товары и услуги, в том числе и в сфере недвижимости и риелторской деятельности. Кажется бы, идея создание предприятия, работающего в сфере недвижимости, сегодня может показаться несвоевременной и бесперспективной, однако реальная потребность решения квартирного вопроса среди населения остается чрезвычайно высокой. Средняя обеспеченность метражом жилой площади на душу населения в России составляет 23 кв. м, при этом в Москве этот показатель всего 19 кв. м, что значительно ниже, чем в Западной Европе и США: так, этот показатель во Франции составляет 37,5 кв. м, в Германии – 43 кв. м, в Великобритании – 44 кв. м, в США – 69,7 кв. м¹.

Сегодня на рынке недвижимости г. Москвы зарегистрировано около 1000 агентств (ориентировочно 1154), чья деятельность так или иначе связана с недвижимостью, т. е. стоит признать, что данный рынок услуг достаточно конкурентный². При этом большая часть данных компаний осуществляет сделки с жилым фондом, другая – меньшая часть – работает с коммерческой недвижимостью, т. е. предлагает посреднические услуги по аренде офисов, продаже административных зданий, производственных комплексов и т. д. Мировая тенденция к укрупнению и слиянию компаний не обошла и нашу страну: если в начале 90-х годов прошлого столетия количество агентств недвижимости в Москве достигало нескольких тысяч, то сейчас сократилось до 1000.

Финансовый объем рынка риелторских услуг в Москве составляет в настоящее время от \$150 млн до \$250–300 млн. По данным базы ЦИАН, на декабрь 2015 г. в Москве одновременно на рынке было выставлено на продажу 149 779 объектов³. По данным Росрее-

стра, в Москве в месяц регистрируется около 10 000 переходов прав (в настоящее время данный показатель несколько снизился до 8000 переходов прав в месяц) и около 55 000 переходов прав на территории Московской области⁴. При этом почти 1500 сделок приходится на долю крупнейших агентств: ИНКОМ (14–15% в общем городском рынке), МИЭЛЬ (8–11%), БЕСТ (3–6%). К крупным игрокам рынка относятся такие агентства, как МИЦ, Простор, Азбука жилья, Триумфальная арка: их доля рынка составляет примерно 15%. В настоящее время возросла конкуренция со стороны небольших агентств и частных риелторов, которые также удерживают достаточно большую долю рынка⁵.

Анализ рынка услуг московского региона в сфере недвижимости, проведенный с точки зрения пяти сил конкуренции по Портеру, позволил сделать ряд выводов:

- в целом емкость рынка недвижимости региона достаточно высока. Потенциальными участниками рынка, а следовательно, и потенциальными клиентами агентств недвижимости, является как минимум все взрослое население г. Москвы, а также жители других регионов России и стран ближнего и дальнего зарубежья. В настоящий момент потенциально на каждое существующее агентство недвижимости приходится от 3000 семей москвичей и от 500 до 1000 иногородних клиентов, которые в настоящий момент проживают в Москве и московской области неофициально и не имеют собственного жилья⁶. Намечившаяся сегодня тенденция на снижение стоимости квадратного метра в Москве дает надежду на то, что те, кто много лет был отрезан от рынка, смогут наконец реализовать свою мечту;
- на рынке присутствует большое число конкурентов, многие из которых имеют большой опыт работы на рынке, хорошую репутацию и широкий спектр предложений для клиентов. Существует четыре крупные компании, конкурирующие на рынке недвижимости в г. Москве и Московской области: ИНКОМ, МИЭЛЬ, БЭСТ, МИЦ. Между компаниями ведется постоянная борьба за лидерство, но поскольку услуги, оказываемые компаниями, достаточно широки, то каждая из перечисленных компаний занимает свою нишу и лидирует на определенном сегменте;
- в перспективе возможен выход на рынок новых игроков, так как барьеры для выхода на данный рынок специалисты оценивают как незначительные. Однако потенциальные игроки не будут представлять угрозы либо по причине своего неболь-

- шого размера, либо по причине того, что за время открытия конкурента лидеры рынка успеют отреагировать на его появление путем усиления своих позиций по наиболее уязвимым местам. Кроме того, основной проблемой нового конкурента может стать отсутствие репутации на рынке, которая является одним из основных факторов, привлекающих клиентов;
- специфика рынка риелторских услуг ограничивает количество услуг-заменителей. В данном случае в качестве конкуренции может рассматриваться лишь вариант аренды или покупки объекта без посредника и/или от собственника, в том числе от застройщика. Однако последний вариант рассматривается потребителем как достаточно рискованный, что приводит клиентов в большинстве случаев именно в агентства недвижимости;
 - потребители в условиях широкого выбора как объектов, так и агентств недвижимости оказывают большое влияние на деятельность участников рынка, одновременно выбирая, какой объект и с помощью услуг какой компании приобрести;
 - влияние поставщиков на рынок недвижимости (застройщиков и частных лиц, которые являются собственниками квартир) можно оценить как незначительное, поскольку в условиях высокой конкуренции стоимость объекта определяется в первую очередь его качеством: для первичного рынка это – репутация застройщика, срок строительства, местоположение и стоимость объекта, для вторичного рынка – месторасположение квартиры, качество ее документов, состояние и цена.

Согласно данным социологических опросов, проводимыми ЦИАН, при выборе агентства недвижимости самым значимым фактором для потребителя является его известность – 25,4% – следующим по значимости идет время работы компании на рынке – 18,6%, около 10% ответов было связано со стоимостью услуг, а 7,2% ответов – со спектром основных услуг⁷.

Еще одним перспективным направлением работы сегодня может стать успешная партнерская работа с застройщиками. В отличие от кризиса 2008–2009 гг. сегодня девелоперы не могут позволить себе откладывать реализацию проектов до лучших времен из-за изменения правил игры на строительном рынке: больших капиталовложений на начальном этапе стройки, увеличения кадастровой стоимости земли, роста арендной платы за участок в случае затягивания сроков строительства и т. д. В результате, несмотря на падение спроса, только на территории от Третьего транспортного

кольца до МКАД с начала 2016 г. вышло 20 новых жилых проектов, где суммарно предлагается 59 корпусов, еще 18 новых домов вышло на продажу в семи проектах, стартовавших в прошлые годы⁸. Создается уникальная для столичного региона ситуация: раньше Москва и Подмосковье в этом отношении всегда находились в противофазе, и в Москве предложение по новостройкам было всегда ограничено.

Из-за того, что предложение на первичном рынке сейчас значительно, застройщики часто готовы заключать с агентствами недвижимости партнерские договора и платить комиссию за привлечение клиентов на их объекты. Мы считаем это направление интересным и актуальным также еще и потому, что, продавая объекты застройщика на партнерских условиях, создаваемые агентства в ряде случаев смогут предложить клиентам существенную скидку на выбранный объект.

Задачи открыть успешное и конкурентоспособное малое предприятие (агентство недвижимости), работающее на рынке московского региона, предполагает грамотный выбор стратегии, в соответствии с которой будет реализована деятельность компании, полностью отвечающая специфике потребностей сегодняшнего дня. В частности, в рамках решения этой задачи было предложено несколько вариантов стратегии развития малого предприятия и выбран оптимальный сценарий с учетом прогноза основных финансовых показателей и рисков. При этом рассматривалась как возможность начать работу под собственным брендом, так и возможность приобретения франшизы известной компании, поскольку последний вариант связан с уменьшением рыночных рисков потери вложенных средств и помогает снизить срок окупаемости проекта, т. е. быстрее выйти на прибыльность. Действительно, согласно статистике, около 90% вновь открываемых организаций закрываются уже в первые 12 месяцев работы, в то время как по договору франчайзинга закрываются лишь 10% новых компаний⁹.

В связи со всем вышеизложенным в рамках предложений по реализации проекта по созданию нового агентства в области недвижимости были рассмотрены три варианта стратегии развития компании.

1. Традиционный вариант: реализация проекта на базе аренды офиса, при этом компания работает под собственным брендом («вариант офис»).

2. Приобретение франшизы: компания арендует офис и работает под именем известной компании, входящей в первую пятерку игроков на рынке («вариант франшиза»).

3. Антикризисный вариант: компания арендует рабочие места в рамках системы коворкинга на территории бизнес-клуба предпринимателей, работает под собственным брендом («вариант коворкинг»).

Отметим, что коворкинг (от англ. *co-working* – совместная работа) – это новый подход к организации труда людей с разной занятостью в общем пространстве. Офис-коворкинги характеризует гибкая организация рабочего пространства и стремление к формированию внутренней культуры для бизнес-сообществ резидентов. Первый российский коворкинг открылся в 2008 г. в Екатеринбурге, вскоре коворкинги появились в Москве, Санкт-Петербурге, Кирове, Новосибирске, Тольятти и других городах. В Москве идея развития общих рабочих пространств получила государственную поддержку. В рамках правительственной программы госучреждение «Малый бизнес Москвы» открыл коворкинги в Северном, Восточном и Троицком административных округах столицы. В них, помимо аренды офисных помещений, можно получать консультации о поддержке со стороны государства. Пока услуги коворкингов платные, однако в ближайшее время планируется открыть бесплатные бизнес-офисы в Центральном и Южном округах¹⁰.

Для каждого из трех вариантов была разработана финансовая модель, соответствующая предложенным стратегическим вариантам, в рамках которой была проведена экспресс-оценка эффективности реализации проекта по созданию нового малого предприятия в сфере недвижимости. Анализ эффективности этих моделей проводился на базе сравнения следующих финансовых критериев:

- срок окупаемости проекта (*PP, Payback Period*);
- рентабельность инвестиционного проекта (*ARR, Accounting Rate of Return*);
- чистый дисконтированный доход (*NPV, Net Present Value*);
- внутренняя норма прибыли (*IRR, Internal Rate of Return*);
- дисконтированный срок окупаемости (*DPP, Discounted Payback Period*);
- индекс прибыльности (*PI, Profitability index*).

На основе проведенных расчетов был сделан вывод, что все предложенные варианты реализации проекта отвечают ключевым условиям и могут быть оценены как инвестиционно привлекательные. При этом наибольшим эффектом с точки зрения вышеприведенных финансовых показателей обладает модель реализации проекта на основе аренды рабочих мест в коворкинге. Результаты расчетов эффективности по данной модели представлены в таблице.

Таблица

Оценка эффективности проекта по созданию компании
по варианту «коворкинг»

Критерий эффективности	Значение
Чистая приведенная стоимость (NPV)	3, 604 млн руб.
Индекс доходности инвестиций (PI)	1,62
Внутренняя норма доходности (IRR)	79,8 %
Срок окупаемости (PP)	8 мес.
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	12 мес.
Коэффициент рентабельности (ARR)	38%

Однако данная модель не позволит в дальнейшем (в случае успеха) масштабировать бизнес и, следовательно, не даст тех конкурентных преимуществ, которые можно получить, используя альтернативные модели. Поэтому, учитывая тот факт, что второй по эффективности показала себя бизнес-модель на основе приобретения франшизы, была отобрана в качестве оптимальной смешанная бизнес-стратегия компании, которая предусматривает реализацию проекта в два этапа.

На первом этапе предполагается зарегистрировать юридическое лицо, разработать договорную документацию и деловые стандарты. Компания в составе четырех учредителей (генерального директора, исполнительного директора, юриста и бухгалтера) начинает свою деятельность на базе аренды рабочих мест и переговорных в коворкинге на территории клуба предпринимателей. На этот период к работе предполагается привлечение минимального количества наемных сотрудников (не более трех человек), в их задачи будут входить актуализация существующей клиентской базы, создание сайта компании, проведение анализа основных направлений работы и предлагаемых услуг на предмет эффективности, например на основе матрицы БКГ (*англ.* BCG-matrix). Отметим, что эта матрица, созданная основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном, является эффективным инструментом для стратегического планирования в маркетинге, предназначенным для анализа положения продуктов (услуг) на рынке с учетом спроса данной продукции и занимаемой компанией доли на рынке.

На втором этапе планируется масштабировать проект путем аренды офиса и приобретения франшизы известной компании

(предположительно, «Бест-недвижимость»). При этом переход с первого этапа на второй будет осуществляться максимально плавно, что позволит избежать перерывов в операционной деятельности. В течение примерно трех месяцев после открытия офиса и приобретения франшизы планируется сохранить рабочее место и переговорную на территории бизнес-клуба. Подбор и отбор основного персонала также будет осуществляться постепенно. Предложенная стратегия развития рассчитана ориентировочно на период в два года и в дальнейшем подлежит корректировке после проведения подробного PEST-анализа, основанного прежде всего на анализе внешней среды: текущих политических, экономических, социальных и технологических факторов развития экономики региона и рынка недвижимости. В дальнейшем необходимо принять решение о необходимости и целесообразности дальнейшего масштабирования бизнеса.

Реализация проекта в два этапа позволит не только использовать преимущества работы на базе коворкинга, но и даст возможность привлечь целевую аудиторию, которой близка идея снижения сопутствующих затрат, а также позволит наладить основные бизнес-процессы без привлечения кредитных средств. Уже на первом этапе необходимо реализовать следующие проектные шаги: заключение договоров с застройщиками для партнерской работы в целях обеспечения стабильного дохода; наладить документооборот компании; оптимизировать финансовую отчетность; создать яркий, запоминающийся сайт; наладить эффективную работу системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relationship Management). Следует отметить, что система CRM представляет собой современную и востребованную практикой модель стратегического взаимодействия с клиентами в целях повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения уровня их обслуживания путем создания информационной базы о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

В начале реализации второго этапа планируется приступить к подбору эффективной команды риелторов-профессионалов за счет предложения им системы оплаты «оклад + % за сделку». При том, что предложения с фиксированным окладом для риелторов появляются не часто, а сфера переживает сложные времена, это позволит привлечь в проектную команду высококвалифицированных профессионалов.

Возможность формирования команды и оптимизации бизнес-процессов уже на первом (менее дорогостоящем) этапе позво-

лит сократить адаптационный период при переходе ко второму этапу развития, уже после покупки франшизы. Как уже отмечалось выше, приобретение франшизы может дать дополнительное преимущество, так как позволит привлечь клиентов нового формата, более консервативных и ориентирующихся не столько на стоимость услуг, сколько на бренд, узнаваемость и репутацию компании. Это позволит одновременно повысить стоимость услуг в новом подразделении, а также перейти к реализации программы по внедрению обменных технологий. Такая программа является, с одной стороны, полноценным антикризисным инструментом, а с другой – в большей степени ориентирована на клиентов среднего и старшего поколения. Параллельно с этим не планируется отказываться от ведения деятельности на основе коворкинга: возможно выделение этого направления в отдельное подразделение под собственным брендом.

Таким образом, в результате примененного подхода мы получим и эффективную компанию-дискаунтер, ориентированную в большей степени на молодежную аудиторию, и классическую компанию, работающую под известным брендом. Это позволит не терять клиентов, ориентированных и на более дорогой, и на более дешевый сегмент услуг, а также эффективно перераспределять сотрудников в рамках компании в зависимости от того, с какой целевой аудиторией сотруднику удастся эффективнее работать.

Подводя итоги анализа результатов проведенного исследования, отметим, что на базе применения проектных инструментов была разработана новая объединяющая стратегия по открытию «антикризисного» агентства недвижимости нового формата, которое специализируется не только на сделках с жилой недвижимостью на вторичном рынке, но и нацелено на тесную работу с застройщиками. Примененный проектный подход позволил решить задачу минимизации затрат, в том числе и на содержание офиса, и оптимизации пакета услуг, предложив конечному потребителю тот продукт, в котором он нуждается сегодня в условиях снижения платежеспособного спроса.

После детального изучения рынка риелторских услуг был сделан вывод о том, что спрос на «бюджетный» продукт достаточно высок, особенно у молодого потребителя с активной жизненной позицией. Однако далеко не все готовы обращаться к частным риелторам без рекомендаций, рассматривая такое взаимодействие как рискованное. Обращаться в известную компанию и платить несколько сотен тысяч рублей комиссии они также неготовы. По-

этому компания, которая будет оказывать риелторскую услугу по стоимости, близкой к стоимости услуг частных риелторов, может стать для таких клиентов очень интересной и востребованной. В связи с этим в рамках деятельности компании планируется разработать линейку «бюджетных» услуг (юридическое сопровождение, консалтинг, тайм-риелтор, обменные технологии и пр.) и активно продвигать их через социальные сети, профессиональные и региональные интернет-форумы. Хочется также отметить, что такая услуга, как «тайм-риелтор», т. е. риелтор, в работе которого оплачивается не результат, а потраченное время, является новой экспериментальной услугой, которая ранее не была представлена на рынке.

Таким образом, в качестве основных направлений деятельности проектной команды нового агентства выделим:

- работу с застройщиками (за комиссионное вознаграждение);
- разработку бюджетного пакета по фиксированной цене, полное юридическое сопровождение и консалтинг для частных риелторов;
- реализацию программ «тайм-риелтор», риелтор с почасовой оплатой;
- оказание услуг по оформлению договоров, регистрации;
- обменные технологии.

Согласно данным социологических опросов, около 44% потребителей признали, что для них важны «бренд» компании и ее репутация на рынке. Реализация представленного проекта в два этапа и последующая покупка франшизы известной компании позволит привлечь тех потребителей, для кого репутация и имя компании стоят на первом месте. Это еще раз подтверждает правильность выбранной стратегии развития.

Примечания

¹ Аналитический портал «Индикаторы рынка недвижимости» (IRN) // Информационный портал межрегионального делового сотрудничества. [Электронный ресурс] URL: <http://http://www.irn.ru/> (дата обращения: 12.02.2016).

² Росреестр: Сайт Государственной службы регистрации кадастра и картографии [Электронный ресурс] URL: [http:// https://rosreestr.ru/site/](http://https://rosreestr.ru/site/) (дата обращения: 01.03.2016).

- ³ Центр информации и аналитики недвижимости (ЦИАН). [Электронный ресурс] URL: <http://cian.bz/> (дата обращения: 01.03.2016).
- ⁴ Росреестр: Сайт Государственной службы регистрации кадастра и картографии.
- ⁵ Аналитический портал «Индикаторы рынка недвижимости» (IRN).
- ⁶ Там же.
- ⁷ Центр Информации и аналитики недвижимости (ЦИАН).
- ⁸ Аналитический портал «Индикаторы рынка недвижимости» (IRN).
- ⁹ Росреестр: Сайт Государственной службы регистрации кадастра и картографии.
- ¹⁰ Все коворкинги Москвы. [Электронный ресурс] URL: <http://kudago.com/msk/list/vse-kovorkingi-moskvy/> (дата обращения: 01.03.2016).

Стабильность общества как фундамент реформирования экономики

В статье рассматривается социальная стабильность общества как один из главных приоритетов в реформировании экономики. Нарушение ключевой взаимосвязи между категориями «стабильность» и «развитие» затрудняет процесс преодоления кризисных явлений. Обеспечить экономический рост позволит новый подход к системе стратегического планирования путем трансформирования ее в действенный, а не декларативный инструмент.

Ключевые слова: движущие силы социальной стабильности, программы социального партнерства, социальный климат, социальное предпринимательство.

Стабильность общества – важный аспект внимания государства, которое выстраивает инновационную модель развития в сложных макроэкономических условиях. Обычно выделяют такие виды стабильности, как политическая, экономическая, этническая и др.

Придавая особую значимость социальной стабильности, исследователи подчеркивают, что «социальная стабильность предполагает устойчивость отдельных сфер и вместе с тем представляет собой интегральное свойство общества, не сводимое к сумме стабильности его отдельных сторон. Она придает особую целостность обществу и оказывает обратное воздействие на устойчивость экономики, политики, духовно-идеологической жизни»¹.

Обеспечение стабильности, ориентированной на развитие, – трудная задача. Ее отсутствие повлечет за собой социальные протесты, конфликты, противостояния, которые способны резко

дестабилизировать обстановку в стране, привести к волнениям и, как крайний случай, к участвовавшим в последние годы различного рода «цветным» революциям. Сбалансированный подход к обеспечению стабильности требует постоянного мониторинга, комплексного учета многих факторов и процессов. Он должен стать основой дальнейшего развития, фундаментом курса инновационных преобразований.

Между тем упущенные возможности диверсификации российской экономики в период высоких цен на нефть показали хрупкость экономической стабильности, спровоцировали сползание к стагнации. Важным фактором обеспечения стабильности общества остается экономическая стабильность, в значительной степени определяемая высоким уровнем производства, диверсификацией экономики и продовольственной безопасностью, что связано не только с непосредственной поставкой продуктов питания из-за рубежа (это в значительной степени может быть решено за счет мер импортозамещения), но и с наличием отечественного семенного фонда, кормов, ветеринарных препаратов для животноводства и т. д. Кроме того, население страны должно иметь возможность потреблять продовольствие такого качества и в таких объемах, которые требуются для обеспечения здорового образа жизни.

В настоящее время ожидаемая продолжительность жизни в нашей стране значительно отстает от показателей развитых стран, в которых она за последние полвека выросла на 17 лет, достигнув в США 78,7, а в Японии – 81 года. В России, по данным Росстата, продолжительность жизни в 2014 г. составила 71 год, а в 2015 г. – 71,4 года².

Наличие положительной динамики является важным, но не достаточным показателем, отставание связано с низким качеством медицинских услуг, неразвитостью сети поликлиник, домов ветеранов и т. д. Реформы, начатые в этой сфере, подвергаются жесткой критике, как со стороны медицинского сообщества, так и общественности. Расходы российского бюджета на развитие медицины составляют менее 6,3% ВВП. Особенность нашего общества – значительный социальный разрыв между богатыми и бедными. Разница доходов наиболее богатых и бедных превышает 16:1, когда как в Европе это соотношение составляет 7:1³.

Численность среднего класса, формирование которого выступает значимым условием обеспечения стабильности общества и который остается основным потребителем услуг более высокого качества и более высокой стоимости, не отвечает запросам экономики. Игнорирование сложившейся асимметрии доходов с акцен-

том на развитие недоступных для широких слоев населения услуг здравоохранения, образования, спорта, культуры не обеспечивает не только значительного роста продолжительности жизни, но и достойного уровня развития человека, вносит деструктивный вклад в обеспечение стабильности.

Мощным дестабилизирующим фактором остается коррупция, которая нарушает механизм формирования хозяйственных связей, выстраивая их по особым, известным лишь определенному кругу лиц «правилам». Это снижает устойчивость отдельных сфер общества, расшатывает и разрушает его. Современная ситуация, обострившаяся в связи с неблагоприятной конъюнктурой на рынке нефти, низкой насыщенностью внутреннего рынка свободными деньгами, ограничением доступа к заимствованиям на мировом финансовом рынке, требует принятия правительством незамедлительных мер.

По прогнозам Минэкономразвития РФ, санкции в форме ограничения заимствований продлятся до 2018 г., что делает необходимым активизацию всевозможных источников частных инвестиций. Определенные успехи в этом направлении продемонстрировал прошедший в июне 2015 г. Петербургский международный экономический форум, на котором было заключено рамочное соглашение с Индией «О создании зоны свободной торговли с Евразийским экономическим союзом», подписано 29 российско-китайских договоров. Суммарный объем намеченных и подписанных соглашений с Китаем оценивается в \$1 млрд⁴. Важное значение придается заключенному России и Греции меморандуму о сотрудничестве в области строительства и дальнейшей эксплуатации газопровода при продолжении «турецкого потока».

По данным Росстата, в августе 2015 г. по сравнению с августом 2014 г. отмечено снижение инвестиций в основной капитал на 6,8%, сокращение промышленного производства на 4,3%, строительства – на 10,7%, оборота розничной торговли – на 9,1%. Оптимистично выглядят на этом фоне данные по сельхозпроизводству (+2,3%) и грузообороту транспорта (+0,1%)⁵.

Статистика за сентябрь 2015 г. более позитивна. Возросла деловая активность в сфере услуг (с 49,1 до 51,3%). Отрасли несырьевого сектора продемонстрировали рост, производство литейных машин и сталеплавильного оборудования увеличилось на 34,4%, листового стекла и органических синтетических красителей – на 17,2%. На 25,1% выросло производство сыров, на 13,7% – мяса и мясных субпродуктов, на 24,9% – консервированных грибов и овощей⁶.

Однако реальные располагаемые денежные доходы населения за первое полугодие 2015 г. по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. сократились на 2,9%, а заработная платы – на 8,8%. В связи со снижением уровня жизни средний класс вынужден сокращать свои расходы. Выросло число бедных.

По состоянию на 1 сентября 2015 г. в сравнении с 1 января 2014 г. объемы международных резервов Банка России снизились более чем на 28% (с \$509,6 до \$366,3 млрд)⁷.

Цены на нефть подвержены сильной волатильности. По стрессовому сценарию Минфина РФ, на планируемый период они могут составить \$30 за баррель. Прогнозируется и возможное снижение цен на газ до \$180–190 за тысячу кубометров против действующих в настоящее время \$290.

В сложившейся ситуации многое зависит от оперативных и четких действий правительства, качества государственного управления. Особое значение приобретает федеральный бюджет.

Решая сложные задачи формирования доходной части федерального бюджета на 2016 г., правительство планирует сократить дефицит за счет получения дополнительных доходов от экспорта путем отказа от снижения экспортной пошлины на нефть с 42 до 36% и преобразований в социальной сфере, включая недоиндексацию пенсий и перенос сроков индексации.

Очевидно, что такая мера, как девальвация рубля, способна дать дополнительные средства для пополнения доходной части бюджета и обеспечить некоторые преимущества для национального бизнеса. Но при отсутствии источников кредитования без вложений в человеческий капитал и развития инфраструктуры вряд ли следует ожидать долгосрочного положительного эффекта. Напротив, эта мера способна разогнать инфляцию и привести к дальнейшему снижению показателей уровня жизни населения.

В опубликованном в 1997 г. отчете Всемирного банка «Государство в меняющемся мире» подчеркивалось: «Эффективное государство жизненно необходимо для предоставления товаров и услуг, а также для создания правил и институтов, позволяющих рынкам процветать, а людям вести здоровую и счастливую жизнь. Без этого невозможно устойчивое развитие как в экономической, так и в социальной сфере»⁸.

Очевидно, что новые вызовы требуют от российского правительства эффективного использования механизмов регулирования экономики, жесткой экономии бюджетных средств, учитывая, что социальные расходы даже в этих сложных условиях должны находиться в приоритете, поскольку во многом именно они обеспечи-

вают социальную стабильность общества. Анализ структуры государственных расходов позволяет заключить, стало ли государство залогом устойчивости и стабильности общественного развития.

К сожалению, ситуация далеко не оптимистична. Анализ расходных статей бюджета за 2015 г., проведенный главой Счетной палаты Т. Голиковой, показал, что существенные объемы средств по расходным статьям либо не израсходованы и «осели» на банковских счетах, либо их освоение не превышает 50%, тогда как майские указы президента выполнены лишь на треть.

Выделяя приоритеты бюджетного планирования на 2016 г., В. Путин наряду с необходимостью финансирования программ импортозамещения в промышленности и сельском хозяйстве, инфраструктурных проектов по развитию автомобильных и железных дорог, морских портов, аэропортов отметил также важность повышения адресности социальной поддержки.

Движущими силами обеспечения социальной стабильности общества и реформирования экономики должны оставаться интересы государства, предпринимательского сектора и общественных негосударственных структур.

В России, как и в других странах, возрастает влияние крупного бизнеса на развитие экономики. Причем экономика России остается крайне монополизированной. Это касается топливно-энергетической, химической, металлургической и отдельных отраслей. Крупные доминирующие компании ориентированы на получение высокой прибыли и зачастую готовы предпринять определенные действия, направленные на ее сохранение, не принимая во внимание интересы страны. Последний пример: активное лоббирование государственными и частными нефтяными компаниями своих интересов при попытке Минфина РФ получить дополнительные средства в бюджет 2016 г. за счет повышения налоговых ставок.

Непростой выбор обусловлен, с одной стороны, необходимостью «делиться», поскольку значительные прибыли компаний-экспортеров нефти были получены вследствие девальвации рубля, а не за счет роста эффективности деятельности; с другой стороны, – возможной угрозой ликвидации сотен тысяч рабочих мест в отрасли и сокращением инвестиционных программ. Проблема усугубляется также тем, что такие компании часто являются не только основными налогоплательщиками, но и основными источниками занятости (особенно в моногородах). В сложившихся условиях стоит вопрос о том, что предпочтительнее: удержание имеющихся работников на рабочих местах (даже при низкой производительности труда и низкой заработной плате) или их увольнение?

«Выдавливание» излишней рабочей силы на рынок труда – это не только угроза роста безработицы, но и серьезный шаг к повышению эффективности труда.

Регулирование последствий, обусловленных ростом безработицы, должно опираться на тщательно проработанные государственные программы, направленные на обеспечение дополнительных рабочих мест для трудоустройства безработных, реализацию механизмов социального партнерства, обеспечивающих совместимость интересов государства, профсоюзов и предпринимателей.

Пока, по данным Росстата, ситуация на рынке труда складывается относительно позитивно. В июле 2015 г. уровень безработицы составил 5,3%. Опросы в ВЦИОМ свидетельствуют, что за период с января по июль 2015 г. число россиян, опасющихся снижения уровня заработной платы и задержки выплат сократилось на 7%, а прогнозирующих возможность увольнения в ближайшее время – на 9%⁹.

При разработке политики занятости, нацеленной на рост производительности труда, что позволит обуздать инфляцию и повысить экономическую отдачу экономики, требуется участие бизнеса, который может взять на себя часть ответственности за социально-экономическое развитие страны, тогда как государство обеспечит баланс между экономическими интересами субъектов предпринимательства и устойчивостью социальной базы. Социальная стабильность общества должна стать основой для проведения реформ и индикатором их эффективности.

Повышение эффективности участия бизнеса в программах социального партнерства способно оказать влияние на социальный климат в стране. Мировая практика свидетельствует, что такая форма сотрудничества в значительной мере способствует экономическому росту, обеспечению социальной стабильности. Обществу необходимо инициировать разработку программ, направленных на социальную ориентированность бизнеса по трем основным группам показателей:

- экономическое развитие предприятий, включая объем инвестиций в основные фонды, освоение новейших технологий, направленных на повышение качества и улучшение потребительских свойств товаров в условиях импортозамещения, рост социальной значимости выпускаемых товаров и услуг;
- экологическая политика, включая направление финансовых средств на реализацию мероприятий, обеспечивающих экологическую защиту мест дислокации предприятий, снижение неблагоприятного воздействия их производственной деятельности на окружающую среду;

– социальная политика как комплекс мероприятий по социальному развитию персонала предприятий и обеспечению поддержки проектов местного и федерального значения¹⁰.

Отдельные отечественные компании уже ведут по данным направлениям работу, обучая социальному предпринимательству, выделяя гранты общественным организациям и т. п. Но это касается лишь крупных предприятий. Так, Сибирская угольная энергетическая компания (СУЭК), понимая особую важность малого предпринимательства для моногородов, участвует в проектах по его развитию. В 2014 г. приоритет был отдан развитию молодежного предпринимательства. СУЭК проводила обучающие семинары, деловые игры, конкурсы на лучший школьный бизнес-проект. Компания создала некоммерческую организацию «Фонд социально-экономической поддержки регионов» СУЭК – Регионам.

Важно, чтобы, осуществляя подобные проекты, компании действовали гласно и открыто, внося тем самым вклад не только в развитие города и региона, но и страны в целом, способствуя формированию социальной модели общества.

Значительный потенциал для решения проблем в регионах заложен в таком виде предпринимательской деятельности, как социальное предпринимательство. Социально ориентированные некоммерческие организации несут новую идеологию бизнеса. Цель их деятельности – решение социальных задач на основе инноваций с использованием прогрессивных бизнес-технологий. Низкий уровень развития социального предпринимательства в России потребовал разработки «дорожной карты» по увеличению числа негосударственных организаций, действующих в социальной сфере, для роста качества оказываемых услуг и оптимизации бюджетных расходов¹¹.

Объединение ресурсов государства и бизнеса для выполнения обязательств перед обществом по достижению стабильности может быть реализовано в форме государственно-частного партнерства.

Опыт скандинавских стран доказал успешность использования этого механизма не только в социальной сфере, но и для поддержания определенных секторов индустриального производства как основы развития экономики. Компании, активно внедряющие инновации и новые технологии, получали государственные инвестиции в первую очередь.

Широкий спектр преимуществ, связанных с использованием инструментов государственно-частного партнерства, планирует использовать Казахстан – партнер России по Евразийскому союзу. Намечено привлечение частного сектора в проект модернизации

инфраструктуры пенитенциарной системы и создания в наиболее значимых отраслях совместных предприятий с участием иностранного капитала.

К участию в этих проектах намечено привлечь крупнейших международных стратегических партнеров Казахстана по примеру совместного предприятия «Тенгизшевройл», «Эйр Астаны» и др. Планируется, что впоследствии доля государства в совместных предприятиях будет выведена на публичный рынок посредством IPO¹².

Создание подобных совместных предприятий связано со стремлением государства использовать иностранный капитал, изучать идеи и внедрять лучшие практики зарубежных партнеров при сохранении государственного контроля.

Для реализации программы реформ в Казахстане намечена перестройка государственного управления, формирование новой системы государственного экономического планирования, избавление государства от несвойственных ему функций путем передачи их рынку (бизнесу) и саморегулируемым организациям.

