

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Управленец

## Upravlenets

ЭКОНОМИКА • СОЦИОЛОГИЯ • УПРАВЛЕНИЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ ОБЩЕСТВА, БИЗНЕСА И ЧЕЛОВЕКА

№ 2(42)

март–апрель 2013

ТЕМА НОМЕРА

Государство в системе жизнеобеспечения

THE ISSUE SUBJECT

State in the System of Life Security



## Главный редактор

### Федоров Михаил Васильевич

Ректор Уральского государственного экономического университета, председатель Комитета по конкурентоспособности и инновациям Союза промышленников и предпринимателей (работодателей) Свердловской области, заместитель председателя координационного совета Ассоциации «Евразийский экономический клуб ученых», доктор экономических наук, доктор геолого-минералогических наук, профессор

## Заместитель главного редактора

### Иваницкий Виктор Павлович

Главный советник при ректорате, директор института финансов Уральского государственного экономического университета, председатель Свердловского областного отделения Вольного экономического общества, доктор экономических наук, профессор, академик МАН ВШ, заслуженный экономист Республики Бурятия, заслуженный работник образования Монголии, заслуженный финансист Монголии

## Редакционная коллегия

### Березкин Юрий Михайлович

Заведующий кафедрой финансов Байкальского государственного университета экономики и права, доктор экономических наук, профессор (Иркутск)

### Болдырева Наталья Брониславовна

Доктор экономических наук, профессор Тюменского государственного университета (Тюмень)

### Бочко Владимир Степанович

Руководитель Центра инновационно-инвестиционного развития Института экономики УрО РАН, доктор экономических наук, профессор (Екатеринбург)

### Буренин Андрей Викторович

Член Правления, финансовый директор Группы компаний «Ренова», кандидат экономических наук (Екатеринбург)

### Воронин Борис Александрович

Проректор по научной работе и инновациям Уральской государственной сельскохозяйственной академии, заведующий кафедрой права, доктор юридических наук, профессор (Екатеринбург)

### Веретенникова Ольга Борисовна

Заведующая кафедрой финансового менеджмента Уральского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор (Екатеринбург)

### Золотаренко Сергей Георгиевич

Проректор по научной работе Новосибирского государственного университета экономики и управления, доктор экономических наук, профессор, академик Российской экологической академии (Новосибирск)

### Измоленов Андрей Константинович

Председатель Счетной палаты Законодательного Собрания Свердловской области, кандидат экономических наук (Екатеринбург)

### Комлева Наталья Александровна

Заведующая кафедрой теории и истории политической науки Уральского федерального университета им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, доктор политических наук, профессор (Екатеринбург)

### Кулапов Михаил Николаевич

Декан факультета менеджмента Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, академик РАЕН (Москва)

### Мельникова Елена Ивановна

Заместитель по научной работе декана факультета коммерции Южно-Уральского государственного университета, доктор экономических наук, профессор (Челябинск)

### Миллер Александр Емельянович

Заведующий кафедрой экономики, налогов и налогообложения, заместитель по научной работе декана экономического факультета Омского государственного университета, доктор экономических наук, профессор (Омск)

### Митин Александр Николаевич

Заведующий кафедрой теории и практики управления Уральской государственной юридической академии, доктор экономических наук, профессор (Екатеринбург)

### Нижегородцев Роберт Михайлович

Главный научный сотрудник Института проблем управления РАН, доктор экономических наук, профессор, действительный член РАЕН (Москва)

### Одегов Юрий Геннадьевич

Заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, действительный член РАЕН (Москва)

### Пешина Эвелина Вячеславовна

Проректор по научной работе, заведующая кафедрой государственных и муниципальных финансов Уральского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор (Екатеринбург)

### Романов Алексей Николаевич

Заведующий кафедрой публичного права Уральского государственного экономического университета, кандидат юридических наук, доцент (Екатеринбург)

### Семенов Владимир Никитович

Советник Союза промышленников и предпринимателей (работодателей) Свердловской области (Екатеринбург)

### Соловьева Вера Петровна

Заведующая кафедрой коммерции и экономики торговли Уральского государственного экономического университета, кандидат педагогических наук (Екатеринбург)

### Шаймарданов Наиль Залилович

Заместитель руководителя Общественной палаты Свердловской области, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук (Екатеринбург)

## Члены международного совета

### Каюмов Нуриддин Каюмович

Директор Института экономических исследований Министерства экономического развития и торговли Республики Таджикистан

### Крылов Александр

Директор Берлинского Вест-Ост института международного менеджмента и имиджевых исследований Потсдамского университета (ФРГ)

### Мерсье-Сюисса Катрин

Заместитель декана Университета Лион 3, почетный профессор УрГЭУ (Франция)

### Мусакожоев Шайлобек Мусакожоевич

Директор Центра экономических стратегий при Министерстве экономического развития и торговли Кыргызской Республики

### Нугербеков Серик Нугербекович

Директор Института экономических исследований при Министерстве экономики и бюджетного планирования Республики Казахстан

### Петричек Вацлав

Председатель Правления Торгово-промышленной палаты по странам СНГ, доцент, кандидат наук (Чехия)

### Рубл Блэр

Директор Института Кеннана, Вашингтон (США), доктор политических наук

### Сандоян Эдвард Мартинович

Проректор по развитию университетского образования, заведующий кафедрой экономики и финансов Российско-Армянского (Славянского) университета (Армения), доктор экономических наук, профессор