Широкие полномочия для осуществления программы реформ, затрагивающих все направления развития общества, будут переданы национальной комиссии по модернизации при президенте Н. Назарбаеве, в которую, как планируется, войдут не только казахстанские, но и зарубежные эксперты.

Среди основных задач комиссии – принятие решений по определению концепции развития и разработке планов по достижению поставленных целей. Данные планы после утверждения президентом страны должны найти воплощение в проектах законов и постановлений правительства. В обязанности комиссии включена функция контроля за эффективностью реализации наиболее значимых инициатив министерского корпуса и региональных властей. Помимо этого, будет осуществляться независимый мониторинг хода реформ. Вырабатывать необходимые рекомендации будет Международный консультационный совет, который планируется создать при национальной Комиссии¹³.

В России также начинает формироваться запрос со стороны общества на перестройку системы управления экономикой, практическая реализация которого требует преодоления сопротивления элит. Ускоренная модернизация сложившейся экономической модели российской экономики возможна уже в среднесрочной перспективе. В связи с этим отказ от планирования с годовым горизонтом (что можно было расценить как очевидную управленческую несостоятельность) и возврат к трехлетнему

бюджетному планированию, которое, по словам премьер-министра Д.А. Медведева, обеспечит «более четкое видение перспективы», способно создать экономическую основу для достижения поставленной цели. Стране необходимы четкие ориентиры стратегического развития. Текущий антикризисный план следует «встроить» в стратегический план. Причем последний должен иметь конкретные количественные и качественные показатели и содержать оценку экономической эффективности отдельных мероприятий.

Важно выделить и поддержать с использованием прямых и косвенных инструментов те отрасли, которые способны дать импульс развития экономики страны в целом, обеспечить реальное импортозамещение. При этом государственная поддержка должна напрямую зависеть от достижения намеченных целевых индикаторов.

Методологический подход к построению системы главных целей государственного управления дан в Федеральном законе №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (2014).

В соответствии с законом в долгосрочной концепции должны быть представлены стратегические цели государственной социально-экономической политики, пути и средства их достижения. При формировании стратегии необходимо отказаться от декларативности и схематичности ее представления. В ином случае можно ожидать повторения оставшейся лишь на бумаге «Стратегии – 2020».

Представляется целесообразным переход государственного управления к управлению по «конкретным результатам в рамках стандартизированных и минимальных процедур мониторинга, оценки и контроля», как это намечено Казахстаном. В данном контексте, безусловно, своевременной является начатая работа по масштабному реформированию сложившейся в России системы контрольно-надзорных органов, ядром которой может стать федеральный закон о государственном контроле.

Оптимизация функций органов исполнительной власти обеспечит рост эффективности государственного регулирования, исключит недобросовестную конкуренцию, позволит устранить коррупцию, что особенно важно для сохранения стабильности общества.

Задачи развития требуют обязательных дополнительных изменений не только в системе государственного управления, но и в использовании ресурсов, в первую очередь трудовых, что вызывает

потребность в увеличении финансирования образования, науки, здравоохранения. Это обеспечит взаимное дополнение стабилизирующих факторов, создаст основу для укрепления стабильности общества и развития экономики страны.

Примечания

- ¹ *Фетисов В.* Социальная стабильность российского общества: состояние и перспективы // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2008. № 5. С. 35–42.
- ² *Дмитриева О.* Ничто не мешает проиндексировать пенсию на 16% // Московский комсомолец. 2015. № 220 (26.932). С. 2.
- ³ В России растёт разрыв между богатыми и бедными, что делать? [Электронный ресурс] URL: <http://www.lawinrussia.ru/node/278799> (дата обращения: 12.03.2016).
- ⁴ ПМЭФ–2015: Итоги форума, побившего все рекорды. [Электронный ресурс] URL // <http://tass.ru/ekonomika/2059679> (дата обращения 12.03.2016).
- ⁵ Падение инвестиций в основной капитал в РФ в августе замедлилось. [Электронный ресурс] URL: <http://www.interfax.ru/business/467463> (дата обращения: 22.08.2016).
- ⁶ *Макеев Н.* Красивое танго рубля и нефти // Московский комсомолец. 2015. № 220 (26.932). С. 2.
- ⁷ Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 13.11.2015).
- ⁸ Государство в меняющемся мире: Отчет о мировом развитии // Вопросы экономики. 1997. № 7.
- ⁹ ВЦИОМ: Россияне стали меньше бояться увольнений. [Электронный ресурс] URL: <http://ruposters.ru/news/24-08-2015/vciom-russiyane-stali> (дата обращения: 10.11.2015).
- ¹⁰ *Любишин А.В.* Социализация бизнеса: необходимость, состояние и перспективы развития: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. С. 20.
- ¹¹ Россия и мир: устойчивое развитие // Гайдаровский форум. 2014. [Электронный ресурс] URL: <http://www.gaidarforum.ru/ru> (дата обращения: 15.10.2015).
- ¹² *Гонтмахер Е.* Задрав штаны, бежать за Казахстаном // Московский комсомолец. 2015. № 122 (26.834). С. 3.
- ¹³ Там же.

Потребительское кредитование с позиций поведенческих финансов

В статье рассматривается российский рынок потребительского кредитования. На материале сформированной информационно-репрезентативной выборки проведен анализ, позволивший выявить тенденцию к избыточному текущему потреблению. С использованием методов поведенческих финансов сформулированы корректирующие стратегии для банков и потребителей.

Ключевые слова: потребительское кредитование, поведение потребителей, метод поведенческих финансов.

В условиях макроэкономической нестабильности и высокой волатильности финансовых рынков особое значение для финансовых институтов приобретает возможность комплексно учитывать и рассматривать различные факторы в процессе предоставления финансовых услуг. Одним из основных является поведение потребителей, которое во многом предопределяет целостность и эффективность связей между банком и контрагентами. Непростая ситуация, сложившаяся на российском рынке потребительского кредитования к 2016 г., характеризуется растущей просроченной задолженностью по потребительским кредитам и одновременным значительным снижением объемов потребительского кредитования (рис. 1) с негативным прогнозом.

Учитывая, что данный сегмент для банковской индустрии – один из самых доходных и конкурентных, а для населения – практически единственный доступный финансовый инструмент расширенного потребления, представляется важным проанализировать причины, приведшие к такому состоянию.

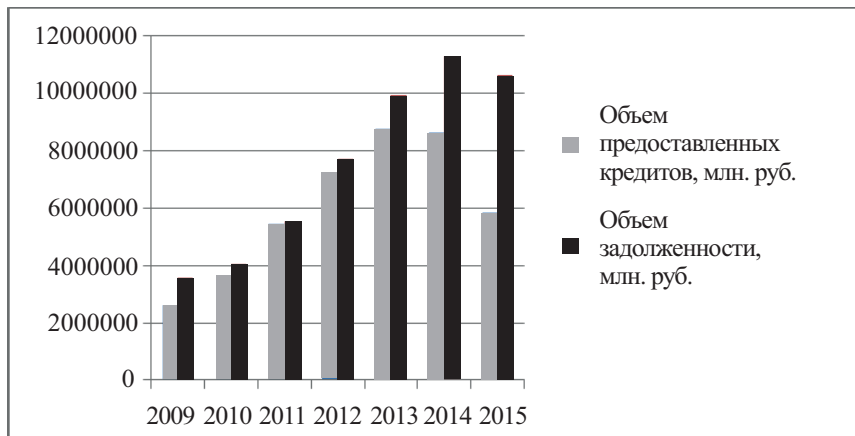


Рис. 1. Динамика соотношения объемов предоставленных кредитов российскими банками и задолженности, по данным ЦБ РФ, млн руб.

Процессы формирования банковской политики в области потребительского кредитования, продвижения кредитных продуктов и выбора кредитных продуктов населением (формирование потребительских предпочтений), как правило, рассматриваются отдельно, хотя итоговый результат – уровень кредитной нагрузки населения и объем банковских портфелей потребительских кредитов – результат этих процессов. Поэтому представляется перспективным рассмотреть текущую ситуацию на рынке потребительского кредитования с нескольких позиций: банков и их контрагентов (населения).

Для исследования включим междисциплинарные теории и неэкономические мотивации в существующие модели, что на протяжении последних лет успешно реализуется в рамках моделей поведенческих финансов. В работах Д. Канемана и А. Тверски по теории перспектив¹ было убедительно продемонстрировано, что решения не всегда соответствуют постулатам традиционной экономической теории. Проявление иррациональности в поведении человека выступает следствием неверного восприятия и обработки информации, ошибок человеческих суждений, возникающих в нашем сознании, которые влияют на процесс мышления. Наряду с теорией перспектив существуют так называемые адаптированные (утвержденные) поведенческие теории (Behavioural Adoption Theories). В них включены теория обоснованных действий (Theory

of Reasoned Actions² – TRA), теория запланированного поведения (Theory of Planned Behavior – TPB) и модель технологического восприятия (Theory Acceptance Model – TAM). TRA успешно используется при анализе и моделировании поведения банков³, равно как и ее логическое расширение – модель TAM⁴. Банки, в отличие от своих клиентов, менее восприимчивы к отклонениям от рациональности. В связи с большим количеством проводимых или рассматриваемых проектов банк имеет отличные возможности для приобретения опыта и его оптимизации в сфере принятия решений. Показано, что банки – это полностью рациональные субъекты, располагающие опытом принятия решений⁵.

Клиент, как правило, индивидуален. Во многих случаях его поведение не удовлетворяет полной рациональности. В связи с отсутствием подобной банку квалификации клиент не может полагаться на свой прошлый опыт. Потребитель, как правило, ограничен аналитическим потенциалом и имеет крайне мало контрольных примеров. Предвидя отклонения своего клиента от рациональности, банк может «выиграть», предлагая продукты, которые включают определенные аномалии, такие как временные предпочтения или боязнь потери, рассматривая эти явления в установлении цен и условий, или путем отражения этих отклонений в маркетинговой деятельности⁶.

Некоторые результаты, полученные в ходе анализа рынка потребительского кредитования в период 2009–2015 гг. можно интерпретировать в контексте основных поведенческих паттернов. В качестве тестируемых параметров в проведенном исследовании рассматривались динамика объемов потребительского кредитования, динамика просроченной задолженности по потребительским кредитам, динамика процентных ставок, данные о наиболее востребованных кредитных продуктах (суммы, сроки, процентные ставки, целевая направленность), индикаторы закредитованности населения, данные о доходах населения (НБКИ, ЦБ, Росстат).

В ходе исследования использовались два типа индикаторов, характеризующих закредитованность населения: отношение задолженности к годовым денежным доходам заемщика и текущая долговая нагрузка (DTI – Debt to Income). Отношение задолженности к годовым денежным доходам – индикатор, позволяющий оценить уровень потребления домохозяйства, финансируемого за счет кредитования, и определить потенциал дальнейшего развития рынка.

Важность учета по группам доходов объясняется неравномерностью доходов населения. Так, если для России децильный коэффициент (соотношение доходов 10% самых богатых к 10% самых

бедных) приблизительно равен 16, то для Скандинавских стран он составляет 3–4 пункта, а для Германии, Австрии и Франции этот коэффициент варьирует от 5 до 7⁷.

10% российских заемщиков с наименьшими доходами ежемесячно выплачивают по кредитам порядка трети своих доходов. Заемщики с доходами выше среднего – 26,07%. Заемщики со средними доходами (2-й и 3-й квартиль по доходам) выплачивают 25,98% от ежемесячных доходов.

Типичный заемщик нижней децильной группы по доходам (с наименьшими доходами) после выплаты кредитных обязательств располагает остатком суммы от доходов, близким к прожиточному минимуму. Таким образом, эта группа представляется наиболее критичной с точки зрения вероятности дефолта при наращивании кредитных обязательств. По данным НБКИ, на беззалоговые кредиты приходится 61% задолженности населения⁸.

Таким образом, по заявочным данным заемщики в основном относятся к группе с доходами выше средних. Но принимая во внимание данные, скорректированные с учетом рынка труда, можно сделать вывод о том, что, наоборот, граждане, относящиеся к данной группе, являются наименее закредитованными, а население с доходами ниже средних вынуждено производить платежи в размере 56,5% годовых доходов по кредитам (рис. 2). Тем самым население

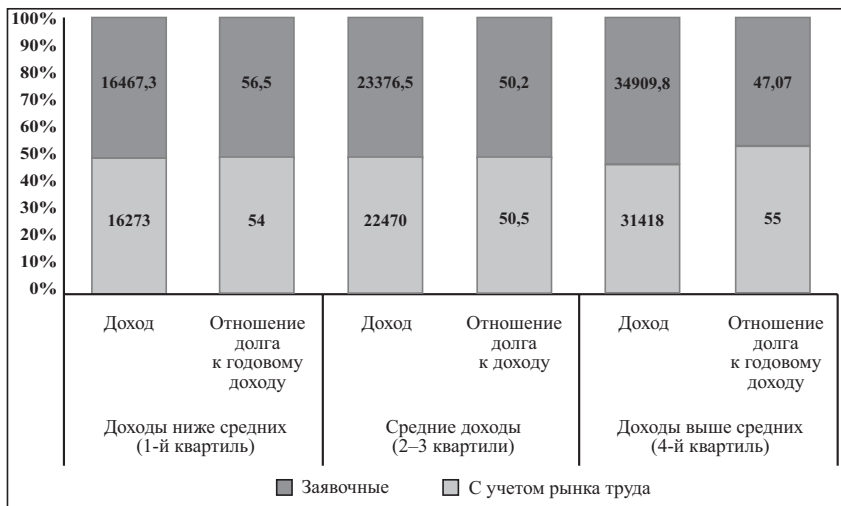


Рис. 2. Долговая нагрузка на основе данных о доходах заемщиков

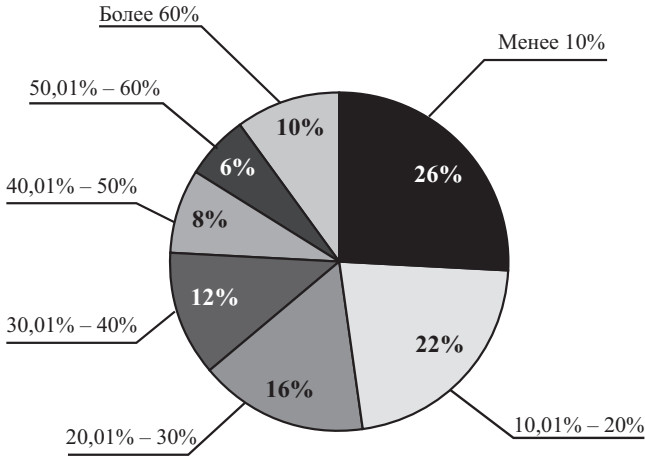


Рис. 3. Распределение заемщиков по размеру долговой нагрузки DTI Gross, в долях от общего числа заемщиков с действующими кредитами

с высокими доходами может быть более склонно к сокрытию части доходов или неполному их отражению в процессе подачи заявки на получение кредита.

Кроме того, анализ распределения количества заемщиков в каждой группе показывает, что 64% заемщиков имеют долговую нагрузку до 30% от совокупных ежемесячных доходов. При этом у 10% этот уровень превышает 60%. Таким образом, свыше 60% собственных доходов данный сегмент тратит на обеспечение платежей по кредитам (рис. 3).

В качестве промежуточного вывода можно сказать, что самыми закредитованными являются граждане с доходами ниже средних; работающие в сфере общественного питания и имеющие рабочие специальности; в возрасте 40–60 лет; предположительно проживающие в г. Москве (18,45% от общего объема кредитования физических лиц по стране на 01.02.2015⁹).

Выявленная закономерность вписывается в основные поведенческие паттерны. Население склонно к текущему потреблению, а не к будущему, притом что потребители недооценивают собственные риски и переоценивают собственные возможности по погашению кредита. Низкие доходы вынуждают прибегать к кредитным ресурсам ввиду невозможности обеспечения текущего потребления и приобретения. Отсюда возникают большие объемы выплат

по соотношению к получаемым доходам (DTI). Опять возникает необходимость в дополнительных ресурсах. Конечным итогом являются все те же низкие доходы.

Полученные данные позволяют обозначить следующие закономерности:

- поведение потребителей во многом иррационально: присутствует тенденция брать большие объемы кредитов, которые не могут быть погашены полностью в срок (склонность к текущему потреблению);
- низкие доходы граждан (заявочные и скорректированные) и уровень закредитованности достаточно точно отражают реальное состояние. Они могут стать для банков ключевыми индикаторами для пересмотра кредитной заявки и оценки кредитного риска.

Для совершенствования учета поведенческих аспектов потребителей банковских услуг представляется важным имплементировать положения поведенческой экономики в данном сегменте. В рамках далее сформированных предложений лежат три принципа, на основании которых люди принимают решения: автоматизм мышления, социальное мышление и мышление на основе ментальных моделей¹⁰.

Таким образом, в зависимости от уровня субъекта можно сформировать предложения по совершенствованию учета поведенческих аспектов на рынке потребительского кредитования следующим образом:

- для банков:
- конкуренция и затраты;
- различия в поведении потребителей;
- ориентация на основную проблему;
- ответственное кредитование;
- информация и фрейминг;
- мягкая патерналистская политика;
- для потребителей:
- саморегулирование;
- уровень финансовой грамотности и возможности.

Конкуренция и затраты. Хотя банки могут использовать поведенческие предубеждения потребителей, из этого не следует, что они будут получать сверхприбыль. Конкуренция в области кредитования означает, что при отсутствии барьеров для входа на рынок с течением времени сверхприбыль будет рассеиваться за счет снижения цен или более высоких затрат. Это произойдет, потому что если действующие банки получают сверхприбыль, то новые

конкуренты будут заинтересованы войти на рынок и предложить лучшие процентные ставки или условия при том же уровне обслуживания. Ключевая проблема для данной отрасли состоит в том, что конкуренция не приведет к повышению качества или более низкой стоимости продукции (т. е. кредитов), а приведет к расточительной конкуренции банков в привлечении потребителей. Чтобы привлечь клиентов, конкурирующие банки могут столкнуться с чрезмерными затратами в области маркетинга. Агрессивные и манипулятивные тактики продаж являются дорогостоящими.

Различия в поведении потребителей. Не все потребители ведут себя одинаково. Общеизвестно, что поведенческие предубеждения влияют на некоторых потребителей больше, чем на других. Это хорошо прослеживается в потребительском кредитовании, где потребители часто подразделяются на «револьверов» (тех, которые регулярно платят свои долги и избегают выплаты процентов) и «хозяйствующих субъектов» (те, кто регулярно не погашают долга). Если банки не могут разграничить потребителей на два разных типа, то они должны предложить разные условия для обеих групп. Из-за различий в поведении финансовые последствия таких условий будут варьироваться для потребителей. Например, потребителям, которые регулярно выплачивают долги, будет лучше, чем тем, кто этого не делает. Из-за полученного перекрестного субсидирования некоторые заемщики смогут брать кредиты по цене ниже себестоимости, тогда как другие получают «плохую сделку». По этой причине при разработке правил требуется проанализировать, к какому из типов потребители относят себя, а также проанализировать дистрибутивные последствия реформы¹¹.

Ориентация на основную проблему. Задача по регулированию на основе поведенческой экономики заключается в выявлении и ориентире на основные проблемы. Например, в ответ на опасения, что потребители набирают слишком много долгов, должны быть сформулированы предложения, направленные на поощрение людей брать меньше, т. е. заложены механизмы лимитирования. Тем не менее усилия по сдерживанию потребительского заимствования, по существу, являются усилиями по борьбе с потребительскими расходами. Поэтому разумно ставить вопрос о том, чтобы политика банка была более точно направлена на расходы. Соответствующая политика по отношению к заемщикам сложнее: должны ли долгосрочные обоснованные предпочтения рассматриваться как более достойные, чем импульсивные предпочтения в краткосрочной перспективе? Правила, ограничивающие заимствования, мо-

гут помочь тем, кто смещен в сторону текущего потребления для достижения долгосрочных целей, но также в значительной мере предотвратить желаемое заимствование.

Ответственное кредитование. Если сами потребители испытывают трудности при принятии правильных решений насчет заимствований, то большая ответственность перелagается на кредиторов. Ответственные правила кредитования включают следующее требование: кредит может быть предоставлен только тогда, когда заемщик обоснует, что сможет погасить кредит без существенных затруднений. В данном случае большая ответственность кредитора состоит в том, чтобы обеспечить кредитование, которое соответствует интересам заемщика. Кроме того, ответственное кредитование не является безрисковым кредитованием. Требования могут увеличить расходы кредиторов, которые могут быть переложены на заемщиков. Ответственные условия кредитования могут стимулировать потенциальных заемщиков к поиску альтернатив для того, чтобы избежать требований по дополнительной информации, касающейся ответственного кредитования, а также могут снизить стимул заемщика в оценке собственной ситуации.

Информация и фрейминг. Альтернативой законодательства о раскрытии, более тесно увязанной с результатами поведенческой экономики, является изменение информации, предоставляемой потребителям, и то, как такая информация оформлена. Некоторые ученые предполагают, что раскрытие информации должно сместить акцент, чтобы отразить то, что кредит может быть опасным. Подобная информация может также противостоять потребительским пристрастиям, особенно в отношении долгосрочных решений и неточной оценки рисков.

Мягкая патерналистская политика призвана повлиять на потребителей, чтобы они смогли принять решение, при этом не ограничивая свой выбор. В мировой практике известны мягкие патерналистские потребительские кредитные политики, которые были реализованы. Одной из них является предоставление потребителям продукта или параметра продукта по умолчанию. Так как потребители более склонны выбирать по умолчанию, этот подход может быть использован для воздействия на потребителей, чтобы они принимали более обоснованные решения, не ограничивая выбор тех, кто делать его в пользу альтернативы¹².

Еще одна распространенная мягкая патерналистская политика требует, чтобы кредиторы предоставляли «период охлаждения», в течение которого заемщик может выбрать или пересмотреть свое решение без сурового наказания. «Периоды охлаждения», казалось

бы, обеспечивают способ решения проблем поведения, в течение которого потребители испытывают трудности в обработке информации, предоставляя потребителям больше времени для того, чтобы задуматься о принятии решения относительно кредита. Тем не менее «периоды охлаждения» не должны быть оправданы поведенческими предубеждениями. Возможно, банки пожелают предоставить «периоды охлаждения» для потребителей как средство повышения качества банковских продуктов. Однако «периоды охлаждения» не являются беззатратными. Например, банк, предлагающий «период охлаждения», не может использовать кредитный договор в качестве обеспечения или продать его за время снижения его стоимости.

В *отношении потребителей* одним из важных моментов остается *саморегулирование*. Прежде чем рассматривать государственное вмешательство в потребительское кредитование, рассмотрим, как поведенческие проблемы, связанные с этим рынком, могут быть преодолены без обращения к государственному вмешательству. Во многих случаях данные проблемы могут быть устранены самими потребителями. Хотя потребители могут быть зависимы от поведенческих предубеждений, они могут учитывать свои ошибки. Также есть возможность учиться у других. Так, репутация кредитора является важным фактором в выборе кредита потребителем. Хорошая репутация может привести к улучшению кредитного процесса у банков. Саморегулирование является своего рода механизмом контроля над производимыми расходами. Тем не менее есть и ограничения. Саморегулирование может быть крайне сложным для человека. Люди могут недооценивать собственную подверженность ошибкам, откладывая этот процесс на потом. Кроме того, существуют издержки в попытках ограничить себя.

Уровень грамотности. Многие страны, в том числе Российская Федерация, нацелены на повышение финансовой грамотности потребителей в надежде на то, что это приведет к принятию более эффективных решений и повышению качества потребительского поиска банковских продуктов. В данном направлении есть потенциальные возможности. Так, существуют доказательства, что образовательные программы хотя и не повышают финансовую грамотность, но улучшают финансовые результаты (сберегательное поведение). Предполагается, что финансовое образование более эффективно, будучи направленным на установление норм или правил, которые люди могут практически использовать. На самом деле есть много пробелов в нашем понимании того, как потребители принимают решения, и в типах мер, которые могут быть эффективными.

В качестве общего вывода отметим, что у банков есть возможности для дальнейшей имплементации достижений теории поведенческой экономики в сегменте потребительского кредитования. Процесс должен быть ориентирован на достижение эффективного взаимодействия банков с потребителями. В свою очередь, потребители должны тщательно оценивать риски и собственные возможности по кредитам. Таким образом, возможно повышение уровня адаптации к изменчивым условиям рынков / среды и, как следствие, расширение и улучшение кредитования физических лиц при более низком объеме просроченной задолженности.

Примечания

- ¹ *Kahneman D., Tversky A.* Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. 1979. № 47 (2). P. 263–291; *Tversky A., Kahneman D.* Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty // *Journal of Risk and Uncertainty*. Vol. 47. No. 2 (Mar., 1979). P. 263–292.
- ² *Ajzen I., Madden J.* Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control // *Journal of Experimental Social Psychology*. 1986. Vol. 22. Iss. 5. P. 453–474.
- ³ *Al-Ajam A.S.* Predicting Banking Adoption Determinants in Yemen Using Extended Theory of Reasoned Action // *Medwell Journals*. 2013. P. 279; *Yousafzai S.Y., Foxall G.R., John G. Pallister.* Explaining Internet Banking Behavior: Theory of Reasoned Action, Theory of Planned Behavior, or Technology Acceptance Model? (Cardiff University) // *Journal of Applied Social Psychology*. 2010. № 40. P. 1172–1175.
- ⁴ *Langer T., Waller P.* Implementing Behavioral Concepts into Banking Theory: The Impact of Loss Aversion on Collateralization // *Sonderforschungsbereich 504*. P. 25; The Impact of Shifting Consumer Behaviors on Retail Banking Technology Strategy // *A First Data White Paper*. 2014.
- ⁵ *Thaler R.* Toward a Positive Theory of Consumer Choice // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1980. Vol. 1. Iss. 1. P. 39–60; *Stiglitz J.E., Weiss A.* Credit Rationing in Markets with Imperfect Information // *American Economic Review*. 1981. Vol. 71. Iss. 3. P. 393–410.
- ⁶ *Nayak N., Nath V., Goel N.* A study of adoption behavior of mobile banking services by Indian customers // *International Journal of Research in Engineering & Technology*. 2014. Vol. 2. Iss. 3.
- ⁷ Анализ долговой нагрузки российских заемщиков / Национальное бюро кредитных историй. М., 2014. № 1. С. 10.
- ⁸ Там же. С. 23.

- ⁹ Сведения о кредитах, предоставленных физическим лицам-резидентам / Центральный Банк Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL: <http://www.cbr.ru/statistics/?PrтId=sors> (дата обращения: 22.08.2016).
- ¹⁰ Mind, Society and Behavior – World Bank: World Development Report. 2015. [Электронный ресурс] URL: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/WDR-2015-Full-Report.pdf> (дата обращения: 22.08.2016).
- ¹¹ *Tooth R.S.* Behavioural economics and the regulation of consumer credit / Published with the assistance of the New Zealand Law Foundation. New Zealand, 2012.
- ¹² Ibid. P. 12.

Импортозамещение и инвестиционная политика в машиностроении

В статье анализируется процесс импортозамещения в машиностроительной отрасли в условиях зарубежных санкций. Оценивается влияние государственной политики импортозамещения на инвестиционную политику. Автор выделяет основные проблемы инвестиционной политики, рассматривая механизм государственной поддержки инвестиционного процесса.

Ключевые слова: товарная структура импорта, степень отказа от инвестиционного импорта, степень замещения импорта, зона «некомпенсируемого технологического отставания».

Напряженная геополитическая ситуация в связи с изменениями внешнеэкономической конъюнктуры усиливает вероятность рисков для устойчивого и динамичного развития российских промышленных предприятий. На фоне действующих экономических антироссийских санкций вопрос импортозамещения еще более заостряется. Российская экономика в значительной степени зависит от поставок импортного оборудования и продукции. Во многих стратегических отраслях промышленности доля потребления импорта оценивается на уровне более 80%, что создает потенциальную угрозу как для национальной безопасности, так и для конкурентоспособности российской экономики в целом. Но сложившаяся ситуация – это не только угроза, но и возможность для реализации стратегии ускоренного подъема отечественного производства во многих отраслях.

На глобальном рынке Россия выступает в качестве чистого импортера машиностроительной продукции. По данным Федеральной

таможенной службы, объем отраслевого импорта составляет \$15 млрд, тогда как экспорта – всего \$2 млрд. В 2000–2008 гг. (до кризиса) ежегодный темп прироста импорта составлял 25%. Основным торговым партнером России является Европейский союз, на долю которого приходится до 90% машиностроительного импорта.

В структуре импорта к началу 1990-х годов продукция машиностроения занимала 17%. Эта доля постоянно увеличивалась, что послужило одним из факторов сокращения отечественного производства. В последние годы отмечались следующие тенденции: в 1995–2000 гг. доля импорта машин, оборудования и транспортных средств колебалась в пределах 31–36%. После 2000 г. наблюдался устойчивый рост показателя. Своего пика (53%) он достиг в 2008 г. К 2010 г. опустился до 45%. В табл. 1 показана динамика импорта важнейших видов машиностроительной продукции в Россию.

Таблица 1

Динамика импорта важнейших видов машиностроительной продукции в РФ в 1995–2013 гг.

Вид продукции	1995	2000	2001	2011	2012	2013
Автопогрузчики, шт.	6859	7525	18641	34290	39353	38532
Станки металлорежущие, тыс. шт.	...	20,5	49,5	727	673	845
Тракторы, шт.	8250	20904	27437	90123	92723	79064
Автобусы, шт.	10861	4960	8805	16436	14780	7631
Автомобили легковые, тыс. шт.	82,5	71,7	116	1093	1082	894
Автомобили грузовые, тыс. шт.	10,1	19,2	30,5	109	121	89,1

Источник: ФТС России с учетом данных о взаимной торговле с Республикой Беларусь и Республикой Казахстан.

В товарной структуре импорта из стран дальнего зарубежья в 2014 г. на долю машин и оборудования приходилось 50,5% (в 2013 г. – 50,8%, см. табл. 2). Стоимостный объем импорта этой продукции по сравнению с 2013 г. снизился на 8,7%, в том числе для механического оборудования – на 7,6%, электрического оборудования – на 3,7%, средств наземного транспорта (кроме железнодорожного) – на 21,0%, инструментов и аппаратов оптических – на 6,5%. Физический объем ввоза легковых автомобилей сократился на 17,9%, грузовых автомобилей – на 30,7%¹.

Таблица 2

Сокращение импорта машин, оборудования и транспортных средств в РФ из стран дальнего зарубежья в 2014 г. по сравнению с 2013 г.

Страна	Объем поставок, млн \$	Темп прироста 2014 к 2013, %
Китай	26850,2	-3,3
Германия	18727,8	-16,0
Япония	9098,1	-19,4
США	8243,5	-8,8
Республика Корея	6249,6	-14,3
Италия	6168,8	-10,8
Великобритания	5061,6	-0,7
Чехия	3530,9	-8,5
Франция	3383,2	-17,1
Польша	2616,1	-14,5
Словакия	2353,2	-20,8
Турция	2049,5	-11,8
Швеция	1876,5	-18,0
Австрия	1876,4	-7,3
Нидерланды	1787,1	-4,7
Финляндия	1659,5	-7,9
Испания	1644,6	-11,2

Источник: данные ФТС России.

В товарной структуре импорта из стран СНГ в 2014 г. доля машин и оборудования составила 25,3% (в 2013 г. – 32,0%). Стоимостный объем импорта данной товарной группы по сравнению с 2013 г. сократился на 34,4%, в том числе механического оборудования – на 19,3%, электрического оборудования – на 26,7%, железнодорожного оборудования – на 65,1%, средств наземного транспорта (кроме железнодорожного) – на 37,7%. Физические объемы ввоза легковых и грузовых автомобилей снизились соответственно на 57,9 и 41,5%.

2015 год стал для России серьезным испытанием: зарубежные санкции были продолжены, курс рубля был рекордно низким, цены на нефть также не показывали ощутимого роста, резко сни-

зились показатели внешней торговли. Импорт машин, оборудования и транспортных средств за первое полугодие 2015 г. (из общего объема \$86,7 млрд) составил 44,4%.

В товарной структуре импорта в Россию из стран дальнего зарубежья в 1-м квартале 2015 г. доля машин и оборудования составила 46,9% (в 2014 г. – 48,4%). Стоимостный объем импорта ввезенной продукции снизился по сравнению с предыдущим годом на 38,6%. Причина кроется в увеличении собственного производства этой продукции в России. Заметнее всего сократился импорт средств наземного транспорта (не считая железнодорожного) – падение на 58,1%. В товарной структуре импорта из стран СНГ в 1-м квартале 2015 г. доля машин и оборудования составила 20,9% (в 2014 г. эта доля была выше – 25,5%). Стоимостный объем импорта данной товарной группы по сравнению с 2014 г. сократился на 54,9%.

В 1-м квартале 2015 г. в машиностроении степень отказа от инвестиционного импорта составляла 64%, а степень замещения импорта и перехода на отечественные аналоги – 14%. Российские промышленные предприятия массово отказывались от закупок импортных машин и оборудования по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Доля сообщений о снижении (но не о прекращении) таких закупок составила в целом по промышленности 37%. Еще 16% предприятий полностью отказались от импорта. Прежде всего, это три отрасли: пищевая, где 70% предприятий сообщили о снижении или прекращении закупок импортных машин и оборудования, машиностроительная (64%) и легкая (60%) промышленность. Аналогичные тенденции наблюдаются и в случае импортозамещения сырья: пищепром (49%), легпром (47%) и машиностроение (40%), а также производство стройматериалов (42%).

Отметим, что лишь 10% государственных предприятий в начале 2015 г. сообщили о снижении или полном отказе от закупок импортных машин (40% и ранее не пользовались импортом). Половина госсектора сохранила объемы закупок иностранного оборудования на прежнем уровне. Масштабы отказа от импорта возрастали с размером производителя: если малые предприятия (до 100 чел.) демонстрировали самые скромные результаты (26%), то средние (101–250 чел.) сообщали уже о 37% случаев отказа от импорта. В группе заводов с численностью работников свыше 500 чел. сокращение или отказ от закупок импортного оборудования выше – 50%. Впрочем, с увеличением размера предприятия растет и зависимость от импортного оборудования. Его не покупают 62% малых предприятий и только 10% крупных. В такой ситуации

крупные производители становятся основными покупателями отечественных инвестиционных товаров.

В первом квартале 2015 г. в машиностроении степень отказа от сырьевого импорта составила 40%, а степень замещения импорта и перехода на отечественные аналоги – 53%. Объемы закупки сырья, материалов и комплектующих почти не отразили кризисного снижения в начале 2015 г. по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. Однако необходимость поддержания прежних объемов выпуска привела к тому, что российская промышленность реже отказывалась от закупок импортного сырья, чем от приобретения импортного оборудования. О снижении потребления ввозимого в страну сырья сообщили 37% предприятий против 53%, представивших сведения о снижении закупок машин и оборудования.

Необходимость поддержания прежних объемов выпуска потребовала и более существенного, чем в случае машин и оборудования, наращивания закупок отечественного сырья и материалов. В результате коэффициент замещения составляет 57%, т. е. в три с лишним раза больше, чем для машин и оборудования (17%).

Наблюдаемое в последнее время замедление темпов роста импорта в Россию является результатом экономической политики государства по поддержанию внутреннего производства. Тенденция импортозамещения носит долгосрочный характер, так как заменить импортируемые товары товарами отечественного производства непросто. Если во время кризиса 1998 г. девальвация и падение импорта усилили внутренних производителей за счет задействования ранее неиспользовавшихся мощностей, то сейчас этот ресурс ограничен.

В частности, в особенно тяжелом положении оказалось станкостроение. Производство станков упало в России с 70 тыс. штук в 1991 г. до 3 тыс. в 2012 г., т. е. более чем в 20 раз. Советское станкостроение в свое время находилось на мировом уровне: с 1984 г. по 1990 г. только в ФРГ было экспортировано 45 тыс. единиц станков и единиц кузнечно-прессового оборудования. Если вплоть до начала 1990-х гг. лидерами в станкостроении были США, СССР, ФРГ и Япония, то к 2012 г. безусловным лидером в производстве станков стал Китай, а за ним (с большим отрывом) следуют Япония, Германия, Италия, Южная Корея и Тайвань. Правда, Япония, Германия и Италия первенствуют в производстве наиболее сложных и точных машин. США опустились на 7-е место в мире, тогда как Россия – на 21-е.

Резкое сокращение станкостроительной промышленности вынудило отдельные крупнейшие машиностроительные заводы раз-

вивать станкостроение на собственной базе. После принятия программы технического перевооружения предприятий ОПК затраты на металлорежущее оборудование в России возросли с \$1,2 млрд в 2010 г. до \$1,3 млрд в 2011 г. Однако этих сумм достаточно на поставку примерно 30 тыс. единиц, причем не самого современного оборудования. Даже если считать, что парк станков в России составляет 900 тыс. единиц, при таких темпах обновления на полную модернизацию потребуется около 30 лет. Это означает, что до реального технического перевооружения нашей промышленности все еще далеко.

Итак, вывод напрашивается сам собой: основной проблемой для перехода на российские аналоги является полное отсутствие их производства в России. На втором месте – низкое качество имеющейся российской продукции, на третьем – недостаточные объемы выпуска. Для создания новых мощностей нужны инвестиции. Для отдельных видов производства важен технологический процесс, при котором импортозамещение возможно не ранее чем через три–пять лет, что составляет большие риски для инвесторов, поскольку в краткосрочной перспективе ситуация слишком неопределенная.

В настоящее время развитие машиностроения осложняется тем, что физический и моральный износ основных средств производства достиг критического уровня 65–75%. Между тем темп выбытия основных фондов 1,5–3,5% в год, а годовой темп обновления технологической базы не превышает 0,1–0,5% в год, что в два раза ниже, чем в целом по промышленности².

Удельный вес производств, соответствующих пятому технологическому укладу, составляет не более 6–8%; четвертому – около 32–34%; третьему – свыше 50%. Шестой технологический уклад, формирующийся в развитых странах, с активным применением биотехнологий, нанотехнологий, геной инженерии, мембранных и квантовых технологий, микромеханики, термоядерной энергетики, начнет развиваться в России только к 2020 г. Доля наукоемкой продукции отечественного машиностроения сегодня не превышает 2,6%, а внедрением инноваций занимается лишь 4–5% предприятий, тогда как в Германии, США, Франции, Японии – 70–80%. Производство высокотехнологичной бытовой электроники, приборостроение и станкостроение в России находятся в зоне «некомпенсируемого технологического отставания».

В то же время для национальной экономики все большую актуальность приобретают вопросы формирования основы для нового инвестиционно-технологического типа экономического развития

на базе отраслей высокотехнологичного машиностроения. В России, несмотря на длительные кризисные явления, сохранились отрасли, которые могут лечь в основу инвестиционно-технологического типа развития. В результате политики импортозамещения перед машиностроительными предприятиями стоит задача корректировки инвестиционной политики и выбора следующих основных направлений для инвестирования: новое строительство, перепрофилирование, реконструкция, модернизация, техническое перевооружение, обновление отдельных видов продукции, инновационное инвестирование в нематериальные активы.

Сегодня в структуре инвестиций по источникам поступления средств доминируют собственные источники предприятий: 79,5%, привлеченные средства составляют 20,5%, из которых только 1,3% приходится на государственное финансирование. За счет собственных средств в 2014 г. осуществляли инвестиционную деятельность 78% организаций, задействовали внешние источники финансирования – 36%. Основным источником финансового обеспечения технологического развития остаются собственные средства предприятий, достаточность которых ограничена рентабельностью действующего производства. Привлечение заемных средств также представляется проблематичным, поскольку ставки по кредитам значительно превышают рентабельность машиностроительных производств. В среднем по машиностроительной отрасли рентабельность активов составляет 4,9%, что снижает доступность для предприятий машиностроения банковских кредитов, средневзвешенные процентные ставки по которым на срок свыше одного года в 2015 г. превышали 25%.

В сложившихся условиях необходимо разрабатывать программы инвестиционной поддержки машиностроительных предприятий со стороны государства. В связи с этим рассматриваются как существующие, так и новые механизмы и меры государственной помощи.

Государственные закупки могут стать мерой содействия импортозамещению. Они призваны обеспечить начальный спрос и поддержать отечественных производителей в период выхода на конкурентоспособные объемы производства. Федеральным законом необходимо установить запреты и ограничения на закупку импортной продукции, а также преференции для отечественных производителей. То есть одновременно с мерами запретительного и ограничительного характера следует рассматривать меры стимулирующего характера.

Безусловно, государственные субсидии являются действенной мерой для активизации инвестиционного процесса. Поддерж-

ка проектов импортозамещения может осуществляться в рамках предоставления государственных субсидий на исследовательские и конструкторские работы, техническое перевооружение. Такие меры работают в различных отраслях, где субсидии предоставляются на развитие инфраструктуры, техническое перевооружение, модернизацию, на процентные ставки по кредитам и на субсидирование НИОКР в рамках инвестиционных проектов. В 2014 г. впервые ввели возвратные субсидии, когда средства предоставляются на компенсацию затрат на НИОКР в рамках инвестиционного проекта. Результатом по этому проекту являются конкретные индикаторы и показатели по промышленному производству. Если исполнитель не достигает промышленного выпуска, то субсидия или возвращается обратно государству, или накладываются штрафные санкции за недостижение результата. Государственная поддержка максимально приближена к конкретному результату на реальном рынке с конкретными показателями. В начале 2015 г. Минпромторг также разработал механизм компенсации процентных ставок по кредитам на реализацию комплексных инвестиционных проектов. В настоящее время в перечень включены 14 одобренных проектов. До 1 декабря 2015 г. действовала программа субсидирования по лизинговым платежам, которая распространялась на новые транспортные средства всех категорий (легковые, легкие коммерческие и грузовые автомобили, автобусы), произведенные в 2015 г. Для приобретения автомобиля со скидкой необходимо заключить договор лизинга сроком от одного года с авансовым платежом не менее 10%, но не более 50% от стоимости транспортного средства. Размер скидки не может превышать 500 тыс. руб. на один предмет лизинга и 10 млн руб. на одного лизингополучателя. Благодаря новой программе Минпромторг рассчитывал дополнительно продать в 2015 г. 16 тыс. автомобилей, включая 10 тыс. легковых, 5,4 тыс. грузовых и 600 автобусов. Из федерального бюджета до конца 2015 г. на программу было выделено 2,5 млрд руб.³

При разработке стратегии импортозамещения следует шире использовать зарубежный опыт. Наиболее успешная мировая практика свидетельствует о том, что импортозамещение прежде всего опирается на частную инициативу, гибко поддерживаемую государством. Частный бизнес учит национальную специфику, если увидит реальные перемены в регулировании и в работе системы стимулов.

Многие вопросы импортозамещения лежат в плоскости регулирования рынков. Необходимо максимально совершенствовать законодательную базу, чтобы быстро и эффективно обеспечить

доступ промышленности к инструментам поддержки. Принятый Госдумой Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации»⁴ заложил основу для применения новых инструментов реализации промышленной политики, в том числе в рамках содействия импортозамещению.

Одним из таких инструментов является специальный инвестиционный контракт. Он заключается между РФ в лице уполномоченного органа и инвестором, принимающим на себя обязательства по созданию или освоению производства промышленной продукции на территории страны. Контракт заключается сроком на 10 лет и предусматривает различные льготы: по налогам и сборам, по арендным платежам за пользование государственным имуществом, льготные тарифы на товары, работы, услуги, подлежащие регулируемому ценообразованию. Это могут быть и иные льготы и преференции, которые включены в действующее законодательство. Такой механизм позволяет учитывать отраслевую специфику и применять меры государственной поддержки с учетом особенностей конкретных товарных групп в разных отраслях промышленности. Специальные инвестиционные контракты планируется использовать в рамках проектов по локализации производств, а также при создании и развитии инфраструктуры.

В качестве другого важного инвестиционного механизма содействия импортозамещению может рассматриваться Фонд развития промышленности, создаваемый в соответствии с поручением председателя правительства. Он предусматривает использование механизма возвратного финансирования по сниженным ставкам при реализации инвестиционных проектов субъектами среднего бизнеса. В федеральном бюджете на 2014–2017 гг. запланировано порядка 19 млрд руб.

Большая роль в содействии импортозамещению отводится индустриальным паркам. Впервые принята отдельная подпрограмма в рамках государственной программы по развитию промышленности и ее конкурентоспособности – «Индустриальные парки». В нее заложен механизм предоставления субсидий на инфраструктуру при создании индустриального парка в том или ином субъекте Российской Федерации. Эта мера обеспечивает создание удобных площадок для реализации проектов промышленных производств.

Таким образом, проводимая политика импортозамещения в России стала фактором, влияющим на изменение характера формирования и реализации инвестиционной политики в машиностроении. Но необходим пересмотр основных направлений и условий инвестирования, связанных с модернизацией процесса производ-

ства и созданием высокотехнологичной конкурентной продукции. При недостатке собственных средств у машиностроительных предприятий в качестве основного инструмента активизации инвестиционной деятельности необходимо разрабатывать механизмы их инвестиционной поддержки со стороны государства.

Примечания

- ¹ Данные Федеральной таможенной службы. [Электронный ресурс] URL: http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=13858&Itemid=2095 (дата обращения: 05.10.2015).
- ² Данные Росстата. М., 2015. [Электронный ресурс] URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2015/rus15.pdf (дата обращения: 27.08.2016).
- ³ Данные Минпромторга России. [Электронный ресурс] URL: http://minpromt-org.gov.ru/activities/state_programs/list (дата обращения: 27.08.2016).
- ⁴ Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации». [Электронный ресурс] URL: <https://rg.ru/2015/01/12/promyshlennost-dok.html> (дата обращения: 07.09.2016).

Внутренний маркетинг как эффективный инструмент кадрового менеджмента в организации

Статья посвящена анализу современных представлений о развитии концепции внутреннего маркетинга как предпосылки удовлетворения потребностей потенциальных клиентов организации. Рассмотрено содержание основных подходов к определению данной концепции, описаны основные типы и инструменты организации внутреннего маркетинга в компании.

Ключевые слова: концепция внутреннего маркетинга, организация внутреннего маркетинга, маркетинговые инструменты, потребности персонала, клиентоориентированный подход, клиентоориентированный персонал, анкетирование персонала.

Современные подходы к организации эффективной и перспективной деятельности любой организации предполагают ориентацию на три составных части маркетинговой стратегии: внешний маркетинг, внутренний маркетинг и маркетинг взаимоотношений¹.

Во всех этих маркетинговых стратегиях персонал играет ключевую роль. Все возрастающее внимание к персоналу как одному из ключевых факторов успеха компании привело к появлению специального направления, определенного как внутренний маркетинг. В последние годы становится все более очевидным, что внутренний маркетинг – это один из современных методов менеджмента, показывающий достаточную высокую эффективность в работе с персоналом.

Концепция внутреннего маркетинга предполагает, что к сотрудникам (персоналу) нужно относиться как к клиентам, т. е. с

концентрацией внимания на его интересах, а не только как к «инструменту» достижения целей организации и ее руководства, который может быть заменен в любой момент. В самом общем виде концепция внутреннего маркетинга включает следующие основные элементы:

- мотивированный на достижение общего результата и удовлетворенный собственным положением в организации персонал;
- клиентоориентированный подход в работе организации в целом и всех ее структурных подразделений;
- использование маркетингового подхода в целом и конкретных маркетинговых инструментов к организационной структуре и деятельности организации;
- интеграция работы всех структурных подразделений организации, что предполагает взаимодействие и нацеленность на общий конечный результат².

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основным мотивом внутреннего маркетинга является необходимость выяснения и удовлетворения потребностей сотрудников как предпосылки удовлетворения потребностей потенциальных клиентов организации. И если изначально внимание к персоналу в комплексе маркетинга предлагалось уделять только в сфере услуг, то на сегодняшний день внимание к персоналу касается уже любой сферы деятельности.

Следует отметить, что теория внутреннего маркетинга, включая основную терминологию и понятийный дискурс, находится в стадии формирования. Так, в современной научной литературе есть разные определения внутреннего маркетинга.

Представители североамериканской школы маркетинга Л. Берри и А. Парасураман дают такое определение: «Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы – продукта в соответствии с потребностями сотрудника – клиента»³.

К. Гренроос, представитель скандинавской школы маркетинга, считает, что «идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников»⁴.

Британские ученые М. Рафик и П.К. Ахмед сформулировали следующее определение: «Внутренний маркетинг – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий»⁵.

Российский специалист в данной области Ю.П. Соловьева, обобщая три вышеуказанных основных подхода, определяет внутренний маркетинг как «планомерные действия по использованию маркетинговых методов внутри организации, направленных на преодоление сопротивления изменениям, мотивацию и межфункциональную интеграцию сотрудников с целью эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов через философию создания мотивированного и клиентоориентированного персонала»⁶.

По нашему мнению, в самом общем виде внутренний маркетинг можно представить как комплекс маркетинговых мероприятий, направленный на формирование у сотрудников приверженности ценностям и миссии компании.

Внутренний маркетинг направлен на постоянное совершенствование деятельности компании по нескольким направлениям:

- мотивация сотрудников на высокое качество обслуживания клиентов;
- поиск и привлечение новых высококвалифицированных сотрудников;
- постоянное повышение профессиональных умений и навыков персонала;
- оптимизация процесса взаимодействия структурных подразделений компании для достижения единых (для компании) стратегических целей.

Эти и другие направления деятельности компании, которые специалисты определяют как элементы внутреннего маркетинга, предполагают решение следующих задач:

1) сбор информации по нескольким направлениям: удовлетворенность персонала рабочими условиями; современные тенденции в организации работы специалистов соответствующих профилей; возможные направления поиска квалифицированных работников на рынке труда; современные формы организации управления персоналом и т. п.;

2) постоянная работа с персоналом компании по нескольким направлениям: повышение (если надо) и совершенствование (сохранение высокого) качества обслуживания клиентов; взаимодействие сотрудников друг с другом по различным направлениям

деятельности; повышение «командного духа» посредством организации различных совместных мероприятий и т. п.;

3) организация информирования сотрудников компании по нескольким направлениям: цели и задачи компании и роль каждого сотрудника в их достижении; стратегия компании; решения по оперативному, тактическому и маркетинговому планированию в компании; миссия компании; основные элементы маркетинговой деятельности компании и т. п.;

4) разработка механизма организационной культуры компании по нескольким направлениям: ориентированность на удовлетворение потребностей клиентов; соответствие миссии и стратегии; позиционирование руководства; учет потребностей и мнений персонала и т. п.;

5) помощь в организации управленческого механизма, направленного на формирование: деловых и доверительных отношений между руководством и персоналом; системы повышения квалификации персонала; системы критериев для оценки эффективности работы каждого сотрудника; критериев оптимальной организационной структуры компании; процесса планирования в компании и т. п.

Конечно, вышеперечисленными задачами не ограничивается весь комплекс задач, стоящий перед структурным подразделением компании, обеспечивающим внутренний маркетинг. Важно понимать, что для решения этих задач, как и для достижения поставленных целей, маркетинговые службы компании используют, с одной стороны, классические маркетинговые инструменты, которые используются и во внешней среде. С другой стороны, при решении задач внутреннего маркетинга необходимо использовать методологию и принципы управления персоналом. В данном случае необходимо понимать, что внутренний маркетинг неотделим от управления персоналом, так как затрагивает аспекты деятельности, связанные с работой персонала и организацией управления деятельностью как всей компании, так и ее отдельных структурных подразделений. В практической работе сотруднику или структурному подразделению, проводящим внутренний маркетинг, необходимо очень тесно сотрудничать со службой персонала организации.

Исходя из этого, очень важное значение приобретает вопрос об организации, структурировании и персональной ответственности за процесс внутреннего маркетинга в организации.

В настоящее время специалисты различают несколько типов организации внутреннего маркетинга⁷.

Первый, наиболее распространенный тип предполагает наличие отдельного структурного подразделения, которое осуществля-

ет работы по внутреннему маркетингу. Это может быть как большой департамент, так и только один сотрудник. В данном случае важно, что и для департамента, и для отдельного сотрудника, занимающегося внутренним маркетингом, все другие подразделения компании рассматриваются как клиенты. При этом каждый этап работы конкретного подразделения исследуется на предмет возможного повышения качества работы как данного подразделения, так и организации в целом. Временные рамки в этом случае важны только с точки зрения их наличия, так как повышение качества работы рассматривается и на конкретном этапе, и в рамках стратегии.

Второй тип организации внутреннего маркетинга предполагает концентрацию усилий (в том числе, маркетинговых) всей организации на повышение эффективности работы отдельного департамента или группы сотрудников. Такой тип наиболее востребован в случае выполнения определенным структурным подразделением какой-либо важной задачи в определенный период времени, например разработки нового товара, а все остальные подразделения призваны обеспечить данному подразделению максимально комфортные условия на данный период времени.

Третий тип определяется тем, что внутренний маркетолог (при этом неважно, департамент или отдельный сотрудник) направляет свои усилия на организацию в целом и в долгосрочном периоде, хотя и с учетом наличия этапов выполнения конкретной стратегии.

Четвертый тип предполагает, что все сотрудники организации обучены маркетинговым инструментам и применяют их в своей работе. В этом случае организация как бы является одновременно и «маркетологом» и «рынком», на который направлены его действия. В этих условиях внутренний маркетинг направлен на непрерывное повышение эффективности процессов взаимодействия организации, ее департаментов и отдельных сотрудников.

При этом особое значение имеет позиционирование руководства организации и/или внутреннее позиционирование организации в целом.

Внутреннее позиционирование и основанная на нем корпоративная культура составляют «идеологическую» базу внутреннего маркетинга. Современная высококонкурентная ситуация практически на любом рынке предполагает необходимость наличия собственной позиции, отличающей организацию от конкурентов. Создание такой собственной позиции, называемое позиционированием, является важнейшей задачей маркетологов любой компании. И важно это не только для клиентов, как существующих, так

и потенциальных. Не меньшее значение позиционирование имеет и для сотрудников, причем также и для уже работающих, и потенциальных.

Позиционирование в рамках внутреннего маркетинга тесно увязано с подбором персонала как минимум по двум позициям:

- интересная, известная и отличающаяся от других организация дает большую мотивацию сотрудникам не переходить к конкуренту, который ничем не отличается от других участников рынка;
- всегда есть желающие устроиться на работу в такую интересную организацию, т. е. появляется возможность конкурсного отбора.

Внутренний маркетинг способствует тому, чтобы при приеме кого-либо на работу оценивались не только профессиональные качества кандидата, но и его черты характера, соответствующие (или противоречащие) корпоративной культуре организации, ее миссии и позиционированию.

Но главное, что важно с точки зрения управления персоналом, – это возможность и желание применить маркетинговый подход (т. е. использование маркетинговых инструментов при организации работы персонала) к управлению персоналом.

Для этого можно предложить следующий алгоритм действий (в полном соответствии с задачами внутреннего маркетинга):

- всестороннее изучение потребностей сотрудников всех уровней;
- группировка и оценка выявленных потребностей;
- градация сотрудников в зависимости от выявленных потребностей (не в противовес, а в помощь иерархической структуре);
- осуществление внутреннего позиционирования (т. е. в некотором смысле пропаганда ценностей, стратегии и продуктов компании);
- формирование в сотрудниках внутренней потребности постоянного донесения этих ценностей и, соответственно, продвижение продуктов компании в общественное сознание (т. е. в среду существующих и потенциальных клиентов);
- изучение потребностей сотрудников компании позволяет также, в определенной степени, получить мнение экспертов (в качестве которых и выступают сотрудники) о ситуации на рынке, о предпочтениях потребителей и поведении конкурентов.

Изучение потребностей персонала – это постоянный исследовательский процесс, который должен охватывать все этапы работы

конкретного работника с самого начала трудовой деятельности, вернее даже с момента его приема на работу. И, конечно, такую работу не может проводить самостоятельно только HR-департамент. В этом должен участвовать департамент (или сотрудник), отвечающий за внутренний маркетинг.

В задачи маркетологов в этом случае входят разработка инструментария исследования, проведение исследования, обработка и анализ результатов. Совместно с HR-департаментом проводится градация персонала (как указано выше) и разрабатываются рекомендации для руководства по наиболее эффективному мотивированию сотрудников на повышение качества их работы.

Наиболее распространенным и доступным инструментарием исследования является анкета опроса персонала.

Для получения качественного результата анкета, как и при обычном маркетинговом исследовании мнений потребителей, предполагает наличие нескольких блоков вопросов в основной части. Основными блоками анкеты могут быть:

- удовлетворяющие работников условия труда (заработная плата, наличие и условия иных выплат, социальный пакет; организация рабочего места, график работы и другие условия);
- возможность самореализации работника (долгосрочность контракта, стабильность условий труда, возможность карьерного роста, участие в реализации стратегии компании и другие возможности);
- комфортность внутрифирменных взаимоотношений (взаимоотношения персонала внутри департаментов, взаимоотношения персонала из разных департаментов, взаимоотношения руководителей и подчиненных и другие взаимоотношения);
- претензии и предложения по совершенствованию рабочих условий;
- отношение к работе коллег и руководства.

Анкетирование должно быть направлено как на работающих сотрудников, так и на кандидатов, претендующих на те или иные должности.

В результате можно заранее или в случае возникновения необходимости ответить на вопросы соответствия кандидата или работника требованиям к конкретной должности.

Так, среди прочих вопросов исследование может ответить на вопросы, связанные с наиболее эффективным использованием сильных качеств отдельных сотрудников. Например, определить, кто может работать в отделе продаж, т. е. взаимодействовать с клиентами, а кому лучше предложить работу, не связанную с не-

посредственным контактом с клиентами. Конечно, анкеты для потенциальных кандидатов и уже работающих сотрудников должны быть различными. Так же, как правило, различными должны быть анкеты для кандидатов, только приходящими в компанию, и для кандидатов внутри компании, претендующими на другую (в том числе, более высокую) должность.

При анкетировании персонала важно оставлять возможность ответа на открытые вопросы (т. е. вопросы, предполагающие развернутые ответы, высказывание собственных пожеланий). Также большое значение имеет полная анонимность анкетирования. Немаловажное значение имеет также возможность ранжирования ответов, что позволяет изучить различия в предпочтениях разных категорий персонала и отдельных сотрудников. Так, для некоторых сотрудников, возможно, первостепенное значение имеет постоянный рост заработной платы, например на уровне инфляции, а для других более важное значение имеют социальный пакет и его качественное улучшение.

По мнению специалистов, занимающихся внутренним маркетингом, само анкетирование (или опрос) лучше проводить не маркетологам, а специалистам из HR-департамента, так как специалисты по кадрам, с одной стороны, лучше знают персонал компании, а с другой стороны, их расспросы кажутся более естественными для многих работников. Такая совместная работа (разработка анкеты маркетологами, а проведение опроса кадровиками) подчеркивает тесную связь кадровой и маркетинговой служб при организации внутреннего маркетинга.

Исследование потребностей персонала должно привести к тому, что сотрудники могут быть сгруппированы не только по дивизиональному и/или функциональному принципу, а и в зависимости от их потребностей и интересов. В результате появляется возможность оценки соответствия потребностей конкретного сотрудника и эффективности его работы в зависимости от занимаемой позиции и возложенных на него функций. В данном случае также необходимо тесное сотрудничество кадровой и маркетинговой служб, тем более что системы оценки могут быть различными в разных компаниях. Большинство критериев и параметров оценки разрабатываются в компаниях самостоятельно и с учетом конкретной ситуации. В этой работе активное участие должно принимать и руководство компаний.

Вообще с точки зрения внутреннего маркетинга роль руководства трудно переоценить. Несмотря на важность работы маркетинговой службы и HR-департамента, отношение к внутреннему мар-

кетингу руководства имеет решающее значение, так как эта работа выявляет и недовольство сотрудников условиями работы, а значит, руководством. В то же время само поощрение внутреннего маркетинга руководством показывает, что, например, директору не безразлично мнение и условия труда сотрудников.

По результатам исследования мнений персонала в компании может быть внедрена некая форма CRM (Customer Relationship Management), которая предполагает налаживание обратной связи с клиентами и демонстрирует высокую эффективность. Но если внутренний маркетинг направлен на сотрудника как на клиента, то логично предположить, что обратная связь с таким «клиентом» тоже может быть весьма эффективной и формировать высокую лояльность сотрудников. Например, знание важных моментов в жизни сотрудника и внимание к ним является очень эффективным инструментом повышения результативности работы персонала. Хотя, конечно, это «правило» работает не всегда и не со всеми сотрудниками, но именно внутренний маркетинг позволяет определить для кого это значимо, а для кого – нет. Например, для одного сотрудника важен проявленный интерес со стороны руководства к его проблемам, а для другого важны только заработная плата и график работы. Но, как правило, поддержка сотрудника в каких-то требующих внимания ситуациях очень стимулирует последнего к эффективной работе.

В то же время такое внимание к проблемам сотрудников является частью социальной ответственности компании, которая приобретает все большее значение в современном мире. По мнению многих специалистов, например Ф. Котлера, социальная ответственность является одним из факторов успеха в современном бизнесе. Многие успешные компании одной из своих целей назвали, наряду с получением прибыли, социальную ответственность перед обществом, например защиту природы, заботу по сохранению здоровья граждан. И одним из направлений социальной ответственности выступает защита интересов своих сотрудников. В самом деле, если компания говорит, что она заботится о сохранении здоровья населения, логично предположить, что персонал компании вправе рассчитывать, что такое внимание распространяется и на него, может быть, даже в первую очередь.

Со своей стороны, лояльность сотрудников компании может выражаться в том, что они сами потребляют тот продукт (товар или услугу), который производит их компания. Это имеет очень большое значение и для «внешних» потребителей тоже. Например, после того как новый руководитель компании Harley Davidson стал

пользоваться не мотоциклом, а автомобилем, доверие потребителей стало резко падать, а формирование лояльности сотрудников к продуктам компании (как отмечалось выше) является одной из задач внутреннего маркетинга.

Лояльность сотрудников проходит определенные этапы, и именно через инструменты внутреннего маркетинга формируется действительная лояльность. Сначала идет адаптация сотрудника к правилам компании, к другим ее сотрудникам и т. д. Через различные мероприятия, в том числе направленные на мотивацию сотрудника, в нем формируется первоначальная лояльность. Сотрудник уже ощущает себя частью компании, хотя фактически еще не стал ее неотъемлемым звеном и не всегда принимает участие в различных мероприятиях компании. Затем приходит этап принадлежности к компании, участие сотрудника в большинстве ее мероприятий, не только связанных с его непосредственными обязанностями. В итоге работник может дойти до этапа приверженности компании, когда сотрудник является важным звеном в ее налаженной деятельности, активно ее развивает и является проводником идей компании во внешней среде. При этом очень важное значение имеет то, на каком уровне лояльности по отношению к компании находится ее руководство, причем как фактически, так и по мнению сотрудников. Формирование такого мнения и позиции руководства также является прерогативой внутреннего маркетинга.

Естественно, работы, проводимые в рамках внутреннего маркетинга, как и любой другой инструмент, используемый в деятельности компании, необходимо оценивать. К основным показателям, по которым оцениваются результаты внутреннего маркетинга компании, можно отнести следующие:

- качественные (улучшение обратной связи с сотрудниками; продуцирование сотрудниками новых идей, направленных на совершенствование работы всей компании; хороший микроклимат в коллективе и т. п.);
- количественные (число предложений от сотрудников по совершенствованию работы; количество организованных мероприятий, направленных на формирование «командного» духа; рост положительных мнений сотрудников, полученных в ходе опросов и т. п.);
- стратегические (приверженность сотрудников целям и миссии компании; понимание стратегии компании и участие в ее реализации; осознание социальной ответственности компании перед обществом и т. п.).

В целом можно отметить, что внутренний маркетинг является современным и действенным инструментом повышения эффективности работы любой организации вне зависимости от ее размеров и сферы деятельности.

Примечания

- ¹ *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент. 11-е изд. СПб.: Питер, 2005.
- ² *Ahmed P.K., Rafiq M.* Internal Marketing (Chartered Institute of Marketing). L.: Routledge, 2013.
- ³ *Berry L.L., Parasuraman A.* Marketing Services: Through Quality. N. Y.: Free Press, 1991. P. 299.
- ⁴ *Gronroos C.* Internal marketing-theory and practice // Services marketing in changed environment / Т.М. Bloch (ed.); American Marketing Association. Chicago, 1985. P. 41–47.
- ⁵ *Ahmed P.K., Rafiq M.* Op. cit.
- ⁶ *Соловьева Ю.П.* Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 125–132.
- ⁷ *Foreman S., Money A.* Internal marketing: Concepts, measurement and application // Journal of Marketing Management. 1995. Vol. 11. №. 8. P. 755–768.

С.В. Назайкинский, О.Л. Седова

Совершенствование управления персоналом организации с использованием новых информационных технологий

В статье приведены результаты проведенного авторами исследования практики применения новых информационных технологий для совершенствования управления персоналом в организации. Показаны основные преимущества и проблемы внедрения новых информационных технологий.

Ключевые слова: управление персоналом, информационные технологии, автоматизация.

Эффективное управление персоналом является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности любой организации. В последнее время произошли принципиальные изменения на рынке труда, в содержании и организации труда, которые оказывают непосредственное влияние на технологии управления персоналом.

Во-первых, на российском рынке труда представлено три основных поколения работников: поколение «беби-бумеров» (1943–1963 годы рождения), поколение «Х» (1964–1983 годы рождения) и поколение «У» (1984–1997 годы рождения). По данным Росстата, в 2015 г. из 85 415 тыс. человек трудоспособного населения 34 005 тыс. человек (40%) составляли молодые люди в возрасте от 20 до 34 лет¹, которые относятся к поколению «У», в последующие годы их количество будет увеличиваться.