---

**Журнал включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук, редакции 2011 года.**

СОДЕРЖАНИЕ	CONTENTS
<b>ТЕМА НОМЕРА</b> <b>ГОСУДАРСТВО В СИСТЕМЕ ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ</b> <i>Анимитца П.Е.</i> <b>Налог на роскошь: зарубежный опыт и российские перспективы</b> <i>Буланов Д.А.</i> <b>Статистико-экономический анализ уровня доходов населения</b> <i>Давтян Д.В.</i> <b>Общественная экспертиза как форма гражданского контроля над деятельностью власти</b> <i>Донскова Л.А.</i> <b>Качество, безопасность и конкурентоспособность мяса и мясных продуктов в аспекте присоединения России к ВТО: нетарифные проблемы</b> <i>Шахназарян С.А.</i> <b>Проблемы построения системы вторичной переработки твердых бытовых отходов</b>	<b>THE ISSUE SUBJECT</b> <b>STATE IN THE SYSTEM OF LIFE SECURITY</b> <i>Polina E. Animitsa</i> <b>4 Luxury Tax: Foreign Practice and Prospects in Russia</b> <i>Danila A. Bulanov</i> <b>9 Statistical-Economic Analysis of Household Income Level</b> <i>Dianna V. Davtyan</i> <b>14 Public Examination as a Form of Civil Control over Authorities</b> <i>Lyudmila A. Donskova</i> <b>18 Quality, Safety and Competitiveness of Meat and Meat Products in Terms of Russia's Accession to the WTO: Non-Tariff Issues</b> <i>Sergey A. Shakhnazaryan</i> <b>22 The Problems of Building the System for Municipal Solid Waste Recycling</b>
<b>ЭКОНОМИКА – МЕНЕДЖМЕНТ – МАРКЕТИНГ</b> <i>Веретенникова О.Б., Панов Е.Э.</i> <b>Методика оценки влияния группы на уровень кредитного риска</b> <i>Соловаров В.В.</i> <b>МЕРКОСУР на пути к соглашению с Таможенным союзом России, Белоруссии и Казахстана: опыт сотрудничества с ЕС и Китаем</b> <i>Морозов В.В.</i> <b>Инновационные приоритеты модернизации и совершенствования региональной системы и механизма управления инвестиционными отношениями</b>	<b>ECONOMICS – MANAGEMENT – MARKETING</b> <i>Olga B. Veretennikova, Evgeny E. Panov</i> <b>26 Methodology to Evaluate the Impact of Grouping on the Level of Credit Risk</b> <i>Viktor V. Solovarov</i> <b>32 Mercosur Heading for the Agreement with the Customs Union of Russia, Belarus and Kazakhstan: Experience of Negotiating with the EU and China</b> <i>Vladislav V. Morozov</i> <b>36 Innovative Priorities for Modernization and Improvement of the Regional System and Mechanism for Investment Management</b>
<b>ПРИКЛАДНОЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b> <i>Леготин Ф.Я., Воронин С.В.</i> <b>Методы принятия оптимальных решений при оценке эффективности капитальных вложений предприятия</b> <i>Мецгер А.А.</i> <b>Корпоративная культура в моделях корпоративного управления</b>	<b>APPLIED MANAGEMENT</b> <i>Fyodor Ya. Legotin, Sergey V. Voronin</i> <b>42 Techniques to Find Balanced Solutions when Evaluating the Efficiency of a Company's Capital Investments</b> <i>Aleksandr A. Metsger</i> <b>47 Corporate Culture in the Models of Corporate Governance</b>
<b>ТРУД – КАДРЫ – ОБРАЗОВАНИЕ</b> <i>Татти М., Федорова А.Э.</i> <b>Устойчивость и двойственность в практике управления персоналом: где выход?</b> <i>Баева О.Н.</i> <b>Оценка отдачи от образования на уровне региона</b> <i>Корнова Г.Р., Логинова Е.В.</i> <b>Взаимосвязь корпоративной культуры и развития трудового потенциала работника сервисной организации</b>	<b>LABOUR – CADRES – EDUCATION</b> <i>Mauro Gatti, Alyona E. Fyodorova</i> <b>56 Sustainability and Ambivalence in HR Management Practice: How to Get Out?</b> <i>Olga N. Baeva</i> <b>64 Evaluating Return on Education at Regional Level</b> <i>Galina R. Kornova, Ekaterina V. Loginova</i> <b>70 The Interrelationship between Corporate Culture and Employee Labour Potential in a Services Sector Organization</b>

Издатель



**УРАЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Научное издание «УПРАВЛЕНЕЦ»

Свидетельство о регистрации средств массовой информации Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)  
ПИ № ФС77-49744 от 15 мая 2012 г.

Верстка, препресс:

Баусова Ю.С.

Корректора:

Матвеева Л.В.

Информация на английском языке:

Белюсова Е.А., Баусова Ю.С.

Подписано в печать: 17.05.2013  
Формат 60 × 84/8. Уч.-изд. л. 8,25.  
Усл. печ. л. 9,30. Тираж 250 экз.

Отпечатано в типографии

«Форт Диалог-Исеть»:

г. Екатеринбург, ул. Монтерская, 3,  
Тел.: (343) 228-02-32

Подписка по каталогу

Агентства «Роспечать»:

подписной индекс 37263

Цена свободная

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Все товары и услуги, рекламируемые в журнале, имеют необходимые лицензии.



**АНИМИЦА Полина Евгеньевна**  
Кандидат экономических наук,  
научный сотрудник

**Институт экономики  
Уральского отделения РАН  
620014, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. Московская, 29  
Тел.: (343) 359-83-57  
E-mail: p\_animitsa@mail.ru**

#### Ключевые слова

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ  
ИМУЩЕСТВО  
ЗЕМЕЛЬНЫЙ НАЛОГ  
НАЛОГ НА НЕДВИЖИМОСТЬ  
НАЛОГ НА РОСКОШЬ

#### Аннотация

В последнее время в политических кругах активизируется обсуждение вопроса о реформировании системы налогообложения недвижимости, а также о введении налога на роскошь. В статье приведены примеры развитых стран в области установления налога на роскошь и сделаны выводы о перспективах его установления в России.

## Налог на роскошь: зарубежный опыт и российские перспективы \*

**Н**алогообложение недвижимого имущества физических лиц в той или иной мере присутствует более чем в 130 странах мира, и поступления от этих налогов в большинстве развитых стран составляют от 1 до 10% общих налоговых поступлений [1; 2. С. 250]. В разных странах значимость данного налога различна, однако в странах с англо-саксонской системой права поступления от таких налогов существенно выше. Это особенно важно для России, поскольку большинство таких стран являются федерациями.

Отдельной строкой в налоговой системе зарубежных стран стоит *налог на роскошь*, в том числе на дорогую недвижимость. Налог на роскошь в Европе появился в XVII–XVIII веках; в той или иной форме он сохранился во многих странах, например, во Франции, Великобритании, Хорватии, Италии, Греции и др. Тем не менее единое мнение относительно целесообразности применения специальных налоговых инструментов к потреблению очень богатых людей отсутствует.

Так, во Франции взимается налог на богатство или «солидарный налог на состояния» (*Impôt desolidarité sur la fortune*), который существует уже 30 лет. Сейчас его платят около 600 тыс. чел., и в 2011 г. он принес в казну 4,2 млрд евро [3]. Данный налог взимается с физических лиц, владеющих имуществом стоимостью свыше 1,3 млн евро (до недавнего времени 800 тыс. евро). В соответствии с новыми правилами, введенными в 2011 г., данный налог взимается в размере 0,25% с имущества стоимостью от 1,3 до 3 млн евро и 0,5% с имущества дороже 3 млн евро. Налогом облагаются все движимые и недвижимые активы богатых граждан, принадлежащие им на 1 января налогового года.

В Англии аналогом налога на роскошь является Гербовый сбор на недвижимость, который уплачивается при ее покупке. Ставка налога зависит от стоимости приобретаемого объекта: 1% – для

жилья стоимостью 125–250 тыс. ф. ст., 3% – если оно стоит 250–500 тыс. ф. ст., 4% – для объектов дороже 500 тыс. ф. ст.

На Украине под дополнительное налогообложение «на роскошь» попадают квартиры от 120 м<sup>2</sup> и дома площадью от 250 м<sup>2</sup>, а налог взимается в привязке к минимальным зарплатам – от 1 до 2,7% размера минимальной заработной платы за 1 м<sup>2</sup> дорогого жилья.

Необходимо отметить, что в тех странах, где налог на роскошь существует или предполагается, он носит местный характер и, как правило, привязывается к конкретным ситуациям. Так, в Италии подобный налог введен губернатором Сардинии и касается налогообложения владельцев мегаяхт. Обоснование – такие яхты наносят вред окружающей среде. Предполагаемый налог на роскошь должен затронуть владельцев и отдыхающих, прибывающих в порты Капри и Таормина на яхтах, длина которых превышает 14 м; в Отранто (область Апулия) – тех, кто владеет жильем, не являющимся основным. В других курортных регионах Италии предполагается налогообложение сверхмощных джипов определенных марок, выхлопы которых оказывают отрицательное воздействие на состояние воздушной среды.

Однако налог на роскошь во многих государствах имел непростую историю: зачастую налог отменялся столь же быстро, сколь и вводился. При этом причины подобных действий носили не только экономический характер, но имели и политическую окраску.

В качестве примера можно привести опыт европейских стран. Так, в 2012 г. в Испании был вновь введен налог на имущество стоимостью от 700 тыс. евро, действие которого было приостановлено несколькими годами ранее. Если в 2008 г. отмена налога была вызвана стремлением правительства привлечь инвесторов на пошатнувшийся испанский рынок недвижимости, то сейчас,

\* Статья подготовлена в рамках исследовательского проекта №12-12-66018 «Налогообложение недвижимости граждан: экономическая необходимость нововведений и социальные последствия (на примере Свердловской области)» (региональный конкурс РГНФ «Урал: история, экономика, культура»)

# Luxury Tax: Foreign Practice and Prospects in Russia

в условиях падения уровня жизни широких слоев населения, испанские власти решили часть бремени по поддержанию национальной экономики переложить на владельцев дорогой недвижимости, а заодно ослабить протестные настроения наименее состоятельных слоев испанского общества.

В Швеции отменили налогообложение крупных состояний еще в 2007 г. До этого налог на богатство там составлял 1,5% на сбережения более 1,5 млн шведских крон (214 тыс. дол. США) для одиноких людей и столько же на сбережения более 3 млн крон для семейных пар. Благодаря этому налогу в 2005 г. в казну страны поступило 500 млн евро, что составило 2,5% общего количества собранных налогов. Однако затем шведское правительство решило, что налог на роскошь провоцирует высокий уровень оттока капитала, не способствует инвестированию и тормозит предпринимательскую активность. В Швеции считают, что страна недосчиталась 53 млрд евро, поскольку у богатых не было желания платить за собственную роскошь. В итоге в 2007 г. налог на роскошь в Швеции отменили, а в 2008 г. снизили и налог на недвижимость.

Опыт введения налога на роскошь имеется в США и Японии, однако позже было признано целесообразным отменить его. Налог на роскошь был отменен также в Ирландии, Австрии, Финляндии, Германии, Дании, Люксембурге. В целом, в развитых странах предпочитают заменять налог на роскошь другими инструментами фискальной политики, осознавая его несовершенство.

Однако насколько применима западная система налогообложения в российских условиях, вопрос далеко не однозначный.

В России попытки ввести налог на роскошь начиная с 2001 г. предпринимались неоднократно. Инициаторы подобных законодательных новшеств в большинстве случаев приводят в пример опыт зарубежных соседей. Однако необходимо учитывать очень важный момент: заимствовать зарубежный опыт в данном

вопросе невозможно. У каждой отдельно взятой страны существуют свой исторический контекст, экономические реалии, своя культура потребления, традиции и множество других уникальных факторов, в связи с чем тиражировать чей-то опыт в России неправильно.

Идею введения налога «на роскошь» предполагается реализовать главным образом в части налогообложения дорогой недвижимости, а также транспортных средств. Сторонники данного налога полагают следующее [2; 3].

1. Налог на роскошь несет в себе большой социальный подтекст, что особенно актуально в современном российском обществе, где разрыв между самыми богатыми и самыми бедными слоями населения очень высок (разница в среднем по стране составляет 15–16 раз). Инициатива по введению данного налога связана во многом с общественным запросом на налогообложение, усиливающим перераспределение доходов и имущества из-за большого разрыва в экономическом положении различных групп населения России. Учитывая, что капитал и богатство сейчас концентрируются в собственности все более узкого круга лиц, предполагается, что такой подход может укрепить социальную стабильность.

2. Налог на роскошь может стать коррективной общей налоговой системы, где основная тяжесть налогообложения падает на низшие классы и где не существует прогрессивного обложения доходов. Налог на предметы роскоши будет способствовать большей равномерности в распределение налогов, являясь средством к усиленному обложению лиц более состоятельных, указывают авторы законопроекта.

3. Налог на роскошь поможет изменить саму систему ценностей, сформировавшуюся в умах богатых людей, повысит их мотивацию к инвестированию в производство вместо непроизводительного потребления и теоретически сможет перенаправить инвестиционно-финансовые потоки в важные для нашей страны отрасли. Деньги, уходящие на сверхпо-

► **Polina E. ANIMITSA**

*Cand. Sc. (Ec.), Researcher*

**Institute of Economics  
(Ural Branch of the Russian Academy  
of Sciences)**

**620014, RF, Ekaterinburg,**

**ul. Moskovskaya, 29**

**Phone: (343) 359-83-57**

**E-mail: p\_animitsa@mail.ru**

## Key words

TAXATION

PROPERTY

LAND TAX

ESTATE TAX

LUXURY TAX

## Summary

Nowadays there is an in-depth discussion among politicians on reforming the system of estate taxation and introducing a luxury tax. In the article the author provides the examples of the developed countries which levied a luxury tax and reviews prospects for its introduction in Russia.