Согласно теории поколений, отличительными особенностями работников поколения «У» являются стремление к самореализации, неформальному стилю общения, комфортному психологическому климату, свободному графику работы, развлекательной составляющей в любом виде трудовой деятельности, к открытости в

коммуникациях; желание получать обратную связь по результатам своей работы и делиться своим мнением по поводу работы коллег. Работники типа «У», как правило, являются активными пользователями электронных гаджетов и участниками социальных сетей. Как показывает опыт, применение традиционных инструментов управления персоналом к работникам типа «У» является недостаточно эффективным. В связи с этим необходимо совершенствование технологий управления персоналом с использованием современных информационных технологий.

Во-вторых, в последние годы получили распространение новые формы организации труда работников, в частности формы дистанционной занятости. Следует отметить, что около 40% всех компаний мира в той или иной степени используют труд дистанционных работников. Так, по данным исследовательской компании IDC, в США доля «мобильных» работников составляет около 75% от общего количества трудоспособного населения, в странах Европы – около 50%².

В России, по данным исследования компании «Json & Partners Consulting»³, которое было проведено в 2014 г., число удаленно работающих человек составило около 2,53 млн. В условиях кризиса доля удаленно работающих людей значительно увеличилась и по прогнозам исследователей к 2020 г. составит до 20% от всего трудоспособного населения страны. При этом ожидается, что совокупная экономия от перехода на удаленную работу превысит 1 трлн рублей.

Наибольшее число удаленных сотрудников трудятся в ритейле, телекоммуникационной отрасли, промышленных, строительных и IT-компаниях.

В российских организациях распространены две формы организации удаленной работы. В ряде организаций на режим удаленной работы переводят штатных сотрудников организации. В соответствии с Трудовым кодексом РФ дистанционной работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя при условии использования для ее выполнения и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет. В других организациях работодатели заключают с физическими лицами (фрилансерами) гражданско-правовые договоры на выполнение конкретных работ с целью получения определенных результатов.

Одним из основных преимуществ организации удаленной работы является сокращение расходов организации на аренду офисных

помещений, оборудование рабочих мест, оплату электроэнергии и т. д. Кроме того, удаленный режим работы позволяет формировать кадровый состав из работников, проживающих в разных регионах, в том числе из регионов с более дешевой рабочей силой. Например, в компании Siemens после перевода части работников на удаленный режим работы потребность в офисных помещениях снизилась на 35%, а производительность труда отдельных сотрудников возросла на 20%⁴.

Вместе с тем управление удаленными работниками невозможно без широкого применения таких современных информационных технологий и инструментов, как широкополосный доступ в Интернет, видеоконференции, облачные сервисы и др.

В-третьих, в условиях кризиса перед службами управления персоналом стоит задача оптимизации их деятельности и сокращения расходов. Одним из направлений обеспечения качественного и оперативного выполнения функций управления персоналом в условиях возрастающих объемов работы при условии сокращения расходов является автоматизация части процессов и применение новых инструментов управления персоналом.

Таким образом, в настоящее время одной из основных тенденций управления персоналом является совершенствование технологий управления персоналом на основе применения современных информационных технологий.

На первом этапе в большинстве российских организаций автоматизируют такие базовые функции управления персоналом, как кадровое делопроизводство, учет рабочего времени, расчет заработной платы с использованием программных продуктов, например E-staff, 1С, Experium и др.

На втором этапе, как правило, внедряются специализированные программные продукты, позволяющие автоматизировать выполнение отдельных функций системы управления персоналом, например автоматизированные системы подбора персонала, его оценки, управления карьерой и др. Наиболее распространенными являются автоматизированные системы подбора персонала. По данным портала Human resource management (HRM)⁵, на практике применяется более 80 готовых программных продуктов для подбора персонала, которые позволяют не только формировать базу резюме, но и хранить историю взаимодействия работодателя с каждым кандидатом.

В последние годы при подборе персонала все чаще используют социальные сети и интернет-порталы по трудоустройству. Так, в отчете «Global Recruiting Trends 2016» эксперты профессиональ-

ной социальной сети LinkedIn отметили, что главной тенденцией в рекрутинге является применение таких инструментов, как социальные профессиональные сети (43%), порталы по трудоустройству (42%) и реферальные программы (32%)⁶.

Социальные сети позволяют найти нужных кандидатов требуемого профиля на основе поисковых запросов по определенным параметрам и связаться с ними. При этом они могут быть использованы не только для подбора кандидатов, но и для проверки достоверности данных, представленных в «заявительных» документах», для получения рекомендаций, оценки личности соискателя. Например, изучение аккаунта кандидата в социальных сетях позволяет менеджеру по персоналу собрать много дополнительной неформальной информации о кандидате, его социальных связях.

Другой возможностью использования социальных сетей при подборе персонала является адресное информирование потенциальных кандидатов об открывшейся вакансии, условиях и содержании работы.

Большинство современных организаций имеют свои корпоративные аккаунты на интернет-площадках в большинстве социальных сетей, в которых не просто размещают вакансии, но и создают профессиональные сообщества, налаживая контакты с пользователями, которые в будущем могут стать потенциальными сотрудниками компании. Следует отметить, что обсуждение узкоспециализированных вопросов в профессиональных сообществах также позволяет оценить профессиональный уровень кандидатов.

Вместе с тем использование социальных сетей для подбора персонала имеет не только несомненные достоинства, но и обуславливает появление ряда проблем для работодателя. Так, социальные сети позволяют не только работодателям оценивать кандидатов на вакантные должности, но и кандидатам оценивать потенциальных работодателей. Согласно результатам опроса, проведенного компанией Right Management⁷, 31% респондентов отметили, что они всегда используют социальные медиа для определения перспективности работы в организации и отношения к работникам. Например, появление в аккаунте организации в социальной сети отрицательных отзывов работников по поводу системы оплаты и материального стимулирования, практики увольнения может значительно ухудшить репутацию компании, а следовательно, и ограничить приток новых кандидатов. В связи с этим одной из актуальных задач современных служб управления персоналом является формирование, продвижение и поддержание в социальных сетях сильного внешнего HR-бренда организации, который оказывает

непосредственное влияние на привлечение в организацию высокопрофессиональных сотрудников, особенно молодых. Сотрудниками служб управления персоналом необходимо использовать все возможности социальных сетей для оперативного и эффективного реагирования на потенциально опасные для организации обвинения.

Другой функцией управления персоналом, которая может быть трансформирована с использованием современных информационных технологий, является профессиональное развитие работников. Следует отметить, что в условиях кризиса часто работодатели в первую очередь сокращают бюджет именно на обучение персонала. В связи с этим все большее распространение получают формы электронного обучения персонала. Автоматизированная система обучения персонала предусматривает сбор информации от сотрудников, создание общей базы знаний, хранение, накопление и производство новых знаний на ее основе, т. е. реализацию на практике концепции управления знаниями. Кроме того, в последние годы в процессе обучения персонала все активнее используются социальные сети, в которых могут быть оперативно размещены информационные материалы об организации, созданы центры экспертиз по различным вопросам, проводятся форумы, online-конференции и т. д. Обычные системы электронного обучения могут дополняться мобильными приложениями, когда информационные потоки переводятся на айфоны, айпэды и другие электронные гаджеты работников, что способствует развитию системы самообразования персонала.

По данным службы исследований портала Head Hunter⁸, 29% российских компаний используют новые информационные технологии при оценке персонала. Автоматизированные системы оценки персонала, как правило, позволяют автоматизировать такие функции, как планирование процедуры оценки, оповещение участников оценки, составление плана оценочных мероприятий; заполнение оценочных форм, контроль за ходом процедуры, формирование и анализ результатов оценки, подготовка аналитических отчетов. Заполнение оценочных форм через портал позволяет не только минимизировать время, но и увеличить количество субъектов оценки, что способствует объективности процесса оценивания.

Следует отметить, что автоматизация отдельных функций управления персоналом может осуществляться не только на уровне одной организации, но и на уровне отрасли. Например, в 2015 г. в госкорпорации «Росатом» был реализован отраслевой проект по созданию и автоматизации процесса планирования карьеры и преемственности, который позволил не только сформировать резерв

кадров на должности высшего звена управления, но и рассчитывать типовые карьерные переходы сотрудников в зависимости от их профессиональных знаний и навыков. В результате внедрения проекта срок поиска подходящего кандидата на должность высшего звена управления на любое из 100 предприятий отрасли сократился с двух недель до 5–30 минут (в зависимости от сложности запроса).

Перспективным направлением использования современных информационных технологий в управлении персоналом является совершенствование системы социального взаимодействия персонала, что особенно актуально для молодых сотрудников поколения «Y».

Современные информационные технологии, в частности социальные сети, могут быть эффективно использованы как инструмент внутренних коммуникаций в организации, особенно в условиях дистанционной работы. Создание и использование в организации корпоративной социальной сети способствует созданию новых социальных связей, эмоциональных контактов между сотрудниками. Проведение постоянного мониторинга форумов и чатов, в которых принимают участие сотрудники, позволит оперативно выявлять уровень их удовлетворенности работой в организации. Возможность открытого обсуждения проблем, обратной связи и диалога способствуют вовлечению сотрудников в управление. Таким образом, корпоративные социальные сети могут быть эффективным инструментом управления лояльностью работников организации.

Применение новых информационных технологий в управлении персоналом позволяет автоматизировать процессы кадровой аналитики в организации. На основе данных, собранных с помощью систем автоматизации управления персоналом, руководитель сможет обоснованно принимать решения о потребности компании в новых сотрудниках, их обучении, стимулировании, распределении нагрузки и т. д. Таким образом, применение современных информационных технологий позволяет повысить эффективность системы управления персоналом в организации.

Вместе с тем следует отметить, что использование новых информационных технологий в управлении персоналом дает работодателям не только новые возможности, но и обуславливает появление новых проблем.

Прежде всего, это проблема эффективности использования рабочего времени сотрудниками организации. По данным аудиторско-консалтинговой компании ФБК, каждый сотрудник, имеющий аккаунт в социальных сетях и доступ к нему с рабочего компьютера, тратит в среднем 53,1 часа рабочего времени в год на интер-

нет-общение⁹. В связи с этим актуальной становится задача контроля посещения социальных сетей сотрудниками в рабочее время.

Среди работодателей существует три точки зрения на использование социальных сетей работниками в рабочее время: полный запрет, частичное разрешение в строго установленное время и свободный доступ. Сторонники первого подхода считают, что рабочее время должно быть использовано сотрудниками только для исполнения должностных обязанностей, которые не предполагают использования социальных сетей. Так, по данным исследовательского центра портала Superjob.ru¹⁰, 50% российских организаций ввели запрет на использование социальных сетей сотрудниками в рабочее время. В ряде организаций доступ сотрудникам к социальным сетям разрешен только в обеденный перерыв или во время регламентированных перерывов в работе. Представители третьего подхода придерживаются мнения, что большинство сотрудников имеют доступ к любым интернет-ресурсам в любое время с личных смартфонов или планшетных компьютеров, поэтому не имеет смысла вводить запреты. Более того, небольшой перерыв в работе, когда сотрудники могут проверить сообщения от своих друзей в социальной сети, позволяет обеспечить переключение внимания и повышение их работоспособности.

Выбор подхода к использованию работниками социальных сетей в рабочее время зависит от сферы деятельности организации, особенностей содержания и организации труда, стиля управления. Одним из путей решения проблемы эффективности использования рабочего времени сотрудниками является мониторинг их загруженности, а также контроль результативности профессиональной деятельности. Кроме того, представляется целесообразным разработать и утвердить корпоративные правила пользования социальными сетями.

Успех внедрения новых информационных технологий в управление персоналом во многом определяется квалификацией специалистов в области управления персоналом, а также вовлечением сотрудников организации в использование социальных медиа.

Примечания

¹ Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс] URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 02.02.2016).

² Официальный сайт Исследовательского центра IDC Russia. [Электронный ресурс] URL: <http://idcrussia.com/ru/> (дата обращения: 05.02.2016).

- ³ Официальный сайт ООО «Джейсон энд Партнерс Консалтинг». [Электронный ресурс] URL: <http://web.json.ru> (дата обращения: 05.02.2016).
- ⁴ Управление удаленными работниками. [Электронный ресурс] URL: <http://www.inside-pr.ru/hr/gynok-trud> (дата обращения: 02.02.2016).
- ⁵ Официальный сайт портала Human resource management (HRM). [Электронный ресурс] URL: <http://hrm.ru> (дата обращения: 14.12.2015).
- ⁶ Официальный сайт Профессионального HR-Клуба. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-prof.ru> (дата обращения: 02.02.2016).
- ⁷ Там же.
- ⁸ Официальный сайт портала Head Hunter. [Электронный ресурс] URL: <http://www.hh.ru> (дата обращения: 02.02.2016).
- ⁹ *Бруковская О., Осовицкая Н.* HR-бренд: 5 шагов к успеху вашей компании. СПб.: Питер, 2011.
- ¹⁰ Официальный сайт портала Superjob.ru. [Электронный ресурс] URL: <http://www.superjob.ru> (дата обращения: 02.02.2016).

А.В. Муромцева, В.В. Муромцев

Проблемы информационной безопасности в социальных сообществах в сети Интернет

Рассматриваются особенности построения, взаимодействия и характеристики социальных сетей в Интернете. Выявлены основные проблемы информационной безопасности участников социальных сетей.

Ключевые слова: информация, социальные сети, информационная безопасность, глобализация, информационное пространство.

Хотели как лучше, а получилось
как всегда

В.С. Черномырдин

Появление и внедрение новых информационных технологий коренным образом изменили представления о коммуникационных возможностях человека. Появившиеся глобальные коммуникации предоставляют все новые возможности, которые сегодня еще не до конца осознаны. Процесс глобализации тесно связан с процессом формирования нового информационного пространства, которое все в большей степени становится виртуальным, тесно связанным с современными информационными технологиями. Человек погружается в виртуальную реальность, все большее время посвящает пребыванию в искусственном мире, в котором он чувствует себя комфортно и в котором он якобы безгранично свободен. Это иллюзия, так как на смену реальным запретам пришли глобальный контроль и информационное управление массами, которые не оставляют никаких шансов на независимое мышление. Сегодня глобальные сети превратились в мощный инструмент информационного воздействия, результаты которого мы

наблюдаем. Именно появление глобальной информационной сети определило новую проблему безопасности личности и государства в целом – информационную безопасность¹.

Человек сегодня органичен не только своими возможностями воспринимать информацию, но и способностью оперативно генерировать определенные идеи, мысли. И ему в рамках человеко-машинной коммуникации требуется подсказывать простые дополнительные мысли, действия, темы, на которые он способен реагировать. Данное положение наглядно демонстрируют социальные сети в Интернете, в которых участникам предоставляется умеренный поток информации и подсказки. Новые информационно-коммуникационные технологии значительно изменили жизнь многих людей в мире, предоставив им всевозможные услуги в режиме on-line по поиску информации, связи друг с другом. Изменились формы и методы доставки необходимой человеку информации. Одним из сервисов, который широко представлен в современных сетях, являются социальные сети.

Впервые понятие социальной сети в реальном мире как объекта исследования было дано, по-видимому, Дж. Барнсом в 1954 г. Он определял социальную сеть как социальное поле, в рамках которого люди являются друзьями или просто знакомы друг с другом². Похожее определение дано в 1987 г. психологами М.С. Денофф и П.А. Пилконис, которые определили социальную сеть как набор межличностных отношений, связывающих людей³. В социальных сетях реального мира достоверность информации достигается за счет реальных контактов между членами сети, которые знают друг друга в реальном мире. Социальные сети в Интернете отличаются, прежде всего, типом коммуникации, которая в данном случае является виртуальной со всеми ее особенностями.

Виртуальное пространство обезличивает участников социальной сети, роль которых реализуется в виде следующих стратегий:

- 1) реальная и полноценная личность;
- 2) реальная личность без признаков;
- 3) выдуманная или искусственная личность;
- 4) распределенная личность⁴.

Определение социальных сетей в Интернете дали в своей работе американские исследователи Д.М. Бойд и Н.Б. Эллисон. Они определяют сайты социальных сетей как веб-сервисы, которые позволяют людям построить общественные или полуообщественные профили в пределах ограничений, наложенных системой, составлять список пользователей, с которыми они могут общаться и делиться информацией, просматривать и связывать список контактов их с другими, созданными пользователями внутри системы. Характер и

номенклатура этих соединений может изменяться от сайта к сайту⁵ социальной сети. Социальная сеть в Интернете представляет собой виртуальную конструкцию, основанную на виртуальных коммуникациях. Допускается участие в сети биологических и небιологических объектов, аутентичность которых не подлежит сомнению. Каждый участник является представителем виртуального мира, сформированного в сети, и действует в соответствии с правилами, установленными в данной конкретной сети.

Социальной сети в Интернете присущи все свойства виртуального мира (ее можно рассматривать как некую виртуальную конструкцию). Можно говорить, что это часть виртуального пространства сети Интернет, характеризующаяся определенными свойствами. Социальной сети в этом случае свойственны все особенности виртуальных коммуникаций и, прежде всего, неочевидность, безответственность и безнаказанность источника информации. Это во многом определяет поведение участников сети. Отметим, что подобное положение характерно для всего виртуального информационного пространства, и, более того, очевидно его влияние на все информационное пространство, в котором явная ложь сочетается с откровенной безответственностью, а двойные стандарты обеспечивают безнаказанность. Современная Украина более чем убедительное доказательство такого положения дел.

Как и всякая инновация, социальные сети обладают определенной привлекательностью (это собственно и определяет их существование в сети) и целым рядом отрицательных черт, которые используются определенным кругом участников и владельцев сетей. Назначение социальной сети в Интернете определяет технологические особенности построения этой виртуальной конструкции (программы), а именно социальная сеть может быть:

- открытой;
- закрытой (корпоративной);
- условно открытой.

По направленности социальная сеть может быть: узкотематической, полемической, информационной и т. п. Весьма важна для социальной сети экономическая составляющая. То есть кто получает выгоду от ее эксплуатации:

- владелец виртуального пространства (владелец сервера);
- владелец сайта;
- участники сети (опосредованную, в случае открытой и условно открытой сети и непосредственно участники закрытой сети);
- группы людей, заинтересованных в реализации информационного воздействия.

Социальные сети являются частью глобального информационного пространства, во многом реализованного с помощью сети Интернет. Глобализация представляет собой один из элементов структурного изменения информационного пространства посредством глобальных коммуникаций. Именно глобализация обеспечивает наиболее эффективное использование информационных технологий. Социально-экономические последствия глобализации заключаются в интеграции экономических, научных, политических и т. п. ресурсов и кардинальном изменении информационного пространства человечества. Интеграционные процессы действуют практически во всех областях деятельности человека, обеспечивая повышение эффективности производства, организуя новые экономические, политические и общественные структуры. В результате глобализации формируется совершенно особое информационное пространство, включающее в себя практически все мировые информационные источники и доступное для широкой сети пользователей.

Как считает российский философ А.А. Зиновьев⁶, глобализация не является результатом стихийного развития информационных технологий, а целью финансово-экономических групп, стремящихся расширить свое влияние на весь мир для увеличения своих прибылей. Это позволяет утверждать, что существуют определенные группы людей, заинтересованных в создании и использовании социальных сетей для достижения своих целей. Социальные сети являются мощным инструментом, который позволяет людям заявить о себе. Например, возможность выложить в сеть самую разнообразную информацию: фотографии, ссылки на свои работы, отклики на публикации и многое другое. Часть членов сообществ активно участвует в этом процессе и любое, даже незначительное, событие в жизни отображается на страничках в социальной сети. Психологи считают, что такая активность членов сообществ говорит о нереализованности людей в реальной жизни и служит своеобразной ее заменой.

В то же время отсутствие или недостаточный объем эмоциональных составляющих сообщений при виртуальной коммуникации, связанный с принципиальной потерей и искажениями информации этого вида коммуникации, вызывает у участников потребность в эмоциональном выбросе. Поэтому сегодня так востребованы поэзия, музыка, живопись – все то, что составляет основу настоящей культуры в реальном мире. Приносит свои положительные плоды и использование профессионального сообщества для обмена опытом и различных консультаций, что сегодня активно практикуется в социальных сетях.

Кроме людей, в социальных сетях можно найти и различные учреждения, компании, организации, имеющие там свое представительство. Например, различные полицейские аккаунты (полицейские отделения различных городов мира). Одна из задач, решаемых с помощью социальной сети, где размещается данный аккаунт, связана с привлечением многомиллионной аудитории различных сервисов к расследованиям, а также формирование положительного образа правозащитника порядка.

Одним из методов воздействия на аудиторию в рамках социальных сетей является информация, восхваляющая или порочащая какой либо товар, услугу или даже человека. Иногда это становится откровенной информационной грязью, однако восстанавливать свой имидж придется долго⁷. Конечно, это не касается случаев, относящихся к рекламе.

Сегодня достаточно много людей, которые не мыслят жизни без социальных сетей. Одним из проявлений такой зависимости являются селфи и различные фотосопровождения жизни человека. «Человек словно вечно ходит с зеркалом, не просто снимая подробности своей жизни, ему обязательно требуется реакция общественности на это, “лайки”»⁸. В такой ситуации человек становится зависим от общественного одобрения в сети. Он часто не может оценить себя сам и втягивается в своеобразную конкуренцию: кто выложит фотографию круче. В погоне за этим человек перестает чувствовать грань приличия, дозволенного и безопасного. Иная сторона социальных сетей заключается в том, что с их помощью, люди перестают чувствовать свое одиночество. Они активно включены в жизнь. Однако в этом случае естественное общение заменяется виртуальным. Люди уходят в виртуальный мир, что приводит к трагическим последствиям. Это уже заболевание, и в данном случае требуется помощь специалиста. Социальные сети активно влияют на процесс социализации, в результате чего отношение людей к окружающей действительности деформируется. Чувство нарциссизма противопоставляется семейным и национальным связям пользователя. Этот процесс, по мнению антрополога Ш. Теркл⁹, включает в себя:

- исчезновение одиночества как части процесса социализации;
- зависимость от социальных сетей и гаджетов, обеспечивающих непрерывный процесс «виртуальной» коммуникации в ущерб «традиционным» социальным практикам;
- исчезновение причастности к региональной культуре;
- зависимость от гаджетов, часто западного производства (например, продукции Apple);
- деформация процесса образования;

- отчуждение в семье;
- деформация языкового общения (феномен texting);
- формирование новой этики;
- потенциальное разрушение личного пространства.

Особенно подвержены такому влиянию социальных сетей подростки. По мнению психолога А. Орловой, с одной стороны, «подростковая агрессия – это понятие, в первую очередь обусловленное природой. Вместе с тем одно дело, когда она социально осуждается или наказывается, другое дело, когда негативный поступок превращается в популярный видеоролик. Внимание это может быть не самое положительное, но главное, что оно есть, ведь основное желание любого подростка – самоутвердиться. После таких “клипов” он получает некое признание, популярность и в голове формируется модель, будто именно плохие поступки приводят к самоутверждению и славе. Однако неприятно даже не это, а то, что плохое поведение, равно как и эмоции, к сожалению, очень заразительно. Получается, те, кто в других обстоятельствах повел бы себя иначе, копирует поведение тех, кто и без Интернета может кого-нибудь избить»¹⁰.

В условиях современной информационной войны в социальных сетях активно проводятся различные информационные кампании, направленные на формирование определенного общественного мнения по актуальным экономическим, политическим, социальным и другим вопросам. Одной из опасностей социальных сетей является наличие возможности манипуляция сознанием людей. Таких методик сегодня достаточно много.

Так, например, Эриксоновский гипноз, который состоит из следующей последовательности шагов: присоединение, ведение, наведение транса, манипуляция сознанием, внушение, вывод из транса¹¹. В данном случае речь идет не об усыплении человека, он остается в бодрствующем состоянии, а о переключении внимания и присущей человеку способности к произвольному трансу. Причем первые три шага группой людей, объединенных в данной сети, уже пройдены самостоятельно и добровольно. Остается манипуляция сознанием в зависимости от типа восприятия человека и непосредственно внушение. Примером действия этой технологии можно считать арабские «цветные» революции и события, происходившие летом 2014 г. в Киеве, когда на площади собрались люди совершенно не знакомые между собой, но требующие одного и того же.

С точки зрения информационной безопасности пользователя социальных сетей, очень важно, в какой стране располага-

ются серверы, на которых хранятся данные о пользователях, и кто является владельцем социальной сети. Например, серверы сетей Facebook¹², LinkedIn¹³, MySpace¹⁴ расположены в США; Мой Круг¹⁵, ВКонтакте¹⁶ – в России. Есть сети, принадлежащие Германии, Израилю и другим странам. Сегодня существует около 90 только русскоязычных вариантов сетей. Естественно, что во всем мире их насчитывается гораздо больше. В России самыми популярными являются следующие социальные сети: ВКонтакте, Одноклассники, Мой мир@Mail.ru, Facebook, LinkedIn и др.

Социальные сети создаются физическими или юридическими лицами, и принадлежность к той или иной стране может быть условна. При вступлении в социальную сеть каждый пользователь подписывается (ставит галочку) под пользовательским соглашением и дает согласие на обработку своих данных. В пользовательском соглашении ничего изменить нельзя, поэтому его мало кто читает. Однако это дает право правообладателям сети использовать информацию о пользователях в своих интересах, что они и делают, предоставляя пользовательский срез рекламодателям. Поэтому чем меньше информации мы предоставляем о себе, тем меньше реклама нас затронет. Справедливости ради следует отметить, что в некоторых социальных сетях есть возможность отозвать согласие на обработку данных о себе спустя определенное время.

Таким образом, в руках владельцев данных ресурсов содержится мощный инструмент для анализа социальной структуры общества и отдельной личности. Данные о пользователях социальных сетей могут быть проданы третьим лицам, так как соглашение с пользователями не запрещает этого. Кто эти люди, каковы их цели – вопрос открытый. Социальные сети в Интернете являются весьма привлекательными сервисами. Их востребованность связана прежде всего с возможностями поиска участников, являющихся единомышленниками, заинтересованными в общении, возможностями представить свои соображения по самым разным вопросам, при этом оставаясь неизвестными. Понятно, что, являясь частью нашей жизни, социальные сети влияют на наше мировосприятие и удалить или запретить использовать их не имеет смысла. Каждый сам выбирает, участвовать ли в той или иной сети или нет. Насколько глубоко и длительно погружение и верить или нет той или иной информации, мы можем выбирать. Но знать о том, что данные сети могут принести не только пользу, но и вред, необходимо.

- ¹ *Muromtsev V.V., Muromtseva A.V.* Human-Information Space in the Context of Contemporary Virtual Communications // Components of Scientific and Technological Progress. 2014. № 3 (21). P. 38–46.
- ² *Бритвин Н.И.* Социальные сети как прообраз общественного устройства // Власть. 2008. № 1. С. 45–49.
- ³ *Bourdieu P.* The forms of capital // Handbook of theory and research for the sociology of education / Ed. by J.G. Richardson. N.Y.: Greenwood, 1986.
- ⁴ *Хуназов Р.Д.* Личность и цивилизация в мире аутентичности и идентичности. Ростов н/Д: Антей, 2012.
- ⁵ *Boyd D.M., Ellison N.B.* Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship // Journal of Computer-Mediated Communication. 2007. Vol. 13. Iss. 1. P. 210–230. [Электронный ресурс] URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/full> (дата обращения: 08.11.2014).
- ⁶ *Зиновьев А.А.* Глобализация как война нового типа (2001). [Электронный ресурс] URL: <http://zinoviev.info/wps/archives/561> (дата обращения: 26.08.2016).
- ⁷ *Якушев Е.* Как защититься от черного пиара в Интернете. Ресурсы НЛП. [Электронный ресурс] URL: <http://nlpr.ru/node/417> (дата обращения: 22.11.2014).
- ⁸ *Орлова А.* Свежая голова // Росс. газ. Федер. вып. № 6498 (226). [Электронный ресурс] URL: <http://www.rg.ru/2014/10/03/psiholog.html> (дата обращения: 03.10.2014).
- ⁹ Цит. по: *Ефимов Е.Г., Кузнецов А.А.* Виды кризисного потенциала социальных интернет-сетей как региональных социально-экономических систем // Инновационный потенциал современного региона: Проблемы региональной безопасности и внутрирегиональной интеграции на постсоветском пространстве: Всеросс. науч.-практ. конф. 28–29 окт. 2011 г. Волгоград, 2011. С. 144–145.
- ¹⁰ *Орлова А.* Указ. соч.
- ¹¹ *Харский К.* Практическое применение эриксоновского гипноза. Ресурсы НЛП. [Электронный ресурс] URL: <http://nlpr.ru/node/174> (дата обращения 06.10.2012).
- ¹² Где хранятся петабайты данных социальной сети Facebook. [Электронный ресурс] URL: <http://kak-eto-sdelano.ru/gde-hranyatsya-petabajty-dannyh-sotsialnoj-seti-facebook/> (дата обращения 11.10.2015).
- ¹³ Википедия – LinkedIn. [Электронный ресурс] URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/LinkedIn> (дата обращения: 16.10.2015).
- ¹⁴ Википедия – MySpace. [Электронный ресурс] URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Myspace> (дата обращения: 16.10.2015).
- ¹⁵ *Прохоров А.* Социальные сети и Интернет. [Электронный ресурс] URL: <http://compress.ru/article.aspx?id=16723&iid=776> (дата обращения: 16.10.2015).
- ¹⁶ ВКонтакте: как устроена социальная сеть. 2011. [Электронный ресурс] URL: <http://haker.ru/2011/03/16/55052/> (дата обращения: 11.10.2015).

В.А. Алексунин, В.А. Баскаков

Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией

В статье рассматриваются тенденции развития управления российской индустрией спорта, анализируется содержание спортивной индустрии и составляющих ее частей, перспективы их развития в РФ при проведении крупных международных соревнований. Авторы обосновывают использование маркетингового подхода к управлению спортивной индустрией на различных иерархических уровнях. Рассматриваются конкретные маркетинговые мероприятия на примере футбольного клуба «Динамо» (Москва), даются рекомендации по улучшению его финансового состояния.

Ключевые слова: спортивный маркетинг, спортивная индустрия, маркетинговая стратегия в спорте.

С точки зрения современных реалий Россия поступательно движется вперед как в сфере массового спорта, так и в спорте высоких достижений. С грандиозным успехом были проведены зимние Олимпийские игры – 2014 в г. Сочи и другие крупные международные соревнования.

На повестке дня – подготовка и проведение финальной стадии чемпионата мира по футболу в 2018 г., игры которого будут проводиться на стадионах Москвы и двенадцати других городов России. В связи с исключительной сложностью этой работы особую роль приобретают вопросы развития и эффективного управления спортивной индустрией на всех уровнях. Государство использует все имеющиеся возможности для строительства суперсовременной инфраструктуры для проведения этих соревнований, обеспечения безопасности гостей, зрителей и участников соревнований, решения прочих вопросов, связанных с реализацией намеченной

программы¹. В то же время не менее важным вопросом является грамотное и эффективное использование существующей инфраструктуры после завершения этих знаковых событий всеми субъектами спортивной индустрии (клубами, лигами, союзами, федерациями и т. д.). С этой точки зрения значение развития маркетинговой деятельности в спортивной индустрии России сложно переоценить.

Понятие спортивного маркетинга возникло в большей степени спонтанно, так как долгое время считалось, что спорт – сфера некоммерческая и рыночные принципы в этой сфере не действуют. Основоположителем современного спортивного маркетинга считается Патрик Нейли, который в 1970-х годах занимался тем, что искал спонсоров для различных спортивных соревнований².

В специальных публикациях, в повседневной работе часто смешиваются понятия «спортивный маркетинг» и «маркетинг в спорте». Это разные понятия, и их необходимо четко разграничить. Под «маркетингом в спорте» (marketing through sport) понимается адаптация уже известных и отработанных в других сферах маркетинговых инструментов. Профессионалы сходятся во мнении, что традиционные методы маркетинга в приложении к спортивной сфере имеют крайне низкую результативность, поэтому сегодня это направление не является наиболее приоритетным и перспективным.

Спортивный маркетинг можно считать особым направлением маркетинговой деятельности, самостоятельной практической дисциплиной. При соблюдении общих маркетинговых принципов и правил он имеет немало отличий от маркетинга в других сферах. Спортивный маркетинг – это непрерывный поиск возможностей комплексного решения как непосредственных, так и косвенных задач потребителей спорта, компаний, работающих в спортивной сфере, и других физических лиц и организаций, связанных со спортом, в условиях изменчивой и непредсказуемой среды, характерной для самого понятия «спорт»³.

Одной из особенностей спортивного маркетинга является так называемая таргетированная импровизация, когда динамично меняющаяся ситуация заставляет более решительно, зачастую рискованно прибегать к использованию инноваций и экспериментов.

Спортивный маркетинг имеет ряд специфических задач:

- заинтересовать зрителя, болельщика в развитии событий; предоставить ему впечатляющее зрелище, спровоцировать на эмоциональное сопереживание;
- формировать новостные поводы, при этом не только информируя СМИ, но и провоцируя их принять сторону того или

- иного клуба, конкретно высказываться и полемизировать по поводу решений и действий личностей и организаций;
- создать ассоциативную связь между брендом профессионального клуба (команды) и брендом производителя, вовлеченного в спортивный процесс в качестве спонсора;
- извлечь из спортивного события прибыль для спонсора, для клуба (федерации).