## Источники

1. Березин М.Ю. Налогообложение недвижимости. М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Налоговые системы зарубежных стран / под ред. В.Л. Князева. М.: ЮНИТИ, 1997.
3. Налог на роскошь. Электронный ресурс: <http://rg.ru/2012/02/17/roskosh-site.html>
4. Богатые тоже платят. Введут ли для россиян налог на роскошь? Электронный ресурс: <http://www.rg.ru/2011/11/24/mishustin.html>.
5. Малис Н.И. Налог на роскошь: популизм или стремление увеличить доходы страны? // Финансовый журнал. 2011. № 1.
6. Налоговый кодекс Российской Федерации // Электронное издательство «Кодекс», 2009.
7. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: ЭКСМО, 2007.

ребление, потеряют свой смысл, если их обременить налогом, и смогут пойти в те сферы экономики, где их не хватает.

Однако попытки реализовать данную идею на практике могут вызвать ряд проблем.

Во-первых, введение любого нового налога требует разработки концепции, в данном случае концепции налогообложения роскоши, основополагающим моментом которой должно быть определение понятия «роскошь» для целей налогообложения, т.е. в целях налогообложения собственность надо разделить на «роскошную» и «нероскошную», что требует разработки критериев деления. Очевидно, что процесс такого деления может носить только субъективный характер.

Каждая цифра налогового законодательства, касающаяся определения объекта налогообложения и величины налоговой ставки, должна быть обоснована и подтверждена соответствующими математическими расчетами. В этом случае совершенно определено и обоснованно должны быть представлены критерии налогообложения. Если все-таки вводить налог на избыточное потребление благ, то что применять в качестве базы – стоимость богатства (например, жилой недвижимости) или площадь квартиры или загородного дома?

Если брать за основу стоимость, то вопросов возникает еще больше. Какова она должна быть? Каков тот порог, при котором об имуществе можно говорить, что оно является «роскошью»? 30 млн р., которые сейчас чиновники рассматривают в качестве нижнего порога, – это сумма, которую еще нельзя отнести к сверхпотреблению: например, в Москве, предложения с подобной стоимостью часто относятся не к элитному сегменту, а, скорее, к бизнес-классу [4].

С другой стороны, недвижимость, стоящая 30 млн р., все же более характерна для Москвы (за редким исключением). Отсюда следует, что налог должен иметь дифференцированный характер, разную планку стоимости объектов, учитывая региональные особенности рынка недвижимости.

В крупных городах районы «сталинской» застройки сейчас считаются очень престижными, цены на жилье в них крайне высоки. Но в одном таком доме могут по соседству проживать чиновник или бизнесмен и пенсионер, получивший квартиру за многолетний труд, или его родственники, унаследовавшие эту квартиру, причем уровень их дохода будет

в разы меньше соседского. Должны ли они платить дополнительный налог на дорогую недвижимость?

Во-вторых, нерешенным остается вопрос о методике оценки и порядке расчета стоимости имущества, которая будет браться при расчете налога. В настоящее время чаще всего для расчетов используется «стоимость по БТИ», т.е. инвентаризационная стоимость объекта недвижимости, которая существенно отличается от его истинной, рыночной стоимости. В 2011 г. в нескольких регионах уже были попытки произвести переоценку инвентаризационной стоимости и приблизить ее к рыночной. Однако результатом такой переоценки стал еще больший разброс цен, причем по-прежнему отклоняющихся от рыночных. В данный момент у нас нет ни института оценки, который бы грамотно и точно просчитал стоимость той или иной собственности, ни четкого представления о том, каковы будут ставки. Трудность в оценке, например, элитных загородных домов состоит часто в том, что единый объект недвижимости, состоящий из коттеджа и земельного участка, сформировать не удастся, потому что, как правило, земля записана на одно лицо, а коттедж – на другое. Налог на роскошь должен исчисляться лишь после утверждения кадастровой стоимости единого объекта недвижимости, состоящего из земельного участка и самого объекта. Работа по постановке всех объектов на кадастровый учет колоссальна и займет не один год, тем более что методика определения кадастровой стоимости еще дорабатывается. И плюс к этому – действие такого закона в том или ином регионе возможно только при условии, что будет проведен кадастровый учет всех объектов недвижимости в этом регионе и будут официально утверждены результаты кадастровой оценки.

С другой стороны, получить реальную оценку стоимости объектов роскоши в стране, где преобладает стабильная теневая экономика, стабильный уровень коррупции, будет весьма затруднительно. Да и за рубежом основной способ ухода от уплаты налога на дорогую недвижимость, до сих пор применяемый во многих странах, – занижение официальной стоимости приобретаемого объекта недвижимости. Следовательно, вариант привязки налога к оценочной стоимости предмета роскоши не является оптимальным.

Таким образом, при расчете налога на обладание дорогой недвижимостью

неминуемо возникнут технические и организационные сложности, связанные с проведением квалифицированной оценки стоимости недвижимости.

С другой стороны, несмотря на то что сегодня есть некое понимание оценки стоимости имущества, вопрос, кто будет его оценивать, остается открытым.

В-третьих, одной из главных опасностей данной фискальной меры является то, что она будет чаще применяться к *среднему классу*, а не к миллиардерам со сверхдоходами. Средний класс практически не использует офшоры, не регистрирует имущество в юрисдикции других стран, не использует другие схемы владения дорогой собственностью. В то же время практически у каждого представителя среднего класса есть большая квартира, загородный дом, дорогая машина. Они-то и попадут под налогообложение в первую очередь. Кроме того, позволить себе приобрести дорогую недвижимость или транспорт люди могут за счет кредитов.

В-четвертых, большие сомнения порождает вопрос о том, как будет происходить администрирование данного налога. Законодательное введение налога на роскошь еще не означает его собираемость. Нельзя обязать владельцев яхт, самолетов, недвижимости, которая зарегистрирована за границей, платить налог в казну России. Так, например, в 2011 г. граждане России купили за рубежом недвижимость на 12 млрд дол. В отношении предметов роскоши, покупаемых за рубежом, приоритетными считаются нормы международного законодательства [3]. Даже если в российское законодательство будет введена новая норма, то осуществить сбор налогов не получится в связи с отсутствием механизмов контроля за приобретением такого имущества и возможности его организовать, тем более на международном уровне.

Других препятствий для сбора данного налога также достаточно. Существует множество схем уклонения от уплаты налога на недвижимость: оформление недвижимости на третьих лиц, на юридические лица, затягивание официального введения особняков в эксплуатацию (а с недостроенных объектов налог не взимается) и т.п. Как перекрывать возможные каналы ухода от уплаты налога, остается пока неясным.

За рубежом проблема сбора данного налога решается, в частности, так: налоговые инспекторы устраивают специальные рейды, чтобы найти предметы роскоши. Именно за счет такого админи-

стрирования обеспечивается высокий уровень налоговых поступлений. Таким образом, затраты на администрирование могут превысить размер собираемых средств.

В-пятых, один из главных вопросов, на которые предстоит ответить в ходе обсуждения будущей концепции законопроекта: каков механизм работы нового налога? Должен ли такой налог платить каждый человек, чье финансовое состояние законодательно будет признано достаточно большим или же налог будет уплачиваться с покупки супердорогих вещей класса «люкс», как, например, вертолеты, яхты, дорогая недвижимость, ювелирные украшения и т.п. Оба подхода имеют свои плюсы и минусы.

На самом деле в большинстве стран мира, где действует подобная система, налог взимается именно при покупке соответствующих товаров, что позволяет сделать всю систему адресной: имеешь возможность и хочешь покупать предметы роскоши – плати. С точки зрения собираемости такое решение является более эффективным.

В-шестых, еще один немаловажный вопрос: куда будут уходить средства, полученные с налога на роскошь, и как они будут расходоваться? Будет ли данный налог целевым – направленным на финансирование социальных программ, восстановление здравоохранения, образования или станет еще одной статьей пополнения бюджета, – не ясно. Без этого говорить о «нужности» налога для рядовых граждан бессмысленно.

Ждать эффективности от налога на роскошь в России, в том числе и на очень дорогую недвижимость, можно только в том случае, если средства от него будут направляться в местный бюджет и под строгим контролем расходоваться на развитие местной социальной инфраструктуры.

В-седьмых, введение налога на роскошь потребует реформирования и первой, общей части Налогового кодекса РФ, поскольку специальные разделы не должны ей противоречить.

В настоящее время основной налоговый закон однозначно декларирует, что один объект налогообложения может быть обложен налогом только однократно. Что получится в результате введения налога на роскошь? Проанализируем объект налогообложения – недвижимое имущество – в том виде, как это предлагается рассматривать в законопроекте.

Недвижимое имущество – жилье и земельные участки – в настоящее вре-

## References

1. Berezin M.Yu. Estate taxation. Moscow: Finansy i statistika, 2003.
2. Fiscal systems of foreign countries / ed. by V.L. Knyazev. Moscow: YUNITI, 1997.
3. Luxury tax. URL: <http://rg.ru/2012/02/17/roskosh-site.html>
4. The rich also pay. Will a luxury tax be imposed in Russia? URL: <http://www.rg.ru/2011/11/24/mishustin.html>.
5. Malis N.I. Luxury tax: populism or desire to increase the country's income? // *Finansoviy zhurnal*. 2011. No. 1.
6. The Tax Code of the Russian Federation // Electronic publishing house "Kodeks", 2009.
7. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Moscow: EKSMO, 2007.

мя облагается налогами в соответствии с Федеральным законом от 9 декабря 1991 г. «О налоге на имущество физических лиц» и главой НК РФ «Земельный налог», причем земельный налог предусматривается как для физических, так и для юридических лиц [6]. Оба налога в соответствии с первой частью НК РФ являются местными, но налог на имущество физических лиц отдельной главой в НК РФ пока не введен. Это связано с тем, что законодатели пытаются найти взвешенный и справедливый вариант механизма налогообложения, в том числе и недвижимости, что отмечено как перспективная задача налогообложения в Основных направлениях налоговой политики Российской Федерации на 2011 г. и на плановый период 2012 и 2013 гг.

Объектом обложения налогом на имущество физических лиц по действующему в настоящее время законодательству является инвентаризационная стоимость имущества, которая по вновь приобретенному имуществу близка к рыночной стоимости, а по приобретенному в советские времена принципиально от нее отличается. Это и обуславливает неравную величину налога на одинаковое по качеству имущество. Разумеется, проведение работ по составлению реестра имущества и справедливая его оценка ситуацию могут исправить. Что касается ставки налога, то и в настоящее время она носит дифференцированный характер и увеличивается по мере стоимости имущества, т.е. механизм налогообложения совпадает с предложенным механизмом налога на роскошь. Налицо очевидный случай двойного налогообложения, что недопустимо. Конституционный суд РФ не может не признать незаконность введения данного налога как противоречащего действующему налоговому законодательству.

Что касается земельного налога, то объектом налогообложения в настоящее время является кадастровая стоимость земли. Она полностью совпадает с тем объектом налогообложения, который предусмотрен для налога на роскошь, если предположить, что кадастровая стоимость земли совпадает с рыночной (других критериев определения рыночной цены земли пока не существует). Налогообложение имущества юридических лиц регулируется главой 30 НК РФ, при этом налоговой базой является балансовая стоимость имущества, которая постоянно индексируется в целях приближения ее к рыночной стоимости. Представить себе существование в стране двух налогов с одинаковыми объектом налогообложения и налоговой базой просто невозможно. Что же касается ставки налога, то органы власти субъектов Федерации имеют достаточно широкие права в области ее установления, и это дает возможность учесть определенные параметры имущества в рамках уже существующего законодательства.

В заключение следует отметить, что еще А. Смит указал на то, что от снижения фискального бремени государство выигрывает больше, нежели от наложения непосильных податей: на освобожденные средства может быть получен дополнительный доход, с которого в казну поступят средства [7].

Известно, что налогообложение имеет пределы, однако точно их определить невозможно. В то же время эмпирические исследования позволили американскому экономисту А. Лафферу установить зависимость между величиной ставки налога, налоговой базой и поступлениями в бюджет. Основной его вывод: повышение налоговой ставки обеспечивает большую величину налоговых поступлений лишь до определенного момента.

В нашей ситуации с введением налога на роскошь появляется очень большая вероятность того, что налоговые поступления по уже существующим и плавно растущим налогам резко сократятся из-за того, что налогоплательщики, ощутив высокое налоговое бремя, уведут налогооблагаемые активы за рубеж, переоценят их путем перепродажи или придумают какой-либо другой механизм ухода от налога. При этом побочным эффектом станет снижение поступлений сразу по нескольким налогам: на имущество организаций, на имущество физических лиц, транспортному. Причем из-под налогообложения выйдут наиболее крупные налогоплательщики. Другими словами, вероятность того, что, достигнув предельной величины налогового бремени и переступив ее, мы получим эффект, обратный ожидаемому, очень велика.