В мире большого спорта оборачиваются огромные денежные средства, которые кратно увеличиваются при подготовке и проведении чемпионатов мира, олимпиад и других крупнейших соревнований. Средства необходимы для подготовки соответствующей сервисной, транспортной и логистической инфраструктуры.

В частности, около 4 млрд долл. выделила ФИФА на подготовку к Чемпионату мира по футболу 2018 г., который пройдет в России. Эти средства предполагается инвестировать в течение трех лет – с 2015 по 2018 г. При этом только в 2016 г. организация планирует заработать 822 млн долл. Из них «434 млн долл. – телевизионные права, 388 млн долл. – маркетинговые программы. Бюджет инвестиций в подготовку в 2016 г. составит 815 млн долл.», – сообщил финансовый директор ассоциации Маркус Картнер. Конгресс ФИФА большинством голосов утвердил бюджет на 2016 г., отмечает издание⁴.

Для разработки национальных маркетинговых стратегий спорта (далее – НМСС), обеспечения рациональности расходования средств и использования спортивных объектов после проведения крупных мероприятий Международный олимпийский комитет (МОК) и другие международные организации привлекают консалтинговые компании, национальные олимпийские комитеты и органы исполнительной власти. Проект разработки и реализации НМСС с перспективой ее использования для Чемпионата мира по футболу 2018 г., подготовлен российскими специалистами. Основное содержание проекта представлено на рисунке 1.

Цель разработки НМСС заключается в использовании маркетингового инструментария в сочетании со стратегическим государственным управлением и стратегическим корпоративным менеджментом для создания условий и проектных решений, повышающих эффективность использования бюджетных и внебюджетных средств, в том числе частных, на мегаспортивные мероприятия. Необходим детальный анализ и прогноз финансовых ресурсов по ключевым источникам и расходам.

Оборот мировой спортивной индустрии по данным компании Pricewaterhouse Coopers оценивается в 130 млрд долл. Если доба-

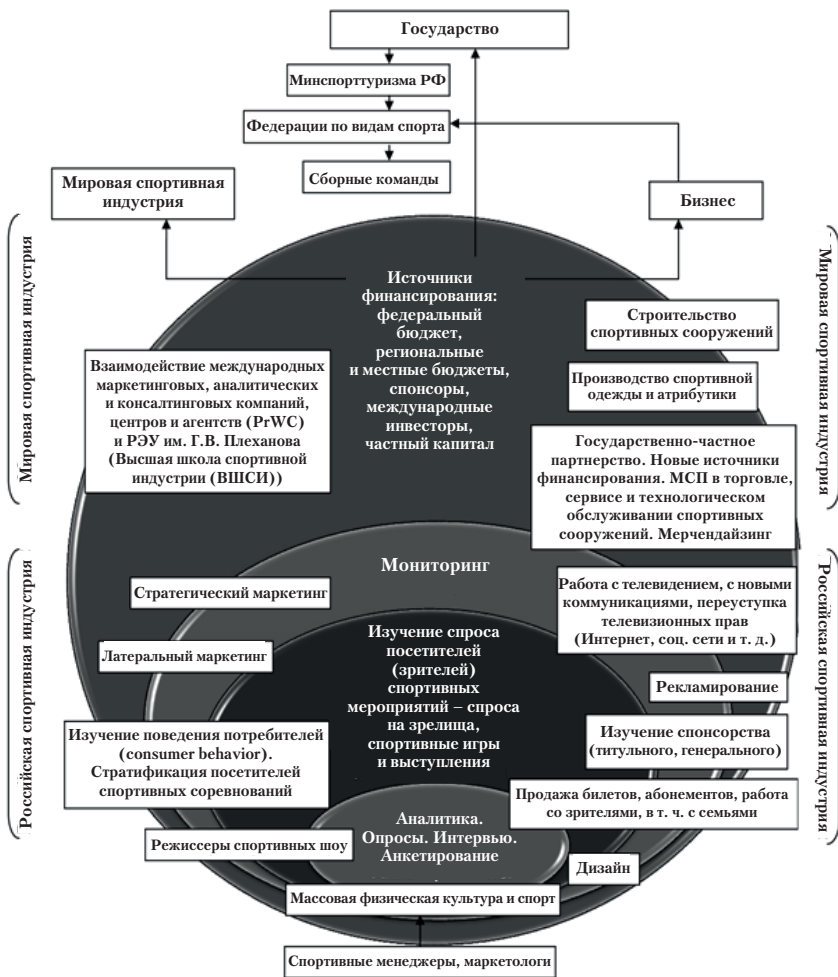


Рис. 1. Основные элементы и механизмы разработки и реализации НМСС⁵

вить объемы производства и оборота спортивной одежды (только основных брендов), атрибутики и оборудования, то эта сумма, по расчетам профессора М. Томича, может возрасти в 3–4 раз⁶. Таким образом, соединение маркетинга и менеджмента в НМСС должно дать очевидный синергетический эффект.

Используя понятие «спортивная индустрия», следует отметить, что оно неоднозначно понимается разными авторами. В России использование этого термина вообще насчитывает менее 10 лет. Необходимо инициировать введение в правовое поле понятия «спортивная индустрия», соответствующего по содержанию принятым мировым стандартам. Для этого целесообразно внести изменения и дополнения в Федеральный закон РФ от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», а также в Федеральную целевую программу «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2006–2015 гг.» и стратегию Минспорта РФ. После принятия соответствующих законодательных актов Государственной думой Федерального собрания РФ и введения в нормативных правовых документах понятия о содержании и структуре спортивной индустрии необходимо ввести соответствующую кодификацию и классификацию в Росстате и наладить статистический учет. В связи этим будет логичным дать здесь четкое определение исследуемого понятия. Спортивная индустрия – это часть национальной экономики, связанная с производством, продвижением и сбытом спортивных товаров, услуг и иных коммерческих продуктов (в том числе, спортивных мероприятий), а также со спонсорством в спорте.

Обратимся к экономическому содержанию термина «спортивная индустрия». Индустрия – это производство, следовательно, как любое производство, спортивная индустрия должна иметь резульативные продукты своей деятельности⁷.

Состав спортивной индустрии можно описать следующим образом:

- рынок спортивных событий – спортсмены, команды, матчи, лиги, агенты, клубы;
- рынок спортивных товаров (примерно 200 млрд долл. в мире, 5 млрд долл. – в РФ) – ритейл, дистрибуция, поставщики;
- рынок спортивных услуг – фитнес, тренировки, инструкции;
- рынок спортивных сооружений (спортбилдинг) – стадионы, арены, поля, бассейны;
- рынок инфраструктуры спорта – организации, федерации, союзы, ассоциации маркетинговой инфраструктуры;
- спортивная наука – университеты, НИИ, лаборатории;
- массмедиа – телевидение, пресса, Интернет;
- рынок спонсорства (мировой объем 12 млрд долл. в год);
- рынок спортивных кадров (спортсменов и менеджеров);
- государственные органы – Министерство спорта, соответствующие комитеты в Государственной думе РФ и прочие, де-юре не относящиеся к государственным органам;

- квазирынок – лицензиаты, производящие разнообразную продукцию с официальной символикой спортивных организаций.

Рассматривая проблемы развития спортивной индустрии и ее маркетинговой составляющей, важно сопоставить перспективы развития видов спорта и спортивных клубов, которые служат базой развития спорта в стране. В связи с этим логично будет рассмотреть использование спортивного маркетинга на конкретном примере футбольного клуба ФК «Динамо» (Москва).

Поэтапными целями развития любого футбольного клуба являются следующие:

- футбольный клуб как таковой (организация, нацеленная на достижение спортивного результата);
- акционирование (акционерное общество);
- медийность (открытость);
- глобальная индустрия развлечений.

Доходную часть ФК «Динамо» (Москва) российской премьер-лиги составляют:

1) спонсорство – 65–70% (поступления от генерального спонсора и владельца клуба ОАО «ВТБ» и других партнеров клуба – «Крокус Сити Молл», мясоперерабатывающий комбинат «Останкино», розничная торговая сеть «Магнолия», кофейная компания «Coffee Club» и др.);

2) коммерческое использование инфраструктуры клуба (сдача в аренду Малой спортивной арены Центрального стадиона «Динамо» с искусственным покрытием, крытого отапливаемого манежа) – примерно 10%;

3) билетная и абонементная программа – 4–8%;

4) телевизионные права – не более 8%;

5) торговля – 3%;

6) трансферты – достоверных данных нет.

Стоит отметить, что бюджеты практически всех российских футбольных клубов, в отличие, скажем, от английских, не являются прозрачными и не имеется возможности их детального изучения и анализа. Например, годовой бюджет ФК «Динамо» (Москва) оценивается в сумму 65 млн долл.

Направлениями маркетинговой деятельности ФК «Динамо» являются:

- абонементная и билетная программы;
- сдача в аренду VIP-лож на стадионе;
- рекламная деятельность (размещение рекламы на форме игроков, на рекламных щитах по периметру футбольного поля во время матчей, на интернет-сайте клуба);

- фирменный магазин (с возможностью реализации продукции через Интернет и их доставки в любую точку Москвы и Московской области);
- реализация телевизионных прав;
- спонсорство от ВТБ, являющегося главным владельцем и партнером клуба, а также от иных спонсоров;
- трансфертная деятельность;
- разработка и поддержание программ лояльности болельщиков;
- наличие договора с беттинговой компанией «Лига Ставок» об организации букмекерского обслуживания болельщиков на стадионе «Арена-Химки» до и во время футбольных матчей.

Рассмотрим основные направления маркетинговой деятельности ФК «Динамо» (Москва) более подробно.

1. Абонементная и билетная программы. По итогам сезона 2014 г. было продано более 5000 абонементов различных категорий, что, по нашему мнению, является отличным результатом для команды, долгое время не имеющей существенных турнирных успехов и не участвующей в основных сетках европейских футбольных клубных турниров (Лига чемпионов УЕФА, Лига Европы УЕФА).

2. Сдача в аренду VIP и бизнес-лож. Это направление также является весьма прибыльным для любого футбольного клуба, ориентированного на самофинансирование. В этом направлении имеются определенные возможности и предложения. В частности, бизнес-ложи расположены вдоль линии поля, на комфортной для просмотра высоте. Для просмотра игры болельщики могут разместиться внутри бизнес-ложи за барной стойкой, либо непосредственно на трибуне, на отдельно расположенном балконе. На балконе установлены удобные мягкие кресла, пепельницы. Каждая ложа представляет собой двухуровневое помещение с баром, туалетом, зоной отдыха и зоной просмотра игр. По желанию в ложах организуется питание, работают официанты, имеется связь с сотрудниками стадиона и постоянный доступ к Wi-Fi. Возможен индивидуальный дизайн интерьера бизнес-ложи по желанию арендатора. Бизнес-ложа оборудована плазменными телевизорами, мебелью и современной бытовой техникой. Стоимость абонемента: 100 000 рублей (взрослый), 150 000 рублей (взрослый + ребенок).

3. Рекламная деятельность клуба. Это направление маркетинговой деятельности клуба предполагает размещение рекламных материалов заинтересованных партнеров за счет имеющихся инфраструктурных возможностей. При этом используются следующие варианты: реклама на форме игроков футбольного клуба;

реклама на щитах вдоль футбольного поля во время проведения официальных матчей.

4. Доходы от продажи телевизионных прав. На данный момент ситуация с этим активом остается очень сложной и дискуссионной в российской футбольной индустрии. Единственным реальным покупателем на право трансляций матчей РФПЛ выступает спутниковый телевизионный канал НТВ+. На данный момент новый телевизионный контракт находится на стадии обсуждения. Коммерческое предложение НТВ+ составляет 60 млн долл. на 1,5 года на всех участников соревнований под эгидой РФПЛ. При этом проект договора предусматривает, что указанная сумма разделяется в равных долях между всеми участниками телевизионного пула. Не трудно подсчитать, что на одного участника приходится примерно 2,5 млн долл. в год, что не может являться удовлетворительным для клубов-грандов (ЦСКА, «Динамо», «Зенит», «Спартак», «Локомотив»).

Такая ситуация в дальнейшем непременно подтолкнет клубы-гранды как к ведению сепаратных переговоров с телевизионными каналами по продаже своих прав (в случае их заинтересованности, по примеру испанской лиги), так и к развитию собственных телевизионных кабельных проектов (например, Arsenal TV, имеющий 30 тыс. подписчиков, с абонентской платой 50 фунтов в год). Так же для сравнения можно привести данные централизованной продажи ТВ-прав в испанской футбольной лиге, где наименьший транш имеет команда «Racing» (Santander) – 12 млн евро, а наибольший транш имеет «Real» (Madrid) – 135 млн евро.

5. Трансфертная деятельность клуба по купле/продаже игроков. Это направление деятельности клуба не совсем относится к маркетинговой политике как таковой, однако его нельзя обойти вниманием, так как оно не только служит способом усиления спортивной составляющей клуба, но зачастую и средством извлечения значительных доходов. В плане пополнения финансовых активов за счет продажи игроков ФК «Динамо» (Москва) является одним из лидеров российского футбольного рынка, что, однако, нередко идет в ущерб достижению спортивных результатов.

6. Организация букмекерского обслуживания болельщиков ФК «Динамо» до и во время матчей на стадионе «Арена-Химки» с помощью заключения договора с беттинговой компанией «Лига Ставок». Желание большого количества людей повысить свое благосостояние с помощью собственного интеллекта давно является элементом футбольной индустрии во всем мире. Стоит отметить, что букмекерский бизнес весьма востребован во многих странах

мира, в частности в Великобритании, где отделения крупнейшей букмекерской конторы «William Hill» давно являются распространенным элементом уличного ритейла.

7. *Формирование программ лояльности болельщиков.* Сравнительно недавно был создан новый официальный клуб болельщиков ФК «Динамо» – Объединение болельщиков Динамо (ОБД) «Династия» – для организации болельщиков, повышение их лояльности и помощи в различных вопросах, связанных с поддержкой клуба. На сегодняшний день официальными членами ОБД являются 15 тыс. человек. Стоимость членского абонеента составляет 200 рублей в год. Членам клуба болельщиков предоставляются следующие скидки:

- 50% на приобретение годового абонеента на матчи ФК «Динамо»;
- 10% в клубном магазине;
- скидки и поддержка на приобретение и организацию туров на выездные матчи клуба;
- возможность приобретения дефицитных билетов на матчи национальной сборной России по футболу через квоту Всероссийского объединения болельщиков (ВОБ) и т. д.

8. *Фирменный клубный магазин.* Спортивный магазин «Динамо-спорт» был открыт 20 июля 2003 г. и на сегодняшний день является одним из лучших по торговле футбольной атрибутикой. В торговом зале широко представлены товары на любой вкус. Всегда в продаже игровая форма, сувенирная группа с символикой «Динамо». Также в магазине существует линия одежды для женщин и для самых маленьких болельщиков «Динамо». Магазин также представлен в сети Интернет, на сайте <http://www.dinamoshop.ru/>. Имеется возможность доставки товаров в пределах Москвы и Московской Области.

По мнению авторов, существующая маркетинговая деятельность ФК «Динамо» в свете имеющихся российских реалий находится на удовлетворительном уровне, однако, несомненно, нуждается в улучшении и повышении эффективности хотя бы для вывода баланса клуба на точку безубыточности.

Примечания

¹ Федеральный закон РФ от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».

² *Явлин И.* Спортивный маркетинг. [Электронный ресурс] URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/sport.htm> (дата обращения: 12.03.2016).

- ³ *Dobson S., Goddard J.* The Economics of Football. Cambridge University Press, 2001.
- ⁴ ФИФА выделяет 4 миллиарда долларов на подготовку к ЧМ–2018. [Электронный ресурс] URL: <https://www.newkaliningrad.ru/news/briefs/community/6110992> (дата обращения: 12.04.2016).
- ⁵ *Орлов А.В.* Национальная маркетинговая стратегия в спорте // Вестн. спортив. науки. 2012. № 1. С. 53–58.
- ⁶ *Томич М.* Особенности PR-коммуникации в сфере спорта. [Электронный ресурс] URL: http://vernsky.ru/pubs/5290/Osobennosti_PR-kommunikatsii_v_sfere_sporta (дата обращения 12.04.2016).
- ⁷ *Архипова Н.И., Родионов И.И.* Изменение содержания и роли факторов производства как источника конкурентоспособности в современном мире // Вестн. РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2015. № 1. С. 9–16.

Проблема развития лидерства в организации

Статья посвящена анализу современных представлений о развитии лидерства. Обсуждаются различия между развитием лидера и развитием лидерства. Подчеркивается длительный, многоуровневый и групповой характер развития лидерства. Рассмотрено содержание развития индивидуального лидера и коллективного лидерства в организации. Описаны основные инструменты развития лидерства в организации: обратная связь по методу 360 градусов, обучение, основанное на опыте, обучение действием, коучинг и наставничество.

Ключевые слова: развитие лидера, развитие лидерства, оценка по методу 360 градусов, обучение, основанное на опыте, обучение действием, коучинг, наставничество.

Проблема развития лидерства является одной из наиболее актуальных в социальных, организационных и психологических науках, а также в практике менеджмента. Запрос на лучших лидеров и качественное лидерство привел к колоссальному росту программ развития лидерства. По некоторым оценкам компании тратят миллиарды долларов на развитие лидерства и управленческих навыков своих сотрудников. При этом многие авторы ставят под сомнение эффективность подобных программ и утверждают, что весьма трудно понять, что же в действительности в них развивается. Некоторые исследователи вообще заявляют, что лидерство слишком сложный и во многом интуитивный феномен, для того чтобы ему обучать.

Интерес к развитию лидерства связан с изменением природы организаций. Движение от бюрократических организаций к пост-модернистским предполагает иной взгляд на рабочую среду – она

теряет свою определенность и обретает свойства постоянно меняющегося потока. Хотя менеджмент по-прежнему жизненно необходим, лидерство, по всей вероятности, выступает ключевым аспектом в разрешении сложных и неопределенных ситуаций, в которых оказываются современные организации¹.

Исследователи подчеркивают, что мы знаем относительно мало о процессе развития лидерства. Это связано с тем, что большинство усилий по развитию лидерства фокусируются на его отдельных аспектах без возможности отследить системный и отдаленный результат развивающих воздействий. Кроме того, развитие лидерства довольно долго не было предметом серьезного научного изучения. Систематические исследования развития лидерства стали осуществляться в последние 25 лет². Как оказалось, традиционные концепции лидерства обладают недостаточным потенциалом в исследовании развития лидерства. Одна из причин, по которым это происходит, – длительно сохраняющаяся тенденция связывать лидерство с отдельной личностью, что для России особенно характерно³. Если личностные особенности лидера концептуализируются как личностные черты, то в этом случае релевантность изучения развития (т. е. изменений) будет весьма проблематична – личностные черты сохраняют устойчивость в течение всей жизни человека.

В рамках *поведенческого подхода* возможности исследования развития лидерства также ограничены. Хотя при помощи тренингов совершенствуются навыки и умения, подобные интервенции имеют краткосрочный характер и не обеспечивают успешного решения сложных и плохо определяемых проблем, с которыми сталкиваются руководители. Поэтому формирующаяся область исследований развития лидера и лидерства характеризуется тенденцией смещения фокуса с концепций лидерства к концепциям развития⁴.

Обсуждение проблемы развития лидерства исследователи, как правило, начинают с различения двух процессов – развития лидера и развития лидерства.

Развитие лидера – индивидуальный процесс, включающий совершенствование когнитивных, эмоциональных и поведенческих навыков, связанных с лидерством. Напротив, развитие лидерства фокусируется на качестве и коллективной способности к лидерству в организации, таким образом, в большей мере обращено к социальным структурам и процессам, группам и командной деятельности и более тесно связано с идеями организационного развития. Развитие лидера ориентировано на руководителя и осуществляется прежде всего посредством тренинга умений и навыков, связанных с реализацией формальных управленческих ролей⁵.

Развитие лидерства предполагает формирование и использование межличностных компетенций, и ключевым аспектом в этом случае выступает развитие взаимоотношений между людьми. Именно взаимоотношения создают социальный капитал, трансформируя человеческий капитал в конкурентное преимущество организации. Развитие лидерства можно представить как групповой динамический процесс, включающий множественные взаимодействия, происходящие на разных уровнях организации в течение длительного времени, и имеющий своим результатом улучшение коллективной способности к лидерству.

Исследователи замечают, что различия между развитием лидера и развитием лидерства довольно тонкие, что эти процессы взаимосвязаны и не должны изучаться в отрыве друг от друга. Так, Д. Дэй рекомендует рассматривать развитие лидерства как процесс, выходящий за рамки индивидуального развития лидера, но и не заменяющий его. Проблема заключается в том, что большинство работ все же посвящено изучению развитию лидера, а не лидерства⁶.

Остановимся более подробно на содержательной характеристике развития лидера.

Развитие лидера описывается через развитие различных индивидуальных характеристик, таких как навыки, умения, компетенции, лидерские качества.

Технические навыки можно определить как менеджерские, они предполагают знание производственных процессов и умение их организовать.

Развитие когнитивных навыков лидера включает умение распознавать, понимать и решать проблемы, а также навыки критического мышления. Социоэмоциональные навыки более известны как интерперсональные и подразумевают коммуникативные умения, навыки понимания других людей и ситуаций, а также умения обучать других в процессе групповой работы.

Под поведенческими навыками понимаются аспекты поведения лидера, оказывающие влияние на группу. Их совершенствование должно способствовать развитию характеристик трансформационного лидерства – идеализированного влияния, индивидуализированного внимания, вдохновляющей мотивации и интеллектуальной стимуляции.

На разных этапах карьеры лидера имеют значение и развиваются разные навыки. На низших уровнях управления более востребованы технические навыки, затем возрастает значимость интерперсональных навыков и навыков решения проблем. Кроме того, на более высоких позициях для эффективной деятельности важнее

оказывается приобретение стратегических навыков и навыков ведения бизнеса, по сравнению с когнитивными и интерперсональными навыками. Для развития лидерской квалификации особое значение имеют так называемые метакогнитивные навыки, их роль становится все более значимой по мере продвижения по карьерной лестнице. Метакогниции (когниции второго порядка) – это знания о своей когнитивной системе, основанные на рефлексии собственных когнитивных действий и когнитивных способностей. Развитие метакогнитивных умений способствует лучшей оценке знаний, формированию целей, действий, социальных реакций и освобождает когнитивные ресурсы, которые могут быть направлены на эффективную саморегуляцию.

Таким образом, развитие лидера предполагает развитие самосознания, которое включает не только более глубокое понимание своих когнитивных процессов, но и развитие идентичности. Формирование лидерской идентичности выражается в сдвиге от персональной идентичности, когда лидер определяет себя как отличающегося от других, к межличностной, при которой личность характеризует себя в терминах ролей и отношений, а затем к коллективной, когда личность осмысливает себя сквозь призму принадлежности к группе и организации. Наличие лидерской идентичности означает, что лидер воспринимает себя как часть социального целого⁷.

Многие исследователи замечают, что общее направление в лидерском развитии можно обозначить как становление *аутентичного лидера*. Проблема аутентичного лидерства начинает активно обсуждаться на рубеже XX–XXI вв. Интерес к ней связывают с ростом этических нарушений в корпорациях и поиском ответа на вопрос, какое лидерство делает их возможными. Аутентичные лидеры описываются как имеющие ясное представление о себе, осознающие свои достоинства и недостатки, ценности и моральные принципы, которые они последовательно реализуют, несмотря на давление внешних обстоятельств. Аутентичные лидеры стремятся к развитию своих подчиненных, они формируют открытые, доверительные отношения с последователями. В процессе принятия решений такие лидеры тщательно анализируют имеющуюся информацию, возможные последствия, привлекая к этому процессу своих сотрудников. Все это делает аутентичных лидеров весьма привлекательными для других людей⁸.

Обратимся теперь к характеристике *развития лидерства в организации*. Как указывалось выше, развитие лидерства представляет процесс, в который включено множество людей – лидеров, последователей, коллег в самоуправляемых командах. В настоящее время

мя описания развития лидерства как группового процесса имеют менее внятный характер по сравнению с описанием развития лидера и имеют тенденцию все равно апеллировать к развитию отдельного индивида, исполняющего роль лидера.

Так, например, Д. Дэй и другие авторы признают важность развития лидерства, но фокусируются на развитии лидера. Они исходят из того, что посредством развития индивидуальных умений и качеств лидер будет более успешно включаться в организационный лидерский процесс⁹. Исследователи полагают, что более глубоко осмыслить коллективный характер развития лидерства возможно с теоретических позиций социального конструкционизма. В рамках этого подхода утверждается, что обучение происходит преимущественно во взаимодействии между людьми, в разговорах и интеракциях. И понимание лидерства развивается во взаимодействии между людьми в организации. Посредством интеракций и коммуникаций в организации люди конструируют представления о том, что есть лидерство в данном контексте. Целью программ развития лидерства, основанных на данном теоретическом подходе, будет формирование общего видения относительно того, что такое лидерство и как оно должно реализовываться. Ключевым моментом для подобных программ будет поиск места и времени для группового обсуждения, концептуализации и развития своего собственного понимания проблем лидерства. Роль программ развития лидерства будет состоять в том, чтобы создать безопасное пространство для таких дискуссий и облегчить индивидуальное и организационное обучение лидерству.

Какие факторы влияют на развитие лидера и лидерства? Отвечая на этот вопрос, исследователи подчеркивают, что развитие лидера и лидерства – процесс длительный, многоуровневый, он начинается в детском возрасте, испытывает на себе воздействие семейных отношений и образования и продолжается во взрослой жизни человека. На характер развития лидерства существенным образом могут влиять различные организационные практики, что, пожалуй, для менеджеров представляет наибольший интерес. К числу наиболее важных инструментов развития лидерства относят обратную связь по методу 360 градусов, обучение, основанное на опыте, обучение действием, коучинг и наставничество.

Обратная связь по методу 360 градусов. С появлением у исследователей интереса к развитию лидерства использование обратной связи по методу 360 градусов стало обширной областью научных работ. Данный вид обратной связи применяется в любых организациях – корпорациях, госучреждениях, некоммерческих, военных,

образовательных. Принято считать, что использование обратной связи помогает понять людям, как их поведение влияет на других и тем самым способствует росту самосознания и компетентности лидеров. В самом общем виде данный подход предполагает сбор и представление оценок лидерского поведения и эффективности из множества источников – подчиненных, вышестоящих руководителей, коллег, возможно даже внешних стейкхолдеров в дополнение к самооценкам. Полученные данные обычно обобщаются и таким образом остаются анонимными, за исключением оценок руководителя. С точки зрения развития лидерства роль обратной связи по методу 360 градусов состоит в том, чтобы идентифицировать определенные лидерские навыки, которые воспринимаются разными субъектами взаимодействия как эффективные или неэффективные.

Одна из проблем в связи с обсуждаемой темой заключается в том, что практика использования обратной связи опережает исследование ее эффективности. Механизм влияния обратной связи на развитие лидерства до конца не ясен, и было бы большим упрощением заявить, что предоставление лидеру обратной связи влечет изменения в его поведении и улучшает деятельность организации¹⁰. Важнейшим компонентом успешной обратной связи является позитивная реакция на нее, поскольку таким образом стимулируется поиск дополнительной информации и о себе, формирование развивающих целей, что имеет ключевое значение для эффективного развития. В настоящее время уже известно, что различия в реакциях на обратную связь нельзя приписать только характеристикам самих лидеров.

Так, например, общий рейтинг связан с принятием обратной связи, но он не коррелирует с ее воспринимаемой полезностью. Иными словами, реципиент может быть вполне согласен и рад высоким оценкам, но при этом не находить их для себя важными. Восприятие полезности обратной связи зависит от меры, в которой лидер ощущает организационную поддержку своих усилий по развитию. Важным фактором эффективности обратной связи является также релевантность ее содержания организационной культуре. Л. Атватер и Д. Вальдман отмечают, что обратная связь по методу 360 градусов относительно нововведений может быть эффективной только в организациях, которые имеют культуру инноваций, стратегического развития, практики оценок, основанных на поведении¹¹.

Однако и само понятие эффективности требует уточнения, так как зависит от позиции наблюдателей. В обратной связи по методу 360 градусов у разных источников (вышестоящих руководителей, коллег, подчиненных) наиболее важные параметры оценки будут

различаться. Например, функция мониторинга представляется важной для главного менеджера и подчиненных, в то время как коллеги и непосредственные вышестоящие руководители не разделяют такую точку зрения. Роль фасилитатора рассматривается как компонент эффективности с точки зрения подчиненных и коллег, но не с позиций самих менеджеров и их руководителей. Но на чьи оценки эффективности ориентироваться развивающемуся лидеру – подчиненных или руководителей? Возможно ли развиваться лидеру, который хочет быть успешным во всех ролях? Исследователи полагают, что обратная связь по методу 360 градусов – хорошая стартовая площадка для понимания разных ожиданий представителей различных заинтересованных групп¹². Подводя итоги можно сказать, что для успешного осуществления обратной связи по методу 360 градусов необходимо учитывать все факторы, которые могут повлиять на ее эффективность, в том числе организационную культуру и восприятие источников оценки.

Обучение, основанное на опыте (experiential learning). Обучение, основанное на опыте, в программах развития лидеров может быть осмыслено в двух направлениях. Первое – развитие способности лидера к рефлексии собственного опыта, прежде всего способности учиться, используя возможности обычных повседневных ситуаций. Второе – это тренинг, направленный на развитие таких способностей, как правило, это решение проблем, связанное с рефлексией и построением обратной связи. Положение о том, что лидеры учатся в основном на собственном опыте, хорошо известно в литературе по менеджменту. Исследователи указывают, что обучение лидерству происходит в разнообразных жизненных процессах и случайных событиях, иными словами, через опыт. Опыт – это основное средство, при помощи которого лидеры обучаются, но некоторый опыт все же имеет большее значение. Наиболее важные аспекты опыта были выявлены при помощи глубинного интервью в одном из исследований. С точки зрения руководителей их развитие как лидеров осуществляется по преимуществу во взаимодействии с выдающимися людьми и при выполнении трудных задач, а также в процессе трансформации своей идентичности последователя в идентичность лидера. Данное исследование свидетельствует о значимости повседневных взаимодействий для развития лидера, а с другой стороны – о низкой степени осознанности лидерских трансформаций – до интервью или участия в программе развития.

В обучении, основанном на опыте, важен метод, при помощи которого лидеры могут использовать свой опыт для обучения. В этом плане широко применяется модель Колба и модель Адаира.

В модели Колба выделяется четыре стадии, образующие цикл обучения:

- 1) конкретного опыта;
- 2) наблюдения и рефлексии опыта;
- 3) абстрактной концептуализации (на основе наблюдения и рефлексии);
- 4) создание гипотез и их проверка в будущем опыте (активное экспериментирование).

Таким образом, в рамках данного подхода обучение, основанное на опыте, рассматривается как процесс, трансформирующий опыт в знания.

Другой популярной моделью для анализа опыта лидера или менеджера является обучение, центрированное на действии, Джона Адаира. Данная модель фокусируется на том, как лидер ведет группу к решению проблемы или выполнению задачи. Д. Адаир предполагает, что существуют три области (круги Адаира), на которые направлены действия руководителя: первая ориентирована на *задачу* и включает формулирование целей, планирование достижения требуемых результатов. Вторая сфера – команда, в которой необходимо сохранять согласованность и мотивацию, в этом случае активность руководителя будет направлена на принятие групповых стандартов, развитие группового духа и прояснение иерархии в группе. Третья область – это потребности отдельных *индивидов*, включая лидера. Они связаны с предоставлением внимания, формированием межличностных отношений, поощрением и индивидуальной мотивацией. В каждый момент времени лидер должен рассматривать свою деятельность в трех указанных и относительно независимых областях, касающихся задачи, команды и отдельных ее членов. Обе названные модели (Колба и Адаира) рекомендуется использовать, когда осуществляется обучение лидеров на основе собственного опыта, а также в практическом обучении на курсах по развитию лидерства.

Если говорить о *тренингах* по развитию лидерства, следует сделать ряд замечаний. К сожалению, тренинговые методы не всегда оказываются эффективными. Чтобы они успешно работали, необходимо уточнить понимание лидерства в данной ситуации, характер задач, решаемых лидером, а также формы поведения, способствующие успешному лидерству. *Иными словами, тренинговые программы должны учитывать организационный контекст*, в котором они реализуются. При этом нужно понимать, что интервенции в сфере развития лидера, как правило, не имеют

непосредственного эффекта и проявляются спустя некоторое время. Тренинги будут неэффективными и в том случае, если организационные структуры и процессы не будут развиваться вместе с самим лидером.

Обучение действием (action learning). Обучение действием есть подход к обучению в индивидуальном и организационном развитии. По существу, обучение действием есть совместное решение проблем, в котором индивиды обсуждают сложные вопросы, с которыми им приходится сталкиваться. Иными словами, это метод обучения на своем опыте, когда основным средством обучения выступают рабочие проблемы, формулируются вопросы относительно их решения и генерируются действия, которые должны быть предприняты для решения этих проблем. С недавних пор обучение действием все чаще рассматривается как инструмент развития лидерства. Быстро изменяющаяся глобальная экономика формирует потребность в лидерах, способных учиться в процессе решения сложных проблем, сохраняющих при этом спокойствие и одновременно демонстрирующих целеустремленность. Традиционные формы развития лидерства фокусируются на развитии личных способностей и компетенций, в результате чего мы имеем лидеров, которые технически компетентны в решении задач, но плохо справляются с эмоциональными и социальными трудностями, сопровождающими организационные изменения.

Обучение действием позволяет лидерам развивать основополагающие навыки слушания, формулирования вопросов и решения проблем, руководствуясь целостным, системным подходом в анализе организации. При этом любое изменение, направленное на решение проблем организации, будет включать изменения каждого, в том числе и лидера. Идея обучения действием была высказана Р. Ревансом. В основе его работ лежит вера в возможности обучения через делание и ценность non-экспертного подхода в решении проблем. Р. Реванс полагает, что менеджеры сами в состоянии справиться со своими трудностями и способствовать этому может обучение действием. Для этого в дополнение к программированным знаниям, получаемым в ходе формального образования, индивиды должны вырабатывать свою собственную рефлексию, исследовательский инсайт, обретаемый в процессе решения трудных задач.

Выделяют шесть компонентов обучения действием:

- 1) важный для участников вопрос, который станет предметом обсуждения;

2) композиция группы – от четырех до восьми человек, обладающих разными профессиональными знаниями и выполняющих разные функции;

3) процессы осмысления и формулирования вопросов, позволяющие по-новому увидеть проблему;

4) член группы, вносящий вопрос для обсуждения и обладающий властью и способностями для осуществления действий;

5) подход к обучению, которого придерживаются не только участники в группе, но и в организации в целом;

6) фасилитация группы коучем, помогающим в обучении.

Ключевым элементом успешного обучения в группе выступает создание безопасного пространства, в котором участники могут анализировать свои затруднения. Такая атмосфера должна способствовать поддержке и полемике участников, обеспечивать при необходимости обратную связь, разделять и принимать ошибки и в конечном итоге помогать членам группы становиться экспертами по проблеме. Иначе говоря, участники обсуждения должны время от времени ограничивать применение программируемых знаний для того, чтобы успешно происходили процессы осмысления и рефлексии. Обучение действием продолжает развиваться и в настоящее время используется в большом количестве программ развития лидерства в развитых и развивающихся странах.

Коучинг и наставничество (менторинг). Термины «коучинг» и «менторинг» часто используются в литературе по развитию лидерства как взаимозаменяемые, хотя это не вполне оправданно. В самом простом понимании коучинг – это процесс и отношения, в которых индивид (являющийся объектом коучинга) сам определяет направление своих действий и самостоятельно принимает решения. В этом смысле коучинг есть недирективная форма когнитивного развития, где коуч способствует выработке собственных решений лидером. Наставничество осуществляет ментор, как правило, более опытный работник из той же самой компании или сектора производства. Задача ментора – предоставлять специальные знания и рекомендации в области той или иной проблемы. Возможной опасностью советов наставника является различие в статусах ментора и лидера, что может привести к ощущению давления при следовании непонятным рекомендациям. Напротив, коучинг предполагает такое влияние, под воздействием которого индивиды самостоятельно вырабатывают пути решения сложных вопросов. В целом различия между коучингом и наставничеством можно свести в таблицу:

Таблица

Различия между коучингом и наставничеством

Коучинг	Наставничество
Не директивный Рекомендации не даются Ориентирован на решение Предполагает, что индивиды сами способны нести ответственность Основан на настоящем и будущем Привержен специфическим действиям Способствует высокой степени независимости Использует навыки постановки вопросов, рефлексии и прояснения	Ментор имеет экспертные знания/опыт Даются специфические рекомендации Может быть ориентировано на решение или исследование Ментор знает «настоящие» ответы Обычно директивно в определенной степени Может способствовать зависимости от ментора Использует навыки постановки вопросов, рефлексии, прояснения и рассказывания

Исследователи описывают коучинг лидерства как динамические взаимоотношения лидера и коуча, которые ориентированы на развитие лидера. Обычно в процессе коучинга лидеры работают над развитием самосознания, что помогает им осмысливать текущие или будущие рабочие ситуации. Изменения в самосознании способствуют совершенствованию определенных навыков и поведения лидеров. Иногда организации используют коучинг для того, чтобы помочь лидерам справиться с новыми проблемами и уровнями ответственности, а также чтобы стимулировать осмысление трудностей в осуществлении организационных изменений.

Успешность коучинга во многом определяется уровнем готовности лидера к саморазвитию. Такая готовность зависит от наличия когнитивных навыков, их осознанности, желания искать и получать обратную связь. В то же время и коуч должен быть хорошо подготовлен. В этом плане важны навыки коммуникации, анализа, обратной связи; кроме того, указывается на необходимость таких личностных качеств, как эмпатия, гибкость и честность. Полезными будут общая осведомленность и знания в деловой сфере. В целом исследователи характеризуют коучинг как деятельность по развитию лидера весьма позитивно. Его отличает от традиционных форм развития лидера индивидуализированный характер и гибкость в работе над проблемами, что повышает лидерскую эффективность.

Наставничество, как говорилось ранее, есть отношения между более опытным и менее опытным лидерами. Как и в коучинге, эти

отношения сфокусированы на развитии обучаемого, именуемого иногда протеже. Ментор может помочь новичку чувствовать себя более комфортно в новой роли лидера; эффективное наставничество может повышать моральный дух и приверженность организации, а также способствовать продвижению по службе и росту заработной платы.

Ключевыми «приобретениями» новичка в отношениях наставничества выступают поддержка, связанная с карьерой, и психологическая поддержка. Поддержка, связанная с карьерой, включает продвижение новичка для получения сложных заданий, коучинг в реализации этих заданий, а также обеспечение социальной видимости в организации достигнутых успехов. Психологическая поддержка предполагает формирование чувства собственной значимости, компетентности и ценности для организации. Инструменты развития лидерства, описанные выше, широко применяются в практике западного менеджмента, но явно недостаточно в российских организациях. Еще в 2004 г. директор McKinsey по Восточной Европе Эберхард фон Лёнайзен сформулировал условия, необходимые для успешного развития лидерства в России. Все они актуальны и по сей день¹³.

Во-первых, развитие лидеров и лидерства невозможно без децентрализации, делегирования полномочий и ослабления иерархии.

Во-вторых, развитие лидерского потенциала должно осуществляться на всех уровнях организации.

И, пожалуй, самое главное: развитие лидерства должно стать первостепенной задачей первого лица организации, а топ-менеджмент должен демонстрировать образцы поведения, направленного на развитие лидерства.

Примечания

¹ *Iszatt M., Saunders C.* Leadership. Oxford: Oxford Univ. Press, 2014. P. 258–278.

² *Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A.* Advances in a leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory // *The Leadership Quarterly*. 2014. № 25. P. 63–82.

³ *Зеленкова А.С.* Анализ лидерства в российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4575> (дата обращения: 12.11.2015).

⁴ *Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A.* Op. cit. P. 63–82.

- ⁵ Day D.V. Leadership development: A review in context // The Leadership Quarterly. 2000. №11. P. 581–613.
- ⁶ Ibid.
- ⁷ Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A. Op. cit. P. 63–82.
- ⁸ Iszatt M., Saunders C. Op. cit. P. 258–278.
- ⁹ Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A. Op. cit. P. 63–82.
- ¹⁰ Atwater L. E. Waldman D. A. 360 degree feedback and leader development // The Leadership Quarterly. 1998. № 9. P. 423–426.
- ¹¹ Facticeau C.L, Facticeau J.D., Russel J.E., Poteet M.L. Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers // Ibid. P. 427–448.
- ¹² Hooijberg R., Choi J. Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness // Ibid. № 11. P. 341–364.
- ¹³ Лёнайзен Э. фон. Развитие лидерства: российский контекст // Вестн. MacKinsey. 2004. № 1 (6). С. 7–22.

Профессиональные и образовательные стандарты в системе управления образованием и рынком труда: русская и зарубежная практика

Задачи по повышению конкурентоспособности российской экономики актуализировали проблему совершенствования трудовых ресурсов и развития человеческого капитала. Это обуславливает создание инновационной инфраструктуры регулирования трудовых отношений и образовательных траекторий с учетом европейского опыта реформ в области образования и труда. Разработаны механизмы по сопряжению профессионального образования и обучения с требованиями рынка труда (через квалификационные рамки, профессиональные и образовательные стандарты, унификации систем сертификации и взаимозачетов, а также через поддерживающую организационную структуру) как на национальном, так и международном уровне, что получило закрепление в нормативно-правовом поле социально-трудовых отношений.

Ключевые слова: Болонский процесс, Копенгагенский процесс, профессиональное образование и обучение, Квалификационная рамка, профессиональный стандарт, образовательный стандарт.

Активизация дискуссий среди вузовских и бизнес-кругов вокруг профессиональных и образовательных стандартов обусловлена подписанием Президентом закона РФ «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ и статьи 11 и 73 ФЗ “Об образовании в РФ”»¹, благодаря которому с июля 2016 г. вступает в силу *обязательное* использование профессиональных стандартов (далее – ПС) при их наличии в кадровом документообороте. Этот закон уточняет порядок разработки, утверждения и применения ПС, а также закрепляет их роль в формировании требований к результатам освоения образовательных программ, тем самым

обеспечивая связь рынка труда и образования. Осмыслению перспектив внедрения ПС посвящены труды научного коллектива под руководством Н.И. Архиповой². В решениях правительства РФ отражен апробированный международный опыт реформ в области регулирования социально-трудовых отношений, вызванных необходимостью повышения эффективности экономики и развития социальной сферы.

Генезис реформ в сфере труда, занятости и образования

Можно выделить несколько факторов, детерминирующих конструирование новых институтов в сфере труда, занятости и образования, но при этом идентичных для разных стран. Во-первых, демографические проблемы в развитых странах вызывают хронический дефицит трудовых ресурсов, что объясняет миграционную политику стран Евросоюза. На Давосском форуме 2016 г. глава МВФ К. Лагарф объяснила, что «при условии успешной и быстрой интеграции мигрантов в европейский трудовой рынок в 2020 г. дополнительный рост ВВП может составить 0,25% для всего ЕС и в пределах 0,5–1,1% для Австрии, Германии, Швеции»³.

Во-вторых, общее повышение мобильности населения и, в частности, миграция ставят задачи не только по трудоустройству, но прежде всего рационального использования имеющегося потенциала кадров и их квалификации. Масштаб людских потоков можно представить по данным ООН: «...в 2010 г. из 214 млн международных мигрантов в мире 50 млн проживали в Северной Америке и 70 миллионов в Европе»⁴. Есть прогнозы, что «дефицит рабочей силы на рынке труда РФ возрастет до 18–20 млн к 2025 г.»⁵ Такое перемещение масс трудоспособного населения требует унификации системы оценки качества заявляемых профессиональных компетенций и, соответственно, сопоставимости и достоверности сертификатов о полученном образовании в разных странах.

В-третьих, происходит рост по экспоненте информационной энтропии, приводящей к быстрому устареванию знания как научного, так и специализированного отраслевого. Например, «в бизнесе знания устаревают каждые 2 года; в металлургии 3,9 года; в химической промышленности 4,8 года; в рекламе 5 лет и т. д.»⁶, что требует регулярного выделения времени и ресурсов на поиск обновленной информации или периодического обучения.

В-четвертых, использование общепризнанных и единообразных в международной практике подходов к кадрам связано с функционированием фондового рынка, поскольку в индикаторах, повышающих рейтинг компании, учитывается качество трудовых ресурсов. 150 крупнейших российских работодателей прошли ПРО и делают отчеты по международным нормам.

В-пятых, интеграционные процессы в бизнес-среде (создающие зарубежные представительства компаний, международные инвестиционные проекты, совместные предприятия или совместные доли компаний) требуют унификации в бизнес-практиках, в делопроизводстве и в отчетности, в том числе в кадровых вопросах. В России функционирует около 24 тысяч предприятий и организаций с участием иностранного капитала⁷.

В-шестых, влияют на институционные инновации в сфере труда внедрение систем менеджмента качества и упрощение прохождения аудита по системе международных процессуальных стандартов ISO 9000 – 22000, где также учитывается кадровая политика предприятия. Ежегодный обзор ISO «Survey – 2014»⁸ показывает, что в мире 1 609 294 компаний получают сертификаты данного типа.

Строительство единых экономических пространств определяет единые подходы к оценке трудовых ресурсов, сертификации кадров и принципов их совершенствования. Создается универсальный механизм сопряжения системы профессионального образования и обучения (далее – ПОО, *англ.* Vocational Education and Training (VET)) разных стран с потребностями рынка труда. С этой целью требования со стороны работодателя должны быть формализованы и унифицированы через нормативы, квалификации, стандарты и т. п. Следующий шаг – интернирование данных требований в систему образования, верификацию получаемых результатов образования, стимулирование участия работников в постоянном повышении квалификации.

Конструирование единого образовательного пространства ЕС

Реформирование трудовых отношений на новом глобальном уровне решалось в рамках стратегии занятости и экономического развития всего Евросоюза через принятие ряда нормативных документов, создание специализированных институтов и учреждений, что закрепляется в документах двух мега-программ, называемых процессами. Во-первых, Болонский процесс по созданию

единого пространства высшего образования, ориентированный на регулирования вопросов высококвалифицированных кадров. Во-вторых, так называемый Копенгагенский процесс (известный в России только в узких специализированных кругах), связанный с развитием обучения на разных уровнях и вовлекающий в этот процесс различных заинтересованных акторов, помимо образовательных структур, союзы работодателей и работников, называемые в документах социальными партнерами. Хронология международных событий раскрывает корреляцию двух процессов, Болонского и Копенгагенского, объясняет ожидаемые нововведения в системе образования РФ и в нормативно-правовом обеспечении трудовой деятельности.

Регулярно вопросы о необходимости создания инфраструктуры и нормативной базы для развития ПОО в Европе стали поднимать с середины 70-х годов. В результате возникло «специализированное агентство» в сфере образования – Европейский центр по развитию профессионального образования (*фр.* Cedefop – Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle), которое с 1975 г. ведет исследования и организует различные мероприятия, связанные с реализацией политики ЕС в данной сфере.

В 1994 г. на заседании Генеральной Ассамблеи ООН (Вена) была принята официальная прокламация «Декады ООН по правам человека в образовании на 1995–2004 гг.». Общей платформой стало «уважение прав человека на образование и фиксация соответствующей структуры направлений действий в национальном законодательстве»⁹, но при этом каждая страна имела право искать собственный путь совершенствования системы образования. С этого же года начинает работать «Европейский фонд образования» (ЕФО – ETF – European Training Foundation) в статусе агентства ЕС, готовя почву для выработки всеобщего консенсуса. «Конвенция о признании квалификаций, относящихся к высшему образованию в Европейском регионе» (Лиссабон, 1997) является установочным документом всей нормативно-правовой базы международного сотрудничества более чем 50 стран мира (Европа, СНГ, а также Австралия, Израиль, Канада, США) в области образования. Под «квалификациями» в Конвенции подразумевались самые разные документы (аттестаты, дипломы и академические справки о прохождении периодов обучения), подтверждающие полученное образование или академическое признание.

Старт Болонскому процессу был дан в 1999 г. в Болонье, после подписания министрами образования 29 стран Европы «Декларации о формировании единого Европейского пространства для выс-

шего образования». К реализации данного процесса через четыре года присоединилась Россия (парафировав в 2003 г. в Берлине Декларацию вместе с 17 странами). Благодаря работе ETF и Cedefop, которые за этот период опубликовал несколько томов материалов по разработке и применению стандартов в системе образования, со всеми участниками было согласовано, что любой современный стандарт ПОО должен включать как минимум три следующих компонента: 1) требования в трудовой сфере; 2) требования в области обучения; 3) требования в области оценки результатов обучения¹⁰.

Квалификация определяется как «официальный результат процедур оценки и официального признания, который присуждается при условии принятия решения уполномоченным органом о достижении индивидумом результатов обучения в соответствии с определенными стандартами»¹¹. Возможность объективной оценки результатов обучения должна поощрять развитие личных «траекторий обучения» (формального и неформального характера) человека, так называемая концепция образование в течение всей жизни (*англ.* Lifelong learning, LLL).

Лиссабонская резолюция (принята на заседании Европейского совета в 2000 г.) содержит тезис о построении «экономики, основанной на знаниях» как средства повышения конкурентоспособности Европы в мире. В реализации Лиссабонской декларации (резолюции) участвует 31 страна и Европейские социальные партнеры (Европейская конфедерация профсоюзов, Союз конфедераций промышленников и работодателей Европы, Европейская ассоциация малых и средних ремесленных предприятий, Европейский центр предприятий с частичным участием государства и предприятий общего экономического интереса и т. д.). Таким образом, новые документы объединяют разных субъектов на рынке труда и образования, заинтересованных в совершенствовании человеческого капитала, социальной политики и политики в области занятости.

Два года шел поиск рабочих решений для интеграции образовательных систем разных стран, в результате чего в Копенгагене в 2002 г. была подписана Декларация Европейской комиссии и министров образования европейских стран по развитию сотрудничества в области ПОО в Европе, которая инициировала так называемый Копенгагенский процесс. Декларация ставит три основные задачи: 1) создание общего политического измерения вследствие реформирования национальных систем ПОО; 2) разработка общих европейских структур и инструментов, повышающих прозрачность и качество компетенций и квалификаций; 3) сотрудничество в це-

лях взаимного обучения на европейском уровне и вовлечение всех заинтересованных сторон на национальном уровне.

Различные коммюнике в рамках этого процесса были подписаны в Маастристе (2004), Люксембурге и Бергене (2005), Хельсинки (2006), Бордо (2008), Брюгге (2010). В итоговых документах закрепляются конкретные инструменты решения задач Копенгагенского процесса как механизма реализации Европейской стратегии «Образования и обучения 2020» (ET2020):

- EUROPASS единая основа для прозрачности квалификаций и компетенций, введена с 2005 г., включает пять документов: европейское резюме, документ о языковой компетентности, сертификаты, связанные с обучением, приложения к дипломам о высшем образовании и о начальном профессиональном;
- Европейская кредитная система (European Credit Transfer System ECTS);
- Европейская система обеспечения качества ПОО.

Начала работать интерактивная информационная система на 22 языках мира – Ploteus (www.ploteus.net).

Болонский процесс, ограниченный тремя контурами высшего образования, стал частью Копенгагенского. Интеграция двух процессов реализована в Европейской рамке квалификаций (EQF – European Qualification Frame), внедряемой с 2008 г. Эта рамка содержит описание (дискрипты) восемь уровней, в терминах знаний (knowledge), умений (skills) и компетенций (competence), которые определяют качественное отличие квалификаций одного уровня от другого и процедуру их достижения. В рекомендациях Европейского парламента сказано, что к 2020 г. персональные квалификационные свидетельства должны содержать данные о соответствии конкретному уровню EQF¹².

Следующий этап предполагает экстраполяцию этих квалификационных норм на различные виды занятости или профессии. Возникают две задачи: во-первых, создание отраслевых квалификационных рамок, во-вторых, описание норм и правил в различных профессиональных видах деятельности и соответствующих профессиональных занятий в связи с уровнями квалификаций, что подразумевает разработку ПС.

Непосредственно в разработку профессиональных и образовательных стандартов включены Европейский центр высшего образования ЮНЕСКО, европейская сеть служб занятости, европейская сеть национальных информационных центров по вопросам признания академических квалификаций, учрежденная Советом

Европы и ЮНЕСКО, структуры Международной организации труда (МОТ). С целью общественного обсуждения и признания предлагаемых разработок были созданы виртуальные сообщества с участием чиновников ЕС, специалистов и социальных партнеров. Реализация поставленных задач, идет в разных странах с разным успехом (наиболее успешный опыт создания инфраструктуры ООП, в том числе по разработке ПС, в Великобритании).

Российские реалии

В публичном дискурсе России понятие профессиональных стандартов (далее – ПС) актуализировалось с начала XXI в. благодаря нескольким инициативам предпринимательских кругов, поддержанным правительством. Но до 2012 г. было утверждено всего около 70 ПС. Импульсом к разработке ПС послужила статья Президента РФ в Комсомольской правде в 2012 г., где он поднимал проблемы работы «социальных лифтов» через индивидуальные карьерные траектории, которые могут поддержать механизмы, повышающие достоверность оценки квалификации нанимаемого сотрудника со стороны работодателя. В этом материале была поставлена конкретная задача перед правительством РФ, которое должно «в сотрудничестве с профессиональными и предпринимательскими объединениями, а также университетами создать “Национальный план развития профессиональных стандартов”¹³. Статья демонстрировала понимание на высшем уровне, необходимости сопряжения не только интересов, а и алгоритмов развития трех акторов: трудовых ресурсов (работников), работодателей и образовательных учреждений.

За последующие три года структурами «Министерства труда и социальной защиты РФ» были разработаны инструментарий для создания и внедрения ПС, включающий Правила разработки, утверждения и применения ПС, соответствующие методические рекомендации по их оформлению (макеты), процедуру его легитимизации, в том числе через общественное обсуждение.

Фактически государство сняло с себя ответственность за разработку ПС, пошло по принципу «открытых ресурсов» (crowdsourcing), позволив принимать участие в разработке и ее экспертизе любым инициативным группам и даже частным лицам, так или иначе подтверждающим свою принадлежность к определенной отрасли или виду занятий. Для этого открыта информационная автоматическая система «Профессиональный стандарт» <http://profstandart.rosmintrud.ru>, где представлена вся нормативная база, а также

можно заявить о начале работы над ПС и «забронировать» определенное направление на полтора года (условие первичности подаваемой заявки).

Начал действовать Национальный совет при Президенте РФ по профессиональным квалификациям, аккумулирующий интеллектуальные ресурсы бизнеса, образования и профсоюзов, главными целями которого является координация деятельности по «приведению федеральных государственных стандартов профессионального образования в соответствие с профессиональными стандартами; по профессионально-общественной аккредитации образовательных программ профессионального образования; по формированию системы независимой оценки профессиональной квалификации»¹⁴. Структура совета и персональный состав участников (главы трех министерств, руководители крупных промышленных союзов, отраслевых общественных организаций, госкорпораций, а также ректоры крупнейших университетов) свидетельствуют о комплексном подходе к решению поставленных задач и больших полномочиях данного органа. Межведомственная площадка консолидирует профессиональное и сообщество и должна снимать противоречия между интересами субъектов. Именно этот орган выносит решение об утверждении ПС.

Несмотря на созданную инфраструктуру, выделяемые целевым назначением средства для разработки ПС, а также информационную и технологическую поддержку, план по внедрению 800 ПС на 2014 г. был выполнен только в следующем году. А утвержденные стандарты неоднозначно восприняты профессиональным сообществом, прежде всего в части описания ПС видов деятельности, где требуется высшее экономическое или гуманитарное образование. Совмещение ПС и ФГОС вообще единичны. Объясняются возникающие противоречия несколькими причинами.

Во-первых, производственные процессы в двух базовых структурах, отвечающих за преобразования в области образования, труда и занятости (Министерство труда и социальной защиты и Министерство образования), протекают асинхронно, что вызывает искусственное затормаживание многих нововведений. После утвержденного в 2005 г. приказом Минобрнауки РФ «Плана мероприятий по реализации положений Болонской декларации в системе высшего профессионального образования РФ на 2005–2010 гг.» вводятся уже третьи версии Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (далее – ФГОС) (при этом их содержание требует очередных редакций). Специалисты Национального фонда подготовки кадров считают, что инстру-

ментарий Болонского процесса используется недостаточно эффективно, включая «Европейский проект глобального продвижения профессионального высшего образования, Управленческий комитет Совета Европы по высшему образованию и исследованиям, Программу международное образование, а также более элементарные и привычные инструменты, UNESCO-CEPES, OECD (IMHE, ANELO), болонские семинары, тематические сети и т. д.»¹⁵

Минобрнауки РФ в 2007 г. смогло утвердить конгруэнтную европейской Национальную рамку квалификаций РФ, разработанную на основании Соглашения о взаимодействии с Российским союзом промышленников и предпринимателей¹⁶. Методических рекомендаций для разработки отраслевых квалификационных рамок (одной из задач кадровой политики) в настоящее время не существует, не назначена уполномоченная структура, отвечающая за это.

Во-вторых, добровольный характер участия в Копенгагенском и Болонском процессах предполагает свободу действий в принятии рекомендованных нормативов. Если национальная квалификационная рамка корреспондируется с рамкой ЕС, то описание видов деятельности и видов занятости, занесенных в ОКВЭД РФ (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности) и ОКЗ РФ (Общероссийский классификатор занятий), имеет существенные различия с мировой практикой.

В системе МОТ (Международной организации труда)¹⁷ разработан Международный стандарт классификации видов деятельности ISCO (International Standard Classification Occupations) с девятью квалификационными уровнями. Стандарты МОТ и ОКЗ РФ (также имеющий девять уровней в соответствии с квалификационной рамкой) отличаются структурой, выбраны разные основания для типизации видов занятий и их описания. Например, группа высшей квалификации МОТ разделена по четырем «подгруппам» на основании областей деятельности: 11 – руководители, старшие должностные лица и законодатели; 12 – административные и коммерческие руководители; 13 – менеджеры в области производства и специализированных услуг; 14 – менеджеры в сфере гостеприимства, розничной торговли и других услуг. В ОКЗ РФ «первая укрупненная группа» – «руководители органов власти и управления всех уровней, включая руководителей учреждений, организаций и предприятий» – имеет три подгруппы, выделенные по принципу меры ответственности и масштаба деятельности.

В отечественных классификаторах деятельность в области рекламы и связей с общественностью относится к различным видам

и группам. В ОКЗ РФ в «укрупненной группе» второго уровня «специалисты высшего уровня квалификации» в разных базовых группах находятся «специалист по рекламе» (№ 2413) и «специалист по связям с общественностью» (№ 2419). Стандарт МОТ имеет общую группу «менеджеры по рекламе и связям с общественностью» (№ 1222), относящуюся к первому разряду «высшей управленческой квалификации». Таким образом, «реклама и связи с общественностью» определяются как единый вид занятий, представляющий идентичный набор требований к квалификации. Можно предположить, что именно данный документ МОТ послужил созданию в 2010 г. единого образовательного направления в ФГОС «Реклама и связи с общественностью». Но российское профессиональное сообщество в этой сфере не интегрировано ни на уровне формальных документов, ни на уровне профессиональных практик и структур саморегулирования.

В-третьих, в сфере образования и на рынке труда используется разная лексика и терминология, в том числе в его нормативно-правовом формате, к чему уже приспособилось профессиональное сообщество (благодаря контролю за соответствующим документооборотом трудовых инспекций). ПС посвящен виду деятельности. Для рабочих специальностей деятельность конкретна и связана с простым предметом труда, поэтому ПС достаточно четко описывает весь функционал. Проблемы возникают как на этапе названия ПС, так и во время описания общепрофессиональных функций «офисного» работника в разных областях, т. е. деятельность в сфере интеллектуального труда и управления. Чаще всего ПС называется «специалист в области данной деятельности» (более 70% названий). Казус в том, что в образовательной иерархии отсутствует понятие «специалист».

Интегральное понятие «компетенция» во всех нормативных документах, исходящих от Министерства образования, не адекватно адаптировано к российской действительности. Показатели уровней квалификации в трудовых нормативах не оформляются в виде компетенций. В «Макете ПС» трудовая функция описывается через «трудовые действия», «знания», «навыки», что будет включаться в кадровый документооборот. В разъяснениях Минтруда по использованию данных нормативов сказано, что «при установлении квалификационных и профессиональных требований к соискателям и работникам ПС являются ориентирами и могут применяться в части наименования должностей, профессий и специальностей, определения трудовых функций, требований к образованию и опыту работы с учетом особенностей, обусловлен-

ных технологией и организацией производства и труда у данного работодателя»¹⁸.

В-четвертых, опыт показал, что отдельные инициативы, поощряемые данной «открытой» системой разработки ПС, могут нарушать логику функционирования трудовых процессов отрасли или направления. Например, 26 декабря 2014 г. был выпущен Приказ Минтруда «Об утверждении ПС «Специалист в области маркетинга детских товаров»». Разработчиком выступила Некоммерческая организация «Ассоциация предприятий индустрии детских товаров» (АИДТ), г. Москва», при этом ПС самой маркетинговой деятельности (которая имеет разные направления и функции) не существует. Создан прецедент по соединению вида деятельности с узкоспециализированным сектором экономики, что ограничивает оценку квалификации в данной области, усложняет его использование в ФГОС.

Необходимо учитывать, что в общей международной практике различные виды производственной деятельности унифицированы через стандарты Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO). Адаптацией этих стандартов в России занимается Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Ростехрегулирование). В новом тысячелетии начинают прописываться стандарты интеллектуальной деятельности и бизнес-процедур («Менеджмент качества» серии ISO 9000:2005). Появляются более узкие стандарты управленческих видов деятельности, например ГОСТ ИСО 10006-2005 «Руководство по менеджменту качества при проектировании». Ростехрегулирование накопило колоссальный опыт по оформлению не только технических, но и процессуальных стандартов, который необходимо использовать, но как актор преобразований в сфере труда и образования агентство (хотя бы как эксперт) нигде не заявлено.

В создании публично одобряемых механизмов регулирования трудовых отношений и образования, устанавливающих четкие критерии по разработке, официальному признанию, утверждению, использованию и пересмотру профессиональных квалификаций, заинтересованы различные субъекты хозяйственной деятельности:

1) работодатели (для них стандартизация экономит ресурсы при трудоустройстве и минимизирует трудовые конфликты);

2) рекрутинговые агентства и кадровые службы компаний (ПС призваны оптимизировать поиск сотрудников, упростить делопроизводство);

3) образовательные учреждения (ориентация образовательных программ на ПС создаст лучшие начальные условия для вы-

пускников на рынке труда, что повышает показатели эффективности вуза);

4) государственные структуры, регулирующие коммерческую деятельность, трудовые отношения и занятость населения (стандартизация нормативно-правовой базы упрощает сбор информации, ее анализ и контроль хозяйственной деятельности);

5) сами работники отраслей, которые могут получить независимую аттестацию своих профессиональных навыков, подтвердить или повысить квалификацию и улучшить условия и оплату труда;

6) отраслевые общественные организации, развивающие новые виды деятельности по сертификации квалификаций работников, образовательных программ и т. д.

Внедрение ПС на локальном уровне будет содействовать повышению конкурентоспособности отдельных предприятий¹⁹, а планируемые системные реформы – национальной экономики в целом.

При отсутствии ПС многих видов деятельности идет модернизация ФГОС через усиление разных форм практик, обязательность участия представителей работодателей в итоговой аттестации выпускника, общественную аккредитацию образовательных программ (через союзы работодателей). Перспектива развития событий, связанных с новыми версиями ФГОС, иллюстрируется последовательностью учреждения двух стандартов. Приказом Минтруда РФ, подписанным 6 октября 2015 г., вводится ПС «Специалист по управлению персоналом». Через два месяца утверждается ФГОС по направлению 38.03.03 «Управление персоналом (уровень бакалавриата)» (Приказ Министерства образования и науки от 14 декабря 2015 г.).

На стратегическом национальном уровне перед Россией стоят задачи по созданию Национальной системы квалификаций РФ, состоящей из Национальной рамки квалификаций РФ, отраслевых рамок квалификаций, профессиональных и образовательных стандартов, национальной системы оценки результатов образования и сертификации, предусматривающей единые для всех уровней профессионального образования механизмы накопления и признания квалификаций на национальном и международном уровнях (в 2016 г. готовится приказ «О независимой оценке квалификаций»), а также соответствующих организационных структур. Результат данных нововведений будет отражаться на различных социальных и экономических сторонах жизни общества (от системы налогообложения до пенсионного обеспечения), что создаст новые предметные области исследований.

- ¹ ФЗ Российской Федерации от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона “Об образовании в Российской Федерации”» [Электронный ресурс] // Российская газета 2015, 6 мая, Федеральный выпуск № 6666 (95). [Электронный ресурс] URL: <http://rg.ru/gazeta/rg/2015/05/06.html/> (дата обращения: 21.01.2016).
- ² *Архитова Н.И., Назайкинский С.В.* Профессиональные стандарты: перспективы и проблемы применения // Актуальные проблемы управления: Материалы Междунар. науч. конф. Москва, 31 марта 2015 г. М.: РГГУ, 2015. С. 173–183.
- ³ *Борцов А.* МВФ: Миграционный кризис полезен Европе // Политическая Россия: общественно-политический интернет-журнал. 2016. 25 янв. [Электронный ресурс] URL: <http://politrussia.com/world/mvf-za-migrantov-363> (дата обращения: 21.01.2016).
- ⁴ В Нью-Йорке начала работу Комиссия ООН по народонаселению и развитию // Центр новостей ООН, 2013. 22 апр. [Электронный ресурс] URL: <http://www.un.org/russian/news/story.asp?NewsID=19432#.VtmFhn2LSHs> (дата обращения: 21.01.2016).
- ⁵ Трудовая миграция в России // Миграционный барометр РФ. [Электронный ресурс] URL: http://www.neweurasia.ru/media/Migration_brochure.pdf (дата обращения: 02.09.2016).
- ⁶ *Шестаков М.* Организация разработки профессиональных стандартов в Великобритании // Центральное бюро нормативов по труду. 2012. [Электронный ресурс] URL: http://cbnt.ru/analytics/professional_standards/2012/6 (дата обращения 21.01.2016).
- ⁷ Основные показатели деятельности организаций с участием иностранного капитала по видам деятельности / Федеральная служба государственной статистики (оф. сайт). [Электронный ресурс] URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/inst-preob/tab-opi1.htm (дата обращения 06.02.2016).
- ⁸ International Organization for Standardization. [Электронный ресурс] URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/certification.htm> (дата обращения: 21.01.2016).
- ⁹ Европейское образовательно-правовое пространство и «болонский процесс» // Правовое регулирование системы образования. ФГБУ Федеральный центр образовательного законодательства. [Электронный ресурс] URL: <http://www.lexed.ru/obrazovatelnoe-pravo/knigi/yagofarov2005/1012.php> (дата обращения: 21.01.2016).
- ¹⁰ Копенгагенский процесс / Авт.-сост.: О.Н. Оленикова, А.А. Муравьева. М.: Центр изучения проблем проф. образования, 2006.
- ¹¹ Making better vocational qualification ETF. [Электронный ресурс] URL: http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Making_better_vocational_qualifications_EN (дата обращения: 02.09.2016).