Построение эффективной системы налогообложения и изменение налогового законодательства путем введения новых налогов – дело крайне сложное. Оно требует глубокого экономического анализа перспектив введения такого налога и возможных последствий. В настоящее время уже действует сложившийся механизм налогообложения. Несомненно, он имеет существенные резервы, в первую очередь в сфере ужесточения налогового администрирования, в том числе и крупных налогоплательщиков, применения трансфертного ценообразования, сокращения возможностей неправомерного использования налоговых льгот и др. Выявление и использование данных резервов может дать значительно более высокий фискальный эффект, чем введение налога на роскошь, и будет способствовать соблюдению принципа справедливости налогообложения. ■



## Статистико-экономический анализ уровня доходов населения

Переход России к рыночной системе хозяйствования принципиально изменил привычные для подавляющего большинства населения страны жизненные ценности, нравственные ориентиры, изменил социальное поведение людей. Становление и развитие рыночных отношений, демократизация общества, новые социально-экономические условия жизнедеятельности, появление возможностей переосмысления и научного обоснования многих специфических теоретических проблем развития общества и оценки жизненных стандартов, достигнутых в странах с развитой рыночной экономикой, требуют усиленного внимания ученых к комплексному и более детальному исследованию таких взаимосвязанных категорий, как уровень и качество жизни населения. Историческое развитие общества показало, что для сохранения человеческой цивилизации, жизни на Земле объективно необходима сознательная созидательная деятельность индивида, социальной группы, общества в направлении изменения и преобразования окружающего мира с целью максимального удовлетворения своих потребностей. Мотивы деятельности человека связаны с удовлетворением его потребностей. При этом потребность понимается как необходимость, нужда или недостаток в чем-либо для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом. Постоянное обновление и расширение круга потребностей является необходимым условием непрерывного обеспечения жизнедеятельности общества. От степени удовлетворения потребностей людей зависят такие важные параметры жизнедеятельности, как здоровье населения, продолжительность жизни, условия жизни, уровень и качество жизни. Можно сказать, что степень удовлетворения потребностей населения является общим критерием оценки эффективности развития того или иного общества.

Как показывает анализ различных позиций в исследовании проблем удов-

летворения потребностей человека, существуют разные методологические подходы к изучению качественных характеристик жизнедеятельности человека. Исследование принципиальных основ экономических научных школ позволило нам классифицировать существующие подходы к исследованию категорий, связанных с удовлетворением потребностей человека (табл. 1).

Проведенный анализ позволяет говорить об отсутствии единого подхода к изучению проблем удовлетворения потребностей индивидов. Одни научные школы отдают предпочтение исследованию вопросов личного и общественного потребления; другие акцентируют внимание на некоторых аспектах жизнедеятельности человека; третьи полемизируют о роли государства в удовлетворении потребностей индивида и повышении качества жизни населения. Мы остановимся на позиции активной роли государства в формировании современной личности и создании условий для повышения качества жизни населения, в частности, через призму обеспечения стабильности современного общества как необходимого условия повышения качества жизни населения.

Под качеством жизни населения следует понимать сложную социально-экономическую категорию, обладающую совокупностью характеристик состояния среды жизнедеятельности человека, его удовлетворенности политическим, социальным и экономическим функционированием общественной системы, получающую адекватное количественное и качественное выражение. В современных условиях качество жизни выступает прежде всего эффективным инструментом осуществления социальной и экономической политики государства [2].

Всесторонний анализ, оценка и учет изменений в качестве жизни населения свидетельствуют о наличии различных методик измерения и оценки качества жизни. Большинство авторов считают, что отправной точкой при разработке методологии измерения и оценки каче-



**БУЛАНОВ Данила Андреевич**

Аспирант кафедры финансов, денежного обращения и кредита

Уральский государственный экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
Тел.: (343) 317-23-99  
E-mail: danila\_bul@mail.ru

### Ключевые слова

ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ

СБЕРЕЖЕНИЯ

ИНВЕСТИЦИИ ДОМАШНИХ ХОЗЯЙСТВ

КАЧЕСТВО ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

ДОМОХОЗЯЙСТВА

### Аннотация

В статье рассматриваются подходы различных научных школ к анализу доходов населения.

Среди множества проблем современной России одной из главных является низкий уровень жизни населения, который, в свою очередь, порождает ряд других проблем, таких как рост преступности, снижение рождаемости, повышение уровня смертности и т.д.

Изучение уровня жизни населения России и его динамики – важный компонент комплексного социально-экономического анализа положения страны с целью разработки адекватных мер социально-демографической политики государства.

# Statistical-Economic Analysis of Household Income Level

► **Danila A. BULANOV**  
Postgraduate of Finances,  
Money Circulation and Credit Dept.

Urals State University of Economics  
620144, RF, Ekaterinburg,  
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45  
Phone: (343) 317-23-99  
E-mail: danila\_bul@mail.ru

## Key words

HOUSEHOLD INCOME

SAVINGS

HOUSEHOLD INVESTMENTS

STANDARD OF LIVING

HOUSEHOLDS

## Summary

The article discusses the approaches of different schools of thought to the analysis of household income.

Low personal income is one of the most important problems of modern Russia. It gives rise to a number of other difficulties such as growing crime and mortality rates, decreasing birth rate, etc.

Examining living standards of Russia's population is a key element of the comprehensive social-economic analysis of the situation within the country in order to develop adequate measures of social-demographic state policy.

Таблица 1 – Классификация подходов различных научных школ к исследованию категорий, связанных с удовлетворением потребностей [1]