- ¹² Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning, 2008. ЕС (информ. портал). [Электронный ресурс] URL: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32008H0506\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32008H0506(01)) (дата обращения: 02.09.2016).
- ¹³ *Путин В.В.* Строительство справедливости: Социальная политика для России // Комсомольская правда. 2012. 13 фев. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kp.ru/daily/25833/2807793> (дата обращения: 21.01.2016).
- ¹⁴ Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям. [Электронный ресурс] URL: <http://nspkrf.ru/about.html> (дата обращения: 21.01.2016).
- ¹⁵ Болонский процесс в России // Национальный фонд подготовки кадров. [Электронный ресурс] URL: <http://www.bologna.ntf.ru/p31aa1.html> (дата обращения: 21.01.2016).
- ¹⁶ Национальная рамка квалификаций Российской Федерации: Рекомендации / О.Ф. Батрова, В.И. Блинов, И.А. Волошина [и др.] М.: Федеральный ин-т развития образования, 2008.
- ¹⁷ International Labour Organisation [Электронный ресурс] URL: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/> (дата обращения 21.01.2016).
- ¹⁸ Минтруда России дает разъяснения по вопросам о применении профессиональных стандартов в сфере труда // Координационный совет учебно-методических объединений и научно-методических советов высшей школы (Портал Федеральных образовательных стандартов высшего образования). [Электронный ресурс] URL: <http://fgosvo.ru/news/21/1799/> (дата обращения: 23.02.2016).
- ¹⁹ *Архипова Н.И., Орел Т.Я., Седова О.Л.* Профессиональные стандарты как инструмент повышения конкурентоспособности российских предприятий // Вестник РГГУ. Серия «Управления». 2014. № 3. С. 9–18.

Соотношение между контрмерами и ответственностью государств в международном праве

В настоящей статье автором рассмотрены вопросы применения контрмер как особой формы реагирования потерпевшего государства на противоправное деяние другого. Автор акцентирует внимание на отграничении понятия «контрмеры» от понятия «международные санкции», которые вводятся на уровне механизма коллективной безопасности ООН и являются мерой международно-правовой ответственности. Их основанием должно быть признанное международным сообществом в качестве такового виновное (как правило) и противоправное деяние государства, привлекаемого к ответственности. «Секторальные» и иные санкции США, ЕС и других государств против России за так называемое «незаконное присоединение Крыма» и «дестабилизацию ситуации на Украине» не имеют ни оснований, ни надлежащего оформления и законно воспринимаются Российской Федерацией как агрессивное поведение группы государств, актуализирующих применение Россией контрмер, более известных как «антисанкции».

Ключевые слова: международно-правовая ответственность, контрмеры, санкции, Россия.

Вопросы международно-правовой ответственности на протяжении всего периода существования доктрины международного права остаются спорными, а с учетом настоящей мировой политической обстановки являются особо актуальными. Отметим, что со времен Нюрнбергского процесса, проходившего на протяжении 1945–1946 гг., проблематика публично-правовой ответственности государств вызывала больше вопросов, чем ответов. Сегодня сложно сказать, какая система взглядов на правовую ответственность государств сложилась в действительности. Последние со-

бытия, включая обвинения России со стороны стран ЕС и США в аннексии Крыма, подтверждают высказанные десятилетия назад опасения, что международное право выражает «волю сильного». США и члены НАТО на протяжении десятилетий безнаказанно осуществляли военные операции по всему миру, преследуя собственные интересы, прячась за «маской» миротворческих миссий и свергая действующие режимы. Нередко такие действия приводили к многолетним военным противостояниям, в которых гибли сотни тысяч мирных жителей. При этом правовых оснований для применения ряда «международных» операций на протяжении XX–XXI вв., таких как «вторжение войск НАТО в бывшую Югославию, массовые убийства в Руанде, линчевание без суда и следствия ливийским народом своего вождя М. Каддафи, поддержка американскими спецслужбами “цветных” революций на постсоветском пространстве»¹, нередко вовсе не существовало. Фактически без мандата ООН была начата операция в Ираке (поводом для осуществления которой стали заведомо недостоверные сведения об обладании сторонниками С. Хуссейна оружия массового поражения), Ливии, Сирии (в том числе, против печально известного Исламского государства Ирака и Леванта, ИГИЛ). Подобные действия США и их союзников вызывали недовольство разных стран, но не приводили к каким-либо значимым последствиям для организаторов такого рода незаконных военных вторжений со стороны ООН. Даже о ситуации в Сирии, где есть множество жертв среди мирного населения, не было столько пропаганды и побуждения к применению каких-либо существенных мер. Профессор австралийского юридического колледжа Роб МакЛахлин поднимал эту тему в своей статье и писал об отношении международного сообщества к применению военных сил одного государства на территории другого без соответствующей резолюции Генеральной Ассамблеи ООН².

Совершенно исключительным случаем является реакция международного сообщества на воссоединение Крыма и России. В западной политической и научной риторике данное событие получило название «аннексия» Крыма Российской Федерацией. Украина считает Крым «временно оккупированной территорией», а члены ООН в большинстве своем признали референдум, по итогам которого Крым вошел в состав России, неправомерным и противоречащим принципам международного права. В то же время, однако, безотносительно международно-правовых оснований вхождения Крыма в состав РФ (имеются вопросы, в частности, в отношении правомерности распространения юрисдикции независимой Украины над Крымом и над Севастополем, который де-факто не вошел

в состав УССР в 1954 г., оставаясь городом союзного подчинения), воссоединению Крыма и России не сопутствовала гибель гражданского населения, какие-либо боевые действия и т. п. Между тем именно Россия в 2014 г. по причине событий на Украине, а также воссоединения Крыма с Россией и гражданской войны между пророссийскими войсками народного ополчения Новороссии и украинской армии стала объектом жестких санкций со стороны мирового сообщества. Данные санкции, призванные выступать мерой международно-правовой ответственности, не имели ни фактического основания (ни Совбезом ООН, ни самой ООН Россия не была признана агрессором, Украина де-юре никогда не объявляла военного положения), ни юридического закрепления (никаких резолюций не было принято Советом безопасности ООН), но в то же время нанесли России значительный экономический и репутационный ущерб.

В результате, чтобы компенсировать потери от санкций, а также в целях применения ответных мер Россия была вынуждена пойти на принятие контрмер против ряда государств, которые, введя санкции, начали новый этап мирового геополитического противостояния. Некоторые политологи уже называют этот период новой «холодной войной».

Что же было известно о контрмерах международному праву в контексте публично-правовой ответственности государств?

Анализ исследований и трудов таких известных российских юристов-международников, как И.И. Лукашук, В.А. Василенко, И.С. Марусин, И.В. Рачков, Ю.В. Якушев и других, позволяет сделать вывод, что международно-правовая ответственность является следствием международной правосубъектности и результатом наличия прав и обязанностей, вытекающих из международных договоров, общих принципов международного права или обычаев.

Государства должны нести международно-правовую ответственность за свои неправомерные действия (или неправомерное бездействие), а также за материальный ущерб. Постоянная Палата международного правосудия указала, что принцип международно-правовой ответственности является и принципом международного права, и общеправовым принципом, свидетельствующим, что любое нарушение договора обусловлено необходимостью возместить причиненный ущерб³.

Ответственность государств в международном праве традиционно рассматривается в широком и узком контексте⁴. В широком смысле слова речь идет о комплексном правовом институте, объединяющих три подинститута:

- ответственность государства за противоправные акты в их международном понимании;
- ответственность государства за вред, причиненный в результате реализации правомерного поведения;
- ответственность конкретных (должностных) лиц за преступления против мира, человечества, а также за военные преступления⁵.

В узком контексте международно-правовая ответственность государств отождествляется с ответственностью государства за совершенные им противоправные акты.

В 2001 г. Комиссия международного права ООН (далее – КМП ООН) завершила работу над проектом статей «Ответственность государств за международно-противоправные деяния»⁶. Вместе с тем с 2002 г. Комиссия работает над проектом статей об ответственности международных организаций, в 2008 г. КМП ООН приняла в предварительном порядке проекты 53 статей об ответственности международных организаций⁷.

Формулируя общие принципы международно-правовой ответственности, КМП ООН подчеркнула:

Термин «международная ответственность», используемый в статье 1, охватывает отношения, возникающие по международному праву в результате международно-противоправного деяния государства, независимо от того, ограничиваются ли такие отношения государством-правонарушителем или распространяются также на другие государства или даже на другие субъекты международного права, и независимо от того, ориентированы ли они на обязательства по реституции или компенсации или также предоставляют потерпевшему государству возможность реагировать посредством принятия контрмер⁸.

Таким образом, анализ современных международно-правовых документов, доктринальных разработок и современной международной практики позволяет согласиться с мнением ученых, которые определяют международно-правовую ответственность через реализацию в рамках международных регулятивно-охранительных правоотношений, порожденных международным правонарушением, обязательств и правомочий, соответственно, субъектом-нарушителем и потерпевшим субъектом (международным сообществом).

Основаниями ответственности является совершение правонарушения, затрагивающего международный правопорядок путем действия или бездействия государств, в результате чего наруша-

ются международно-правовые обязательства этого государства. В некоторых случаях возможно наступление ответственности при отсутствии правонарушения. Так, государство несет ответственность за некоторые правомерные действия, приведшие к вредным последствиям, например за ущерб, причиненный запущенными им космическими объектами, независимо от наличия вины (ст. 2 Конвенции о международной ответственности за ущерб, причиненный космическими объектами 1972 г.⁹). Такого рода ответственность в литературе по международному праву называют абсолютной или объективной, рассматривают ее как «ответственность за риск»¹⁰.

Каковы же меры принуждения за международное противоправное поведение государств?

Согласно части второй Проекта статей об ответственности государств за международно-противоправные деяния, «юридическими последствиями международно-противоправного деяния, составляющими содержание международной ответственности, являются:

а) обязанность ответственного государства прекратить это деяние, если оно продолжается;

б) предоставить надлежащие заверения и гарантии неповторения деяния, если того требуют обстоятельства (ст. 30);

в) предоставить полное возмещение вреда, причиненного международно-противоправным деянием (ст. 31). При этом возмещение вреда может осуществляться в форме реституции, компенсации и сатисфакции, причем как самостоятельно, так и в сочетании друг с другом¹¹».

Проект статей об ответственности государств за международно-противоправные деяния не определяет понятия международно-правовых санкций и их видов, но зато одним из главных его достижений является разграничение между формами ответственности и контрмерами. Однако в юридической литературе встречаются разграничения применения международно-правовой ответственности субъектов международного права и применения международно-правовых санкций. Например, по словам И.И. Лукашука, «международно-правовая ответственность субъекта-правонарушителя предполагает негативные для него последствия, которые сопряжены с его собственным поведением и обусловлены его противоправными деяниями, а применение международно-правовых санкций – негативные для субъекта-правонарушителя последствия, которые предопределены интенсивностью применяемых субъектами международного права законных принудительных мер»¹².

Юридическим основанием применения контрмер в международном праве выступает отказ нарушителя прекратить неправо-

мерные действия, равно как выполнить требования потерпевшего государства. Какое же толкование понятия «контрмеры» является наиболее точным и правильным? Проанализировав толкования контрмер, применяемые такими отечественными и зарубежными учеными, как Г.И. Курдюков, А.А. Лукашук, Ф.Ф. Мартенс, V. Vadapalas, мы попытались дать собственное определение, которое приводится ниже.

Контрмеры – это ответные меры, являющиеся «односторонними» и «горизонтальными» (государство по отношению к государству) и выступающие в качестве меры реагирования одного государства на противоправные деяния другого. Г.И. Курдюков считает, что контрмеры «наступают, когда государство-правонарушитель не принесло извинений, не наказало виновных, не приняло мер к предотвращению повторения нарушения, не восстановило положение, которое существовало до совершения противоправного деяния. Контрмеры, и в этом их принципиальное отличие от международно-правовых санкций, представляют собой элемент децентрализованного механизма принуждения государства-правонарушителя и рассматриваются как инструмент имплементации ответственности, не носящий карательного характера»¹³.

Таким образом, можно сделать вывод, что применение контрмер является более «мягким» ответным, юридически обоснованным инструментом реагирования одного государства на действия/бездействия другого в системе международно-правовых отношений, в отличие от применения международно-правовой ответственности или санкций.

Как видно из материалов КМП ООН, сложным был вопрос о правовом режиме контрмер. Отмечалось, что внутреннее право государств не содержит никаких положений о контрмерах, хотя в вопросе о материальных последствиях противоправного деяния можно использовать аналогии, находящиеся во внутреннем праве; отсутствуют официальные установления о средствах правовой защиты, которыми можно было бы воспользоваться против государства, совершившего международное противоправное деяние. И, следовательно, потерпевшее государство вынуждено полагаться на собственную одностороннюю реакцию¹⁴. Кроме того, в отношении контрмер нет мирового и институционального контроля.

Функции и цели контрмер направлены на прекращение противоправного деяния, на восстановление нарушенных прав и возмещение материального и нематериального вреда. Контрмеры пре-

кращаются, как только достигнута преследуемая цель. Они могут быть применены в случае, когда нарушаются не права, а только интересы. В КМП приводился такой пример: не может быть контрмерой прекращение оказания помощи развитию. За контрмерами не должна признаваться карательная функция независимо от мотивов, побудивших потерпевшее государство к их применению.

Условиями применения контрмер являются: а) международно-противоправное деяние; б) исчерпание всех процедур мирного урегулирования; в) предварительное представление со стороны потерпевшего государства требования о прекращении противоправного деяния; г) надлежащее и своевременное сообщение потерпевшим государствам о своих намерениях.

Контрмеры прекращаются, как только несущее ответственность государство выполняет свои обязательства. Государству-правонарушителю, которое является объектом контрмер, предоставлена возможность использовать процедуры мирного урегулирования. Оно может также требовать приостановления контрмер, если добросовестно сотрудничает в обязательной процедуре урегулирования спора.

Право потерпевшего государства не должно быть правом злоупотребления. При применении контрмер значение имеет соразмерность, это вытекает из режима ответственности государства, который «должен определяться с соблюдением качественной и количественной пропорциональности»¹⁵. Соразмерность признается как важнейший элемент при реализации контрмер и как критерий урегулирования. Контрмеры, применяемые потерпевшим государством, не должны быть несоразмерны со степенью тяжести международно-противоправного деяния и его последствиями для потерпевшего государства.

Поведение потерпевшего государства должно быть соразмерным двум законным целям контрмер: прекращению противоправного деяния и возмещению. КМП ООН отметила взаимосвязь между регулированием контрмер и регулированием споров. Хотя нормы об урегулировании споров не связаны непосредственно с темой об ответственности государств, но вместе с тем любое урегулирование контрмер не должно проходить в отрыве от процедур регулирования споров. Процедура регулирования входит в режим применения контрмер. В связи с этим в КМП рассматривался вопрос о полномочиях Совета Безопасности ООН по контролю применения контрмер и о том, может ли он указывать на то, что контрмеры являются несоразмерными. Исходя из функций Совета Безопасности, было определено, что он может просить потерпев-

шее государство отложить принятие контрмер, когда, по мнению Совета Безопасности, они будут вызывать обострение ситуации и приведут к возникновению угрозы международному миру и безопасности и когда имеются реальные перспективы мирного урегулирования. Если государство-правонарушитель отказывается прекратить свое противоправное поведение или не соглашается с мирным урегулированием, то Совет Безопасности может просить о разумной отсрочке и, помимо этого, не имеет никакого права требовать, чтобы государство не принимало законных контрмер.

Контрмеры традиционно рассматриваются в сочетании с международно-правовыми санкциями, и нередко им противопоставляются.

Международно-правовые санкции в традиционном понимании есть меры принуждения к виновному государству, которые налагаются при отказе выполнить обязанности, вытекают из международно-правовой ответственности и применяются централизованно ООН в ходе активации механизма коллективной безопасности.

Международно-правовые санкции – это проявление правомочий субъектов международного права, они выражаются в формах, свойственных данным правомочиям и обусловленных характером принудительных мер, а именно в форме политических (разрыв дипломатических отношений, приостановка членства или исключение из ООН или других международных организаций), экономических (полный или частичный перерыв экономических отношений) и военных санкций.

Роль международных санкций, рассматриваемых в докладе Группы высокого уровня по угрозам, вызовам и переменам «Более безопасный мир: наша общая ответственность» в контексте вопросов коллективной безопасности и задач предотвращения, определена следующим образом:

Санкции являются жизненно важным, хотя и не совершенным, инструментом. Они представляют собой необходимую середину между войной и словами, когда страны, отдельные лица и повстанческие группы нарушают международные нормы и когда отсутствие реакции ослабляло бы эти нормы, ободряло бы других нарушителей или истолковывалось бы как согласие¹⁶.

До введения международных санкций объекту санкций должно быть, как правило, сделано предупреждение. Современное международное право, допуская различные формы предупреждения,

предъявляет существенное требование к его содержанию. Исчерпание мирных средств урегулирования, завершающееся отказом субъекта-правонарушителя прекратить международное правонарушение и выполнить обязанности, вытекающие из его ответственности, является непосредственным основанием для применения в отношении него санкций.

В отличие от осуществляемых государствами контрмер, решение о введении санкций и дата начала осуществления санкционного режима должны быть зафиксированы в резолюции Совета Безопасности. Для ее принятия Совету необходима поддержка девяти из пятнадцати его членов, пять из которых являются постоянными. Постоянные члены Совета Безопасности должны быть единодушны в своем решении.

Рассмотрим, насколько соответствуют сложившейся доктрине о международно-правовой ответственности государств, контрмерах и санкциях введенные в 2014 г. США, ЕС и некоторыми другими государствами секторальные санкции.

В 2014 г. вступили в силу международные экономические санкции США, ЕС и некоторых других стран, направленные против действий ряда физических и юридических лиц РФ, задействованных в финансовом, транспортном, военно-промышленном, энергетическом и телекоммуникационном секторах. Целью санкций было названо «увеличение цены действий России по подрыву территориальной целостности, суверенитета и независимости Украины» и «продвижение мирного урегулирования кризиса»¹⁷.

Известно, что секторальные санкции ЕС напрямую затронули интересы ключевых отраслей российской экономики. Неудивительно, что именно секторальные санкции ЕС вызвали жесткую ответную реакцию со стороны России. 6 августа 2014 г. Президент РФ подписал Указ «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации»¹⁸. Указ стал основой для введения Правительством России эмбарго на импорт ряда продовольственных товаров из стран, применяющих «экономические санкции в отношении российских юридических и (или) физических лиц». Эта контрмера нанесла большой удар по интересам европейских производителей и экспортеров сельскохозяйственной продукции.

Думается, что с точки зрения международного права санкции, принятые в отсутствие резолюции Совета Безопасности, выносимой на основе положений главы VII Устава ООН, являются нарушением международного права. Исходя из этого, пострадавшее государство, которым является РФ, имеет право вводить контр-

меры с тем, чтобы побудить ЕС к прекращению противоправных действий. Содержание контрмер состоит во временном неисполнении международно-правовых обязательств в отношении ЕС. При этом речь идет о приостановлении любых обязательств России, за исключением обязательств, связанных с соблюдением основных прав человека, неприкосновенности дипломатического и консульского персонала, обязательств гуманитарного характера и обязательств, вытекающих из императивных норм общего международного права.

Контрмеры носят преимущественно временный характер и являются обоснованными и правомерными лишь до тех пор, пока их цель не будет достигнута, в рассматриваемом случае пока не будут прекращены санкционные меры в отношении российских граждан. Другим обязательным требованием в отношении контрмер является их пропорциональность, т. е. соразмерность причиненному вреду. Здесь будет уместно отметить, что в ответ на запрет въезда на территорию стран ЕС некоторых политических деятелей РФ, список которых перечислен на сайте <http://europeansanctions.com/eu-sanctions-in-force/russia/>, Россия ввела ряд ответных запретов на въезд некоторых политических деятелей ЕС и США на территорию РФ.

Что касается вопроса процедуры, то международное право закрепляет обязанность потерпевшего государства до принятия им контрмер призвать ответственное государство выполнить свои обязательства, а также уведомить его о своем намерении принять контрмеры и предложить провести переговоры. Таким образом, согласно основной позиции, выраженной МИД России по данному вопросу, Российская Федерация является государством, потерпевшим от мер экономического характера, незаконно введенных ЕС, вследствие чего она вправе вводить контрмеры временного характера, соответствующие принципу пропорциональности, о чем она обязана сообщить ЕС, предложив предварительно провести переговоры.

Таким образом, в контексте проблематики международно-правовой ответственности стоит вопрос коллективных санкций США, ЕС и некоторых других государств против предположительных нарушителей международного права, в частности России.

Следует сделать вывод о том, что данные санкции оказались уязвимыми с позиций как европейского, так и международного права. Не соответствуя целому ряду принципов международного права (не являются инструментом коллективной безопасности ООН, не являются мерой ответственности за признанное в международно-правовом порядке нарушение), данные санкции совер-

шенно обоснованно и правомерно восприняты Россией как акт агрессии, и «антисанкции», а по сути контрмеры, которые предприняла Россия, представляются в полной мере соответствующими не только национальным интересам нашего государства, но и международному праву.

Вопрос же о правомерности применения США, ЕС, Японии и рядом других государств «коллективных мер ответственности» против России остается открытым. Поскольку такие действия не подпадают ни под понятие «контрмеры», ни под понятие «санкции», их в полной мере можно считать международной агрессией против России. Подобная ситуация возникает не впервые, и будущее международно-правовой доктрины в полной мере заключается в разработке норм и правил, которые принципиально исключали бы «войны санкций» в мировой публичной политике.

Примечания

- ¹ *Сазонова К.Л.* Институт ответственности государств за применение силы: Современное состояние и перспективы развития // *NB: Вопросы права и политики.* 2012. № 3. С. 78–91. [Электронный ресурс] URL: http://e-notabene.ru/lr/article_255.html
- ² *McLaughlin R.* State Responsibility for Third Country Deployed. Embedded Military Personnel Engaged in Armed Conflict // *European Journal of International Law.* 2015. Sept. P. 23–25.
- ³ *Кривенкова М.В.* Нематериальная международно-правовая ответственность государств. М.: Юрлитинформ, 2015. С. 184.
- ⁴ *Прошина Е.А.* Международно-правовая ответственность государств: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2006. С. 20.
- ⁵ *Vadapalas V.* Tarptautinė teisė [International law]. Vilnius: Eugrimas, 2006. P. 382; *Dixon M.* Textbook on International Law. 4th ed. Oxford: Oxford Univ. Press, 2000. P. 260.
- ⁶ Ответственность государств за международно-противоправные деяния: Доклад Комиссии международного права на 53-й сессии (23 апр. – 1 июня и 2 июля – 10 авг. 2001 г.) // Генеральная Ассамблея: Официальные отчеты 56-й сессии. Доп. № 10 (A/56/10).
- ⁷ Yearbook of the International law commission. 2002. Vol. II. Part 2: Report of the Commission to the General Assembly on the work of its fifty-third session. United Nations. Add. 1. Part (2).
- ⁸ Ежегодник комиссии международного права. 2001. Т. 1. Часть 2. [Электронный ресурс] URL: http://legal.un.org/ilc/publications/yearbooks/russian/ilc_2001_v2_p2.pdf

- ⁹ Конвенция о международной ответственности за ущерб, причиненный космическими объектами (Заклучена в Москве, Лондоне, Вашингтоне 29.03.1972) // Международное публичное право: Сб. док.: В 2 т. Т. 2. М.: БЕК, 1996. С. 362–368.
- ¹⁰ *Рубанов А.А.* Международная космическо-правовая имущественная ответственность. М., 1977. Гл. 6; *Wiewiorowska K.* Odpowiedzialnosepanstwazwiazana z wykorzystywaniemprzestrzenikosmicznej // Odpowiedzialnosepanstwa w prawiemiedzynarodowym. Warszawa, 1980. С. 268.
- ¹¹ Проекты статей об Ответственности государств за международно-противоправные деяния: Доклад Комиссии международного права на 53-й сессии (23 апр. – 1 июня и 2 июля – 10 авг. 2001 г.) // Генеральная Ассамблея: Официальные отчеты 56-й сессии. Доп. № 10 (А/56/10). С. 106–109.
- ¹² *Лукашук И.И.* Право международной ответственности // Международное публичное и частное право. 2002. № 2. С. 31.
- ¹³ *Курдюков Г.И.* Контрмеры в международном праве и условия их применения // Учен. зап. КГУ. 1998. Т. 133. С. 131.
- ¹⁴ Ежегодник Комиссии международного права ООН: В 2 т. Нью-Йорк; Женева, 1994. Т. 2. Ч. 2. С. 21.
- ¹⁵ *Давид В., Василенко В.* Механизм охраны международного правопорядка. Брно, 1986. С. 150.
- ¹⁶ Доклад Группы высокого уровня по угрозам, вызовам и переменам «Более безопасный мир: наша общая ответственность». December 2004. Ч. 2 Коллективная безопасность и задача предотвращения. Гл. VIII: Роль санкций. П. 178. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.pravo.ru/document/view/26514201> (дата обращения: 09.09.2016).
- ¹⁷ Регламент Совета ЕС от 31.07.2014 г. (Council Regulation (EU) № 833/2014 of 31 July 2014 concerning restrictive measures in view of Russia's actions destabilising the situation in Ukraine: OJ L 229/108); Заявление Председателя ЕС от 08.09.2014. (Statement by the President of the European Council H.V. Rompuy on further EU restrictive measures against Russia). [Электронный ресурс] URL: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/144839.pdf (дата обращения: 04.03.2016).
- ¹⁸ Указ Президента РФ от 06.08.2014 г. № 560 «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации». [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166922/ (дата обращения: 04.03.2016).

Нормы международного права о предпринимательстве: общие положения

Система российского предпринимательского права на современном этапе включает в себя международную и внутреннюю подсистемы норм права. В настоящей статье исследуются нормы международного права, регулирующие предпринимательство с учетом подходов общей теории права, международного и предпринимательского права. Выводы данной статьи позволяют практикующим юристам и судебным органам эффективно использовать нормы международного права применительно к конкретным предпринимательско-правовым отношениям.

Ключевые слова: предпринимательское право, источники права, формы права, источники предпринимательского права, международные нормы, акты международного права, международный экономический порядок.

Рассмотрение норм международного права в качестве источника предпринимательского права следует начать с определения соотношения международного и внутреннего права. В правоведении были выработаны два подхода определения соотношения норм международного права с национальным: *монистический* и *дуалистический*. Критерием данных подходов стало соответственно признание либо отрицание международных норм права как составной части национального права государств.

Сторонники монистической концепции исходили из единства международного и внутреннего правопорядка и взаимопроникновения норм данных подсистем. Так, М. Вольф отмечает, что международную часть правовой системы страны следует рассматривать как составную часть национального права. Объяснением всему

является то, что изначально международное право, в том числе международное частное право, зарождалось как сверхнациональное право – самостоятельная система (самостоятельный правопорядок), а впоследствии его нормы вошли в национальное право. По мнению М. Вольфа относительно международных конвенций, «введение в действие этих норм законодательными органами заинтересованных государств превращало их в национальное право этих государств...»¹. В подтверждение монистической концепции говорят положения конституций государств, буквально указывающих на международные нормы как составную часть национальной правовой системы (Конституция РФ, ст. 15; Конституция ФРГ, ст. 25; Конституция Испании, ст. 96; Конституция Монгольской Народной Республики, ст. 10 и др.).

Похожей позиции придерживается М.Н. Марченко, полагая, что международные договоры являются источником международного права и национального права². Предлагается разделять нормы международного от норм внутригосударственного права как самостоятельных частей национальной системы права, а также подчеркивается влияние международной части права на формирование внутригосударственной и наоборот³.

Неразрывность внутренней и международной частей правовой системы продиктовано интересами самого государства. В частности, заключение международных договоров направлено на поддержание единого правопорядка в странах – участницах договора. Трудно себе представить, что международный договор может быть заключен на кабальных или невыгодных условиях. Тогда в нем элементарно теряется суть договора как «соглашения» и волеизъявления сторон. Скорее всего, международные договоры – это экономико-политический компромисс и установление согласованного правопорядка на территории договаривающихся стран. Аналогичная ситуация и с общепризнанными принципами и нормами международного права, которые исторически зарождались на основе международных обычаев, а затем органически оформлялись (трансформировались) в нормы-принципы, часть из которых впоследствии закреплялась в международных договорах.

Дуалистическая концепция предполагает существование двух самостоятельных правопорядков: международного и национального. Взаимодействие норм международного и национального права рассматривается как дополнение друг к другу. И здесь важно разделять международное публичное и международное частное право. Как отмечает М.М. Богуславский, общепризнанно в мире разделение самостоятельных правовых систем: международной

(публичной) и внутригосударственной, а международное частное право является частью национальной системы права различных государств⁴. Примером такого подхода служит положение ст. 98 Конституции Японии, согласно которой заключенные международные договоры и установленные нормы международного права должны добросовестно соблюдаться. То есть, признавая императивность и обязательность международных договоров на территории страны, данные источники права рассматривают наряду с внутригосударственным правом (законами, указами, рескриптами и иными актами). Провозглашается правовой суверенитет и исполнение международных обязательств государства.

Относительно международных норм о предпринимательстве в России представляется верным их включение в систему национального (внутригосударственного) права как входящих в международную подсистему российского права. Невозможно рассматривать международные нормы, регулирующие экономическую деятельность, в отрыве от внутренних норм предпринимательского права. Нарушение целостности системы неизбежно приведет к противоречиям в правоприменительной практике, в том числе судебных органов.

Современное правоповедение не может не учитывать международную часть национального законодательства. Напротив, история советской юриспруденции с господствующим позитивизмом полагала возможным анализировать вопросы правового регулирования отношений без учета данной (международной) «надстройки» правовых норм. В частности, несмотря на приоритет норм международного договора СССР перед советским и республиканским гражданским законодательством (ст. 129 Основ гражданского законодательства СССР и союзных республик, 1961 г.), в работах советских правоведов о системе источников права нормы международных договоров «обходили» стороной⁵. Однако это отнюдь не означало игнорирование данных источников права, научно признавалось влияние международных договоров на внешнюю политику и право, в том числе и дореволюционной России⁶.

Советское правоповедение во главу угла ставило «закон», который с позиции позитивизма выступал отправной точкой и фундаментом правовой системы страны. Более того, высказывалось мнение о приоритете советского права над международным (например, А.Я. Вышинским⁷). Во все времена, о чем свидетельствуют различные исторические события, источники международного права применяются с учетом внутренних интересов государства. События конца XX – начала XXI в. показали, что нормы международного

права нередко становятся «бумажной архитектурой», применение которых находится в прямой зависимости от политических, экономических и иных интересов государства.

М.М. Богуславский справедливо отмечал, что международное право (публичное и частное) служит единой цели – «созданию правовых условий развития международного сотрудничества в различных областях»⁸. В частности, основной целью ВТО, Евросоюза и ЕАЭС выступает создание единого экономического пространства и единых условий международной торговли между странами-участниками.

Нормы международного права в сфере предпринимательства традиционно содержатся в четырех формах предпринимательского права:

- общепризнанные принципы международного права,
- общепризнанные нормы международного права,
- международные договоры,
- международные обычаи.

В международных актах нередко встречается упоминание о решениях и распоряжениях органов международных организаций как о пятой форме международного права (например, см. п. 50 приложения № 2 к Договору о Евразийском экономическом союзе – «Статус Суда Евразийского экономического союза»). Вместе с этим, думается, что данный вопрос находит свое подробное отражение в курсе международного публичного права и не является предметом настоящего исследования.

Приоритет норм международного права перед внутренним правом государств стал одним из важных принципов развития международных отношений. Согласно Венской Конвенции о праве международных договоров (1969), к которой присоединились более 110 государств, в ст. 27 закреплено, что ни одно государство не вправе ссылаться на внутреннее право в качестве оправдания невыполнения международного договора. Конституции многих стран содержат прямое указание на приоритет норм международного права перед внутренним (ст. 15 Конституции РФ, ст. 25 Конституции ФРГ, ст. 6 Конституции Кыргызской Республики, ст. 157 Конституции Демократической Социалистической Республики Шри-Ланка и др.). Встречаются государства, в которых международные договоры и общепризнанные нормы международного права и внутренние законы обладают одинаковой силой (ст. 5 Конституции Республики Корея, 1948 г.).