Научные школы (их основные представители)	Суть и содержание подхода, направления исследования
<i>Классическая школа</i> (А. Смит, Д. Риккардо, М. Вебер, Т. Мальтус, А. Файоль)	Акцентирует внимание на удовлетворении минимума потребностей работника. Зарботки сведены к минимуму, необходимому для пропитания и приобретения минимального количества других жизненных благ. При этом считается, что государство не должно вмешиваться в данный процесс
<i>Марксистская школа</i> (К. Маркс, Ф. Энгельс)	К. Маркс критиковал буржуазных экономистов, рассматривавших проблему индивидуального потребления с точки зрения капиталиста (потребление населением предметов и услуг при этом выступает как непосредственное потребление, в ходе которого стоимости уничтожаются), и показал, что с общественной точки зрения индивидуальное потребление является составной частью общественного воспроизводства. Он писал: «Потребление есть непосредственно также и производство, подобно тому, как в природе потребление химических элементов и веществ есть производство растения. Что, например, в процессе питания, представляющем собой одну из форм потребления, человек производит свое собственное тело – это совершенно ясно, но это же приложимо и ко всякому другому виду потребления, которое с той или иной стороны, каждое в своем роде, производит человека. Это потребительное производство... есть второй вид производства, вытекающий из уничтожения продукта первого»
<i>Кейнсианская школа</i> (Дж. М. Кейнс, Дж. Робинсон, Э. Хансен, Д. Хикс)	Доходы подразделяются на потребление и сбережения, раскрываются мотивы сдерживания расходов (скудость, предусмотрительность, расчетливость и пр.). Основная регулирующая роль в повышении доходов населения отводится государству
<i>Неоклассическая школа</i> (А. Пигу, А. Маршалл, Р. Кларк, Г. Сиджвик)	Проводит различие между благосостоянием отдельных лиц, социальных групп и общим благосостоянием нации. В общее благосостояние включает не только уровень доходов, но и характер условий труда, обеспеченность жильем, общий порядок, взаимоотношения между людьми
<i>Школа классического институционализма</i> (Дж. Гобсон, Дж. К. Гэлбрейт, Т. Веблен)	Акцентирует внимание на необходимости рационального потребления, наличии мнимых потребностей и невмешательстве государства в процесс формирования человеческой личности
<i>Советская экономическая школа</i> (С. Стимулин, Ф. Безъязычный, И.В. Бестужев-Лада, В.Ф. Майер, П.С. Масловский-Мстиславский и др.)	Анализирует потребности (личное потребление рассматривается через оценку уровня жизни населения и связывается с общественным воспроизводством), проблемы роста благосостояния (на основе эффективного использования имеющихся экономических ресурсов), доходы и расходы населения, необходимый и прибавочный продукт, национальный доход
<i>Экономическая школа переходного периода</i> (Н.М. Римашевская, В.Н. Бобков, Т.И. Заславская, А.Ю. Шемяков, Н.Е. Титова, Е.И. Капустин и др.)	Рассматривает проблемы государственного регулирования доходов и уровня жизни, причины дифференциации российского общества, экономические вопросы реформирования потребления, индивидуальное благосостояние, проблемы бедности, процессы накопления и использования качественных характеристик человеческого потенциала
<i>Современные научные школы</i> (Н.М. Римашевская, В.Н. Бобков, М.А. Можина, Е.Гонтмахер, Т. Малева, Г.А. Гранберг и др.)	Рассматривают вопросы рыночного регулирования доходов, уровня и качества жизни, формирования механизмов и инструментов активизации инвестиционной и инновационной деятельности, развития предпринимательства как основы становления среднего класса

Таблица 2 – Интегральные свойства качества жизни населения [3]

Интегральный показатель	Содержание показателя
«Качество» населения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Способность к воспроизводству (рождаемость, смертность, заболеваемость, ожидаемая продолжительность жизни и т.п.);</li> <li>способность образовывать и сохранять семьи (брачность, разводимость);</li> <li>уровень образования и квалификации (доля населения, охваченного обучением в соответствующих возрастных группах, достигнутый уровень образования, уровень квалификации работников и т.п.)</li> </ul>
Благосостояние	<ul style="list-style-type: none"> <li>Материальная составляющая благосостояния (среднедушевые денежные доходы населения, структура доходов);</li> <li>текущее потребление и сбережения населения (распределение доходов по направлениям использования и различным социально-экономическим группам населения, структура потребительских расходов населения, наличие в домашних хозяйствах потребительских товаров длительного пользования, накопление имущества и ценностей и др.);</li> <li>макроэкономические показатели благосостояния (ВРП на душу населения, инвестиции в основной капитал на душу населения, фактическое потребление домашних хозяйств, индекс потребительских цен, уровень безработицы и бедности)</li> </ul>
Условия жизни населения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели социальной инфраструктуры (жилищные условия; обеспеченность населения мощностями здравоохранения, образования, культуры);</li> <li>социально-территориальная подвижность населения (использование свободного времени, использование социальной и географической мобильности)</li> </ul>
Качество управления обществом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Состояние экономики и социальное устройство общества (перспективы развития экономики и качество организации; соответствие потребностям общества и уровень развития институциональной и инфраструктурной среды);</li> <li>политическое устройство общества (состояние политики и ее соответствие идеологическим установкам и ценностям общества; механизмы и формы смены одних институтов социальной и политической систем другими; степень доверия политическим институтам общества)</li> </ul>
Качество среды жизнедеятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Качество социальной сферы (безопасность хозяйственной деятельности, условия труда, социальное обеспечение и социальная защита, физическая и имущественная безопасность);</li> <li>качество окружающей природной среды (природно-климатические условия; загрязнение воздушного пространства, воды, качество почвы, уровень биоразнообразия территории и т.п.)</li> </ul>

ства жизни должно стать определение системы показателей, в полной мере соответствующей уровню развития и степени удовлетворения потребностей общества. Таким образом, экономическая категория «качество жизни» может быть определена как сформировавшаяся в массовом сознании обобщенная оценка совокупности характеристик условий жизни населения и сведена к интегральным свойствам, составляющим систему обеспечения жизнедеятельности населения (табл. 2).

В качестве укрупненных показателей оценки качества жизни приведено множество характеристик состояния жизнедеятельности человека, функционирования социально-экономической и политической систем общества. Рассмотрение качества жизни в данном ключе позволяет определять не только степень удовлетворения потребностей и интересов человека, но и качество функционирования всего общества и его соответствие социально-психологическим характеристикам основных социальных групп, населяющих данную территорию.

Невозможность одностороннего раскрытия сущности и содержания любого общественного явления требует использования комплексной системы оценки с выходом на интегральный показатель.

Проблема стабильности современного общества является одной из принципиально важных для обеспечения со-

циально-экономической безопасности и устойчивого развития.

Одним из показателей уровня жизни являются финансы домохозяйств. Они постоянно возобновляются и используются, т.е. находятся в состоянии движения, именуемого кругооборотом. Основными стадиями их кругооборота являются доходы и расходы домохозяйств.

Относительно расходов домохозяйств следует отметить, что некоторые ученые относят к расходам «различные виды накоплений». На наш взгляд сбережения и накопления – это не один из пунктов классификации расходов, а именно та часть средств, которая остается у населения (домохозяйств) после вычета суммы расходов из сумм доходов (доход – расход = сбережения).

Анализ показал, что только 17% россиян имеют сбережения. Количество домохозяйств, имеющих сбережения, снижается: 18,7% в 2004 г. и только 8,9% – в 2008 г. (табл. 3). Сбережения домохозяйств не так уж значительны, если рассматривать период времени, в течение которого они могут покрывать расходы на потребительские нужды и оплату обязательных платежей и взносов (в период с 2004 по 2006 г. накопленных сбережений домохозяйствам России хватило бы чуть более чем на три месяца) (рис. 1).