Вместе с тем не все нормы международного права обладают таким приоритетом перед национальным, в частности, международ-

ные обычаи должны соответствовать нормам внутреннего права (например, писанные международные торговые обычаи ИНКО-ТЕРМС-2000 в части, несоответствующей положениям гражданского законодательства, применению не подлежат – ст. 5 ГК РФ).

Различный порядок присоединения России к международным договорам заставил задуматься о юридической силе отдельных видов договоров. Так, согласно ст. 21 Закона о международных договорах, решение о присоединении может приниматься в форме федерального закона, акта Президента РФ или Правительства РФ. Такое положение дел вызвало представление о приоритете норм международного права перед внутренним только в отношении «одноуровневых» источников права. Например, международный договор, ратифицированный федеральным законом, обладает большей юридической силой наряду в внутренними российскими законами. В случае присоединения к международному договору посредством Указа Президента РФ такие договоры обладают приоритетом только в отношении актов Президента РФ и Правительства РФ, исключая законы.

Дифференцированный подход к исследованию порядка заключения (присоединения) России к международным договорам может навести на мысль о необходимости выделения категории «ратифицированных законом международных договоров». Следует согласиться с мнением М.Н. Марченко о нецелесообразности выделения новых дефиниций, поскольку вне зависимости от порядка совершения международных договоров их юридическая сила и обязательность применения одинаковы⁹.

Наблюдая за ходом развития норм права, регулирующих экономическую деятельность и международную торговлю на современном этапе, можно отметить тенденцию гармонизации права. В ряде случаев сближение международных норм права с внутригосударственными выступает условием для участия России в международных организациях (например, Всемирной торговой организации).

Как справедливо замечает Г.К. Дмитриева, гармонизацию следует отличать от унификации, последняя предполагает единообразие регулирования отношений между частными субъектами различных государств – членов Всемирной торговой организации. Применительно к регулированию внешнеэкономической деятельности унификации нет¹⁰. Гармонизация, по мнению М. Вольфа, обеспечивает принцип справедливости при установлении правовых режимов, а унификация является недостижимой целью, пока существуют суверенные государства¹¹. Унификация права также невозможна ввиду существования различных правовых семей, ис-

пользующих свои традиции и принципы права, которые могут быть неприемлемы для ряда государств.

Существует особое мнение В.М. Шумилова, согласно которому унификация является одним из способов гармонизации внутреннего права¹². С данным тезисом трудно согласиться, поскольку единообразие норм регулирования схожих общественных отношений не тождественно сближению правового регулирования. По сути, если говорить о гармонизации норм права через унификацию, то это неизбежно приведет к вторжению в основы различных право-порядков, что не является верным. К примеру, вряд ли все элементы англосаксонской правовой системы «приживутся» в странах, где господствует мусульманское начало.

Безусловно верным является гармонизация норм внутреннего права с международным правом. Это неизбежный процесс в условиях международного сотрудничества стран всего мира по всем существенным вопросам: мир, экология, геополитика, всеобщее уважение и свобода человека, защита чести и достоинства личности, защита детей, экономика, научно-технический прогресс и т. д.

Выделяются две группы норм международного права:

- 1) нормы правового регулирования экономической деятельности;
- 2) нормы, определяющие правовое положение международных организаций.

Первую группу составляют нормы, закрепляющие правовое положение участников предпринимательства, требования к их деятельности, порядок осуществления предпринимательской деятельности и иные положения (например, Соглашение о согласованной макроэкономической политике¹³, Соглашение о единых принципах и правилах конкуренции¹⁴ и др.).

Ко второй группе относятся нормы, обеспечивающие правовые основы деятельности международных организаций и ее органов, на базе которых договаривающиеся стороны (государства-члены) формируют нормы международного права. В качестве примера выступают Договор о Евразийском экономическом союзе, Генеральное соглашение по тарифам и торговле (Всемирная торговая организация), Соглашение о создании Содружества Независимых Государств и др. Может показаться, что данные нормы относятся к международному публичному праву и не входят в состав российского предпринимательского права. Однако ряд норм относится и к международному публичному, и к национальному праву, устанавливая общеэкономический правопорядок. Например, согласно приложению № 2 к Договору о Евразийском экономическом союзе – «Статус Суда Ев-

разийского экономического союза», закрепляется компетенция суда (п. 39), досудебные процедуры урегулирования спора (п. 43), применимое право (п. 50) и т. д.

В зависимости от *территории* применения, нормы международного права делятся на *универсальные* и *региональные*.

Универсальные нормы международного торгового права используются во всем мире и разрабатываются, как правило, в рамках Организации Объединенных Наций созданными ею специальными международными организациями (МОТ, МАГАТЭ, ВТО, ЮНЕСКО и др.) и органами ООН – Экономическим и социальным советом (в состав которого входят Европейская экономическая комиссия – ЕЭК, Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана – ЭСКАТО и др.).

Региональные нормы международного права формируются региональными международными организациями (например, Евразийским экономическим союзом, Шанхайской организацией сотрудничества, Содружеством Независимых Государств и др.). Международные нормы, регулирующие экономическую деятельность, в зависимости от предмета регулирования можно условно разделить на регулирующие:

- отдельные виды экономической деятельности,
- общие вопросы контроля и координации торговли.

В зависимости от сектора экономической деятельности международные акты делятся на *нефтегазовый, металлургический, банковский, сельскохозяйственный, финансовый, инновационный, торговый* и др.

Приоритет международного права над внутренним правом имеет свои юридические «границы». Так, согласно п. 6 ст. 125 Конституции РФ, не соответствующие ей международные договоры Российской Федерации не подлежат введению в действие и применению. Подчеркивается главенство основного закона – Конституции РФ, обеспечивающего внутренний и внешний суверенитет страны, а также обладающей высшей юридической силой и прямым действием при регулировании любых общественных отношений (см. также: Постановление Пленума Верховного суда РФ от 31 октября 1995 г. № 8 «О некоторых вопросах применения судами Конституции РФ при осуществлении правосудия»¹⁵).

В целях защиты основ конституционного строя, основных прав и свобод человека и гражданина, обеспечения верховенства и прямого действия Конституции РФ Конституционный Суд РФ разрешает дела о соответствии Конституции РФ не вступившим в силу международным договорам Российской Федерации (ст. 3 Феде-

рального конституционного закона от 21 июля 1994 г. № 1-ФКЗ «О Конституционном суде РФ»¹⁶).

В развитии международного торгового права большую роль сыграла Комиссия Организации Объединенных Наций по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ), образованная Генеральной Ассамблеей ООН в 1966 г. ЮНСИТРАЛ подготовила множество документов по вопросам международных договоров купли-продажи товаров, перевозок, платежей, электронной торговли, трансграничной несостоятельности, морских перевозок, переводных и простых векселей, международного арбитража и многим другим. В частности, Конвенцию ООН о договорах международной купли-продажи товаров (Вена, 1980), Конвенцию ООН о договорах полностью или частично морской международной перевозки грузов (Нью-Йорк, 2008), Конвенцию ООН об использовании электронных сообщений в международных договорах (Нью-Йорк, 2008) и т. д.

А. Тынелем и другими учеными высказывалось мнение о том, что международное законодательство обозначает совместную деятельность государств, направленную на создание норм, регулирующих частноправовые отношения в области международного экономического и научно-технического сотрудничества. Помимо международных договоров, в качестве источников международного права выделялись решения международных организаций, в частности решения Совета ЕС и решения Совета глав государств и Совета глав правительств СНГ¹⁷. Применительно к российскому предпринимательскому праву стоит отметить, что решения международных организаций, в которых участвует России, не упоминаются в законодательстве как источник международного российского права. Однако данные решения обязательны к исполнению на территории Российской Федерации. Так, например решением Совета глав государств СНГ от 10 февраля 1995 г. «Об Основах таможенных законодательств государств – участников СНГ»¹⁸ принятые Основы временно применяются в целях гармонизации таможенного национального законодательства государств-участников.

В России международные правовые нормы учитываются во всех направлениях деятельности государственных органов, о чем свидетельствует послание Президента РФ Федеральному собранию от 12 декабря 2013 г.¹⁹, где подчеркивается роль международного права и его фундаментальных принципов в обеспечении национального суверенитета, самостоятельности и самобытности народов.

Международная интеграция в рамках СНГ способствует гармонизации международного и национального права России посредством модельного законодательства. Согласно ст. 26 Договора стран СНГ от 24 сентября 1993 г. «О создании Экономического союза»²⁰ договаривающиеся стороны, признавая необходимость достижения единообразного регулирования экономических отношений, согласились привести национальное законодательство в соответствие с нормами настоящего Договора и международного права. Для достижения данных целей разрабатываются модельные акты, с которыми сближается действующее национальное законодательство.

Транснациональный характер предпринимательства, подчеркиваемый в нормах международной и внутренней частей предпринимательского права, доказывает единство мирового экономического правопорядка. Территориальные границы рынков «размываются» единством потребности всего человечества (в продуктах питания, жилье, медицине, транспорте, экологии, связи и т. д.), выступающего конечным потребителем результата производственно-хозяйственной деятельности бизнес-сообщества. Данные обстоятельства оказывают существенную роль на развитие международных норм предпринимательского права.

Примечания

- ¹ *Вольф М.* Международное частное право / Пер. с англ. С.М. Рапопорт; под ред. Л.А. Лунца. М.: Гос. изд-во иностр. лит., 1948. С. 27.
- ² *Марченко М.Н.* Источники права. М.: Проспект, 2008. С. 318.
- ³ Там же. С. 330–345.
- ⁴ *Богуславский М.М.* Международное частное право. М.: Норма, 2010. С. 24.
- ⁵ *Лаптев В.В.* К совершенствованию хозяйственного законодательства // Советское государство и право. 1971. № 7. С. 90–98; *Толстой Ю.К.* Система советского гражданского законодательства и пути его совершенствования // Правоведение. 1970. № 1. С. 59–68.
- ⁶ Сборник договоров России с другими государствами: 1859–1917. М., 1952.
- ⁷ *Вышинский А.Я.* Вопросы международного права и международной политики. М., 1949. С. 481.
- ⁸ *Богуславский М.М.* Указ. соч. С. 24.
- ⁹ *Марченко М.Н.* Указ. соч. С. 289–290.
- ¹⁰ *Дмитриева Г.К.* Сближение частного права разных государств в условиях глобализма: Международно-правовые механизмы // LexRussica (Русский закон). 2012. № 6. С. 1303–1314.

- ¹¹ *Вольф М.* Указ. соч. С. 30–32.
- ¹² *Шуმიлов В.М.* Международное право. М., 2010. С. 186–187.
- ¹³ Собрание законодательства РФ. 2012. № 3. Ст. 401. [Электронный ресурс] URL: <http://www.szrf.ru/doc.phtml?nb=edition00&issid=2012003000&docid=53> (дата обращения: 28.07.2016).
- ¹⁴ Собрание законодательства РФ. 2012. № 5. Ст. 545. [Электронный ресурс] URL: <http://www.szrf.ru/doc.phtml?nb=edition00&issid=2012005000&docid=85> (дата обращения: 29.07.2016).
- ¹⁵ Бюллетень Верховного суда РФ. 1996. № 1. [Электронный ресурс] URL: <http://legallib.ru/byulleten-vs-rf-za-1996-god.html> (дата обращения: 28.07.2016).
- ¹⁶ Собрание законодательства РФ. 1994. № 13. Ст. 1447. [Электронный ресурс] URL: <http://www.szrf.ru/doc.phtml?nb=edition00&issid=1994013000&docid=4477> (дата обращения: 28.07.2016).
- ¹⁷ *Тынель А., Функ Я., Хвалей В.* Курс международного торгового права. Минск, 1999. С. 26–27.
- ¹⁸ Бюллетень международных договоров. 1995. № 9. [Электронный ресурс] URL: <http://www.szrf.ru/doc.phtml?nb=edition02&issid=1995009000&docid=739> (дата обращения: 28.07.2016).
- ¹⁹ Российская газета. 2013. 13 дек. № 282.
- ²⁰ Бюллетень международных договоров. 1995. № 1. [Электронный ресурс] URL: <http://www.szrf.ru/doc.phtml?nb=edition02&issid=1995001000&docid=639> (дата обращения: 28.07.2016).

Экономические санкции: финансовый крах или новые возможности для России

В марте 2016 г. состоялась научно-практическая конференция XVI Чаяновские чтения «Экономические санкции: финансовый крах или новые возможности для России». Организатор конференции – экономический факультет Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета (РГГУ).

В конференции приняли участие более 120 российских ученых, экономистов – практиков, академиков РАН, преподавателей вузов, аспирантов и студентов из 15 научных, образовательных и производственных организаций, приславших для опубликования 42 доклада. В рамках конференции были проведены пленарное заседание и панельные дискуссии на актуальные темы, связанные с формированием национальной стратегии обеспечения экономической безопасности страны в условиях санкций. Открыла работу пленарного заседания конференции д-р экон. наук, проф., декан экономического факультета ИЭУП РГГУ Ю.Н. Нестеренко. С приветственным словом на открытии заседания выступил ректор РГГУ д-р филос. наук, проф. Е.Н. Ивахненко, отметивший особый символизм конференции, которая проводится в тех стенах, где читал свои лекции великий экономист А.В. Чаянов, предлагая пути решения экономических проблем своего времени.

На пленарном заседании конференции с основным докладом «Угрозы национальной безопасности России и антикризисная стратегия опережающего развития страны» выступил академик РАН, д-р экон. наук, проф. С.Ю. Глазьев. В докладе подробно и

всесторонне были освещены основные проблемы современной экономики России, большая часть которых связана именно с экономическими санкциями. Были представлены актуальные направления для построения новой стратегии экономического развития с учетом современных геополитических условий.

Большой интерес участников конференции вызвал содержательный доклад заслуженного экономиста России, директора Института экономической политики и проблем экономической безопасности ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» С.Н. Сильвестрова, который рассказал об основных параметрах адаптации России к внешним вызовам в условиях экономических санкций. На конференции с интересными докладами выступили д-р экон. наук, проф. С.Н. Земляков, замдиректора Института социально-экономических проблем народонаселения РАН О.А. Александрова, которые в своих выступлениях затронули вопросы аксиологического ответа России на экономические санкции.

В докладе профессора РАНХиГС О.Ю. Минченковой были особо отмечены многие управленческие ошибки, которые привели к современным экономическим последствиям. Вследствие введения санкций наглядно стало понятно, в каких областях экономики и геополитики были допущены серьезные просчеты, не позволившие остановить экономическое падение и вызвавшее такой бурный рост цен.

Участники конференции с большим интересом выслушали доклады доцента экономического факультета МГУ Т.Н. Юдиной и генерального директора Института системной оценки интеллектуальной собственности и бизнеса Б.Б. Леонтьева. Были представлены положения, которые продемонстрировали, что экономическое развитие России по западному образцу оказалось неэффективным и привело к развитию только отдельных отраслей. Рынок долгое время был заполнен зарубежными товарами, что существенно тормозило развитие внутреннего производства. Сейчас сложилась благоприятная возможность для стимулирования и поддержки отечественного производителя.

В дискуссии и обсуждении докладов активное участие приняли молодые ученые РГГУ, аспиранты и студенты московских вузов. Докладчикам было задано более 40 вопросов, активно обсуждались проблемы внутреннего экономического развития в условиях санкций, неустойчивости валютного рынка, а также возможности для использования не до конца реализованного ресурсного и человеческого потенциалов.

В заключительном слове сопредседатели конференции д-р экон. наук, проф. Ю.Н. Нестеренко и д-р экон. наук, проф., завкафедрой мировой экономики ИЭУП РГГУ М.И. Гельвановский подвели итоги конференции, зачитали резюме, подчеркнули важность внеаудиторного общения с молодыми учеными, аспирантами, магистрантами и студентами РГГУ по актуальным проблемам современной экономики, поблагодарили участников конференции, сообщили о планах проведения XVII Чаяновских чтений, которые по сложившейся традиции пройдут в марте 2017 г. в г. Москве на базе РГГУ.

Актуальные проблемы управления: маркетинг и менеджмент в образовании

31 марта 2016 г. в рамках Гуманитарных чтений РГГУ состоялась международная научная конференция III Сперанские чтения «Актуальные проблемы управления: маркетинг и менеджмент в образовании», которую организовал факультет управления и кафедра маркетинга и рекламы Института экономики, управления и права (ИЭУП) РГГУ, при поддержке профессиональных общественных организаций – Гильдии маркетологов и Ассоциации коммуникационных агентств России.

На пленарном заседании от лица координаторов Гуманитарных чтений РГГУ–2016 с приветственным словом выступили заместитель директора по науке ИЭУП доцент И.М. Поморцева, декан факультета управления доцент Н.Л. Лепе, модератор конференции, завкафедрой маркетинга и рекламы, профессор А.Л. Абаев.

Конференция стала площадкой для обсуждения важнейших проблем образования, связанных с изменениями на современном рынке труда, вызванными социально-демографической и экономической ситуацией, реформами высшего образования и инициативами государства по регулированию трудовых отношений. Участники конференции согласились, что все эти факторы обуславливают траекторию обучения в системе высшего образования: от обеспечения набора абитуриентов до конкурентоспособности выпускников университета на рынке труда, а также влияют на эффективность функционирования образовательного учреждения в целом и его взаимодействие с бизнес-средой.

В ходе пленарного заседания и работы секций конференции были заслушаны и обсуждены доклады, посвященные проблемам управления образованием с учетом российского и зарубежного опыта. Большой интерес вызвали выступления д-ра психол. наук,

профессора Опольского политехнического университета (Польша) Л.Б. Садовниковой, д-ра экон. наук, профессора РЭУ им. Г.В. Плеханова Т.Н. Парамоновой, д-ра экон. наук НИУ ВШЭ О.О. Савельевой и других, в которых был проведен анализ проблем обеспечения качества и оценки результатов образования, освоения выпускниками спектра компетенций, в том числе с учетом ориентации на требования работодателя и профессиональных стандартов.

Представители работодателей – вице-президент РАСО, генеральный директор первой российской PR-компании «Никколо М» И.Е. Минтусов и президент НП «Гильдия маркетологов» И.С. Березин – обосновали свои взгляды на формирование профессиональной квалификации выпускников вузов, формы активного взаимодействия профессионального бизнес-сообщества и вузов.

Более подробно различные аспекты повышения эффективности деятельности вуза через организацию разноаспектных эмпирических исследований, в том числе социальных сетей, вопросы обеспечения совместных с работодателем исследовательских и творческих проектов, формализацию рынка вакансий через профессиональные стандарты и другие важные проблемы были обсуждены на двух секциях конференции: «Современные тенденции менеджмента в образовании» (модератор – профессор В.А. Алексунин) и «Взаимодействие общества и образования» (модератор – профессор А.Л. Абаев).

Дискуссия и поднятые проблемные вопросы на конференции убедительно показали, что научно-обоснованные подходы к менеджменту и маркетингу в образовании должны стать эффективными механизмами совершенствования всех элементов образовательной системы, обеспечивая в синергии устойчивое развитие российских университетов. При этом особое значение придается инициативам государства по разработке стандартов профессиональной деятельности, в том числе в управленческой сфере, а также сопряжение национальных и отраслевых квалификационных рамок с федеральными образовательными стандартами.

В резюме по итогам конференции было подчеркнуто, что для современного теоретического анализа данного проблемного поля необходимо применение различных научных подходов в рамках развития гуманитарного знания и образования, а также учет практического опыта профессионалов в этой области, что обеспечит системный анализ и комплексное видение соответствующих проблем.

В работе конференции активное участие приняли не только преподаватели, студенты и аспиранты факультета управления

РГГУ, но и члены Гильдии маркетологов и Ассоциации коммуникационных агентств России, ведущие ученые и специалисты НИУ ВШЭ, ИПУ РАН, РЭУ им. Плеханова, Санкт-Петербургского университета и др. Это обеспечило обсуждение и анализ новейших концептуальных подходов и проектов современных отечественных и зарубежных специалистов в области образования, маркетинга, менеджмента, экономики, рекламы и связей с общественностью.

В организации конференции активно участвовали более 80 студентов факультета управления, что стало практическим примером выработки их профессиональных компетенций в стенах вуза.

Abstracts

V. Aleksunin, V. Baskakov

Marketing approach to the sports industry management

This article examines trends in the Russian sports industry management development and analyzes the content of sports industry and its component parts, the prospects for their development in the Russian Federation at major international competitions. The authors justify the use of the marketing approach to the sports industry management at different hierarchical levels. The article deals with specific marketing action by the example of “Dinamo” football club (Moscow) and provides recommendations to improve its financial condition.

Key words: sports marketing, sports industry, sports marketing strategy.

N. Arkhipova, A. Abaev

Internal marketing as an effective tool for personnel management in the organization

This article analyzes modern ideas about the development of the internal marketing concept, as a prerequisite for meeting the needs of potential customers of the organization. The content of the main approaches to the definition of this concept, and described types of instruments of internal marketing in companies are considered.

Key words: internal marketing concept, the organization of internal marketing, marketing tools, personnel needs, customer-oriented approach, customer-oriented staff, a survey of staff.

R. Bagiyev, A. Gukovskaya

Consumer crediting from the prospective of behavioural finance

The article describes the evaluation of Russian Consumer Credit Segment. By using the sustainable informative representative selection the behavioural finance approach helps to analyze and determine key trends of excessive current consumption. Strategies for both consumers and banks are formed due to behavioural finance theories and concepts.

Key words: consumer credit, consumers' behaviour, behavioural finance method.

A. Golova

Professional and educational standards in management system of the education and labour market. Russian and foreign practice

The objectives to improve the competitiveness of the Russian economy, actualized an issue of improving the human resources and human capital development. That leads to the creation of innovative infrastructure regulation of labor relations and the educational trajectories, based on the European experience of reforms in the field of education and labor.

Some means of conjugation of vocational education and training with the labor market requirements (through qualification frameworks, professional and educational standards, harmonization of certification systems and netting, as well as through supporting organizational structure) were developed at both the national and international level, what was restated in the regulatory-legal field of social and labor relations.

Key words: Bologna Process, the Copenhagen process, vocational education and training, qualification framework, professional standard, educational standard.

K. Gussalova

The relevance between countermeasures and responsibility of states under international law

In this article the author discusses the application of countermeasures as a special form of response of the injured states to the wrongful acts of another. The author focuses on the delimitation of the definition of “countermeasures” from the definition “international sanctions” that are imposed at the level of the collective security mechanism of the UN and are measures of international legal responsibility.

Their basis should be the guilty (as a rule) and illegal, recognized as such by the international community, act of the state, held responsible. “Sectoral” and other sanctions of the US, EU and some else states against Russia (for the so-called “illegal annexation of Crimea” and “destabilizing the situation in Ukraine”) have neither reason nor appropriate formalization. They are legally accepted by Russian Federation as the aggressive behaviour of a group of states, that actualizes Russia’s imposing of countermeasures, better known as “anti-sanctions”.

Key words: responsibility under the international law, countermeasures, sanctions, Russia.

L. Kalinina

Stability of society as a foundation for reforming the economy

This article presents social stability of society as a main priority for reforming the economy. A disbalance of essential tie between such categories as “stability” and “development” makes an overcoming process of crisis phenomena more difficult. An economic growth could provide a new approach to the system of strategic planning, that will be transformed in an effectual not declarative instrument.

Key words: driving forces of social stability, social partnership programs, social climate, social responsible business.

V. Laptev

Norms of international law on business. General provisions

The system of the Russian enterprise law at the present stage includes the international and internal subsystems of rules of law. In the present article the norms of international law regulating business are investigated taking into account approaches of the general theory of the right, international and enterprise law. Conclusions of this article allow the practicing lawyers and judicial authorities to use effectively norms of international law in relation to concrete enterprise legal relations.

Key words: business law, sources of law, form of law, sources of the business law, international rules, acts of international law, international economic law and order.

I. Mukhanova

The import substitution and the investment policy in the machine-building industry

The process of import substitution in the machine-building industry in terms of foreign sanctions is analyzed in this article. The impact of government policies of import substitution on the investment policy is evaluated. The author identifies the basic problems of the investment policy, considering the mechanism of state support of the investment process.

Key words: commodity structure of import, degree of refusal of the investment import, degree of import substitution, area of “uncompensated technological gap”.

A. Muromtseva, V. Muromtsev

Information security issues in social communities on the Internet

The features of construction, interaction and characteristics of social networks on the Internet were discussed. The basic issues of information security of social networks participants were introduced.

Key words: information, social networking, information security, globalization, information space.

S. Nazaykinsky, O. Sedova

Development of human recourse management through the use of new information technologies

The article presents results of the study of the new information technologies application practice in order to improve human resource management in the organization conducted by the authors. The basic advantages and challenges of new information technologies are pretented.

Key words: human resource management, information technology, automation.

E. Petroushikhina

An issue of leadership in the organization

The article is devoted to issues of leadership development in organizations. Leader and leadership development are compared. It emphasizes the long, multi-level and group nature of leadership development. The content of the individual leader and collective leadership in the organization is considered. The basic tools of leadership development in the organization are discribed: 360-degree feedback, experiential learning, action learning, coaching and mentoring.

Key words: leader development, leadership development, 360-degree feedback, experiential learning, action learning, coaching and mentoring.

I. Pomortseva, T. Alieva

Project approach to the formation of business strategies of small business in the present real estate market

The article describes the options for the business strategy of a small enterprise in today's real estate market of Moscow region. Some conclusions on the results of express-analysis of the effectiveness of the new real estate agency are made, an anti-crisis strategy of development of small enterprises is selected.

Key words: project approach, business strategy, real estate market, small business, evaluation of projects.

E. Pyatsheva

State support for single-industry towns

In modern conditions, the insufficient capacity of single-industry towns development confronts the state with a difficult issue: to support development or to fund the liquidation of these cities.

Key words: monocities, town-forming enterprise, state support.

Сведения об авторах

Абаев Алан Лазаревич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и рекламы, ИЭУП РГГУ, abaeval@rggu.ru

Алексунин Владимир Алексеевич – кандидат экономических наук, профессор кафедры маркетинга и рекламы, ИЭУП РГГУ, alexunin@mail.ru

Алиева Тамари Магомедхановна – кандидат экономических наук, доцент, специалист Учебно-научного инновационного центра проблем экономики, управления и права, ИЭУП РГГУ, tamari.alieva3003@gmail.com

Архипова Надежда Ивановна – доктор экономических наук, профессор, проректор по учебной работе Российского государственного гуманитарного университета, 2506539@mail.ru

Багиев Рамиль Рахимович – ассистент аудитора ЗАО «Делойт и Туш СНГ», выпускник кафедры финансов и кредита ИЭУП РГГУ, 2015, ramilbagiev@gmail.com

Баскаков Владимир Анатольевич – старший преподаватель, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, poso.vladimir@mail.ru

Голова Анна Георгиевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы, ИЭУП РГГУ, golova.a@rggu.ru.

Гуковская Анастасия Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита, ИЭУП РГГУ, GukovskayaAA@yandex.ru

Гуссалова Кристина Алановна – аспирант второго года обучения кафедры международного права, ИЭУП РГГУ, gussalovak@mail.ru

Зубов Ярослав Олегович – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит» ИЭУП РГГУ, zubov_y@mail.ru

Калинина Людмила Львовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики, ИЭУП РГГУ, lyudmilacalinina@yandex.ru

Лантев Василий Андреевич – кандидат юридических наук, доцент кафедры предпринимательского и корпоративного права, Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кутафина, судья Арбитражного суда г. Москвы, председатель Научно-консультативного совета при Арбитражном суде г. Москвы, laptev.va@gmail.com

Лепе Николай Леонидович – кандидат физико-математических наук, декан факультета управления, ИЭУП РГГУ, доцент кафедры моделирования в экономике и управлении, fu@rggu.ru

Муромцев Валерий Валентинович – кандидат технических наук, профессор кафедры моделирования в экономике и управлении, ИЭУП РГГУ, vvm44@inbox.ru

Муромцева Анна Валерьевна – кандидат филологических наук, доцент кафедры моделирования в экономике и управлении, ИЭУП РГГУ, anmur37@rambler.ru

Муханова Ирина Владимировна – аспирант кафедры финансов и кредита, ИЭУП РГГУ, imukhanova@yandex.ru

Назайкинский Святослав Владимирович – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры организационного развития, ИЭУП РГГУ, svy2006@mail.ru

Петрушихина Елена Борисовна – кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной и юридической психологии, Институт психологии им. Л.С. Выготского РГГУ, ebpetr@mail.ru

Поморцева Ирина Михайловна – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного развития, ИЭУП РГГУ, директор учебно-научного инновационного центра проблем экономики, управления и права, ИЭУП РГГУ, ynic2010@mail.ru

Пятшева Елена Николаевна – старший преподаватель кафедры «финансы и кредит», ИЭУП РГГУ, elena.pyatsheva@hotmail.com

Седова Ольга Леонидовна – кандидат технических наук, доцент, профессор кафедры организационного развития, ИЭУП РГГУ, olga-sedova@yandex.ru

General data about the authors

Abaev Alan L. – Dr. in Economics, professor, head of the Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, abaeval@rggu.ru

Aleksunin Vladimir A. – Ph.D. in Economics, professor, Marketing and Advertising Department, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, alexunin@mail.ru

Alieva Tamari M. – Ph.D. in Economics, associate professor, specialist of the Educational and Scientific Innovate Centre for Problems of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, tamari.alieva3003@gmail.com

Arkipova Nadezhda I. – Dr. in Economics, professor, pro-rector for educational work, Russian State University for the Humanities, 2506539@mail.ru

Bagiev Ramil R. – graduate student (2015), Department of Finance and Credit, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, audit assistant at “Deloitte & Touch CIS”, ramilbagiev@gmail.com

Baskakov Vladimir A. – senior lecturer, Plekhanov Russian University of Economics (PRUE), noso.vladimir@mail.ru

Golova Anna G. – Ph.D. in Sociology, associate professor, Department of Marketing and Advertising, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, golova.a@rggu.ru.

Gukovskaya Anastasia A. – Ph. D. in Economics, associate professor, Department of Finance and Credit, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, GukovskayaAA@yandex.ru

Gussalova Kristina A. – postgraduate student, Department of International Law, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, gussalovak@mail.ru

Kalinina Lyudmila L. – Ph.D. in Economics, associate professor, Department of World Economy, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, lyudmilacalinina@yandex.ru

Laptev Vasily A. – LLM, associate professor, Department of Business and Corporate Law, O.E. Kutafin Moscow State Law University, judge, Moscow Arbitration Court, chairman of the Scientific Advisory Board of the Moscow Arbitration Court, laptev.va@gmail.com

Lepe Nikolay L. – Ph.D. in Physics and Mathematics, associate professor, dean of the Faculty of Management, Department of Modeling in Economics and Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, fu@rggu.ru

Mukhanova Irina V. – postgraduate student, Department of Finance and Credit, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, imukhanova@yandex.ru

Muromtsev Valeriy V. – Ph.D. in Engineering, professor of the Department of Modeling in Economics and Management, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, vvm44@inbox.ru.

Muromtseva Anna V. – Ph.D. in Philology, associate professor, Department of Modeling in Economics and Management, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, anmur37@rambler.ru.

Nazaykinsky Svyatoslav V. – Ph.D. in Economics, the lecturer, Department of Organizational Development, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, svy2006@mail.ru

Petroushikhina Elena B. – Ph.D. in Psychology, associate professor, Department of Social and Legal Psychology, L.S. Vygotsky Institute for Psychology, Russian State University for Humanities, ebpetr@mail.ru.

Pomortseva Irina M. – Ph.D. in Economics, associate professor, Department of Organizational Development, director, Educational and Scientific Innovate Centre for Problems of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, ynic2010@mail.ru

Pyatsheva Elena N. – senior lecturer, Department of Finance and Credit, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, elena.pyatsheva@hotmail.com

Sedova Olga L. – Ph.D. in Engineering, professor of the Department of Organizational Development, Institute for Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, olga-sedova@yandex.ru

Zubov Yaroslav O. – Ph.D. in Economics, associate professor, Department of Finance and Credit, Institute of Economics, Management and Law, Russian State University for the Humanities, zubov_y@mail.ru

Художник *В.В. Сурков*
Художник номера *В.Н. Хотеев*
Корректор *Т.Ю. Журавлева*
Компьютерная верстка *Е.Б. Рагузина*

Подписано в печать 24.08.2016.
Формат 60×90¹/₁₆
Усл. печ. л. 10,5. Уч.-изд. л. 11,0.
Тираж 1050 экз. Заказ № 80

Издательский центр
Российского государственного
гуманитарного университета
125993, Москва, Миусская пл., 6
www.rgggu.ru
www.knigirgggu.ru

Журнал «Вестник РГГУ»
Серия «Экономика. Управление. Право»
выходит 4 раза в год.
Подписка принимается всеми отделениями связи
без ограничений.
Подписной индекс в каталоге «Газеты. Журналы»
ОАО Агентства «Роспечать» – 71130
Не забудьте своевременно подписаться на наш журнал!