Доходы домохозяйств можно классифицировать по следующим критериям: источник образования (факторные,

личные); форма выражения (денежная, натуральная); форма права собственности (собственные, заемные); форма получения (рисковые (выигрыши, игра на бирже, с котировками акций, валютными курсами и т.д.), безрисковые (заработная плата, гонорар, трансферты и т.д.)). Мы считаем, что можно выделить следующие источники формирования доходов домохозяйств: трудовая деятельность, инвестиционная деятельность, социальные выплаты, личные доходы, заемные средства (рис. 2).

Данные рис. 2 показывают, что в Свердловской области доля доходов от трудовой деятельности и социальных выплат меньше, чем в РФ и УрФО, зато выше доля доходов от предпринимательской деятельности и прочих доходов.

В разных регионах России статьи расходов в бюджете домохозяйств различны, большую роль играют исторические, экономические и климатические условия жизни населения. Кроме того, существует зависимость уровня потребления от условий проживания и стереотипов поведения населения. Региональные различия в стоимости потребительской корзины определяют различия в стоимости практически одного и того же набора благ и услуг (или мало различающихся наборов), т.е. различия в покупательной способности рубля.

Анализ ответов респондентов показал, что у населения есть четыре наи-

## Источники

1. Хаджалова Х.М. Повышение качества жизни как условие социальной стабильности региона. Махачкала: ИД «Наука плюс», 2008.

2. Ковынёва О.А., Герасимов Б.И. Управление качеством жизни населения / под ред. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2006.

3. Хаджалова Х.М. Качество жизни населения: система показателей и методика оценки // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. №1.

4. Официальный сайт Госкомстата. <http://www.gks.ru/>

5. Влияние кризиса 2008–2009 гг. на изменение экономического положения, сберегательного и кредитного поведения населения в России // Краткие итоги обследования НИСП по заказу ЦМИ Сбербанка. 2011. Февраль.

Таблица 3 – Динамика доходов, расходов и сбережений домохозяйств, млрд р. [4]

Показатель	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Денежные доходы	10976,3	13819	17290,1	21311,5	25231,6	28452,3
Денежные расходы	8926,8	11355,6	14312,9	18169,3	22986	23618,6
Сбережения	2049,5	2463,4	2977,2	3142,2	2245,6	4833,7
Доля сбережений в общей сумме доходов домохозяйств, %	18,7	17,8	17,2	14,7	8,9	17,0

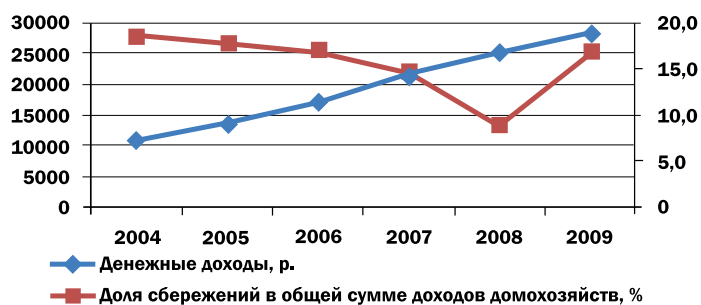


Рис. 1. Сопоставление доходов и сбережений домохозяйств за период 2004–2009 гг.

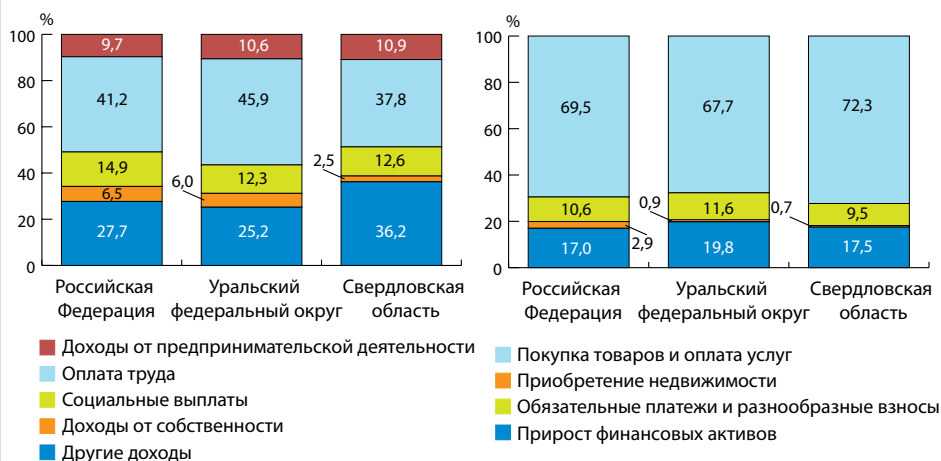


Рис. 2. Сравнительный анализ структуры доходов в РФ, УрФО и Свердловской области [4]

Рис. 3. Сравнительный анализ структуры расходов в РФ, УрФО и Свердловской области [4]

более распространенные стратегии использования денежных средств. Их условно можно назвать: потребление (развлечения, покупка недвижимости, необходимые нужды, лечение), сбережение (золото, вклад в банке или акции), страхование (страховой полис, на «черный день») и развитие (собственное дело, образование и переквалификация) (рис. 3).

В Свердловской области большая доля средств домохозяйств расходуется на покупку товаров и оплату услуг и по сравнению с показателем в среднем по РФ почти не расходуется на покупку недвижимости (рис. 4).

Подавляющее большинство опрошенного населения не удовлетворено своим экономическим положением. В то же время последовательное увеличение окладов работникам бюджетной сферы, уменьшение доли бедного населения и увеличение занятости способствуют снижению темпов роста протестной активности населения в регионе и свиде-

тельствуют о формировании надежды на улучшение своего социально-экономического положения, что компенсирует уровень напряженности и порождает положительные социальные ожидания.

Инвестиции домашних хозяйств – это вложение домашними хозяйствами свободных средств с целью получения дохода в будущем. По содержанию инвестиционная деятельность домохозяйства – это трансформация сбережений в инвестиции, т.е. приобретение сберегателем финансовых инструментов. В России финансовые институты находятся в стадии формирования, поскольку: степень доверия к финансовым институтам является низкой; обычай делового оборота только начинают приобретать устойчивую форму; законодательная регламентация правил осуществления деятельности, в том числе и на финансовом рынке (принятие базовых законов, нормативно-правовой регламентации), еще не завершена; становление института собственности не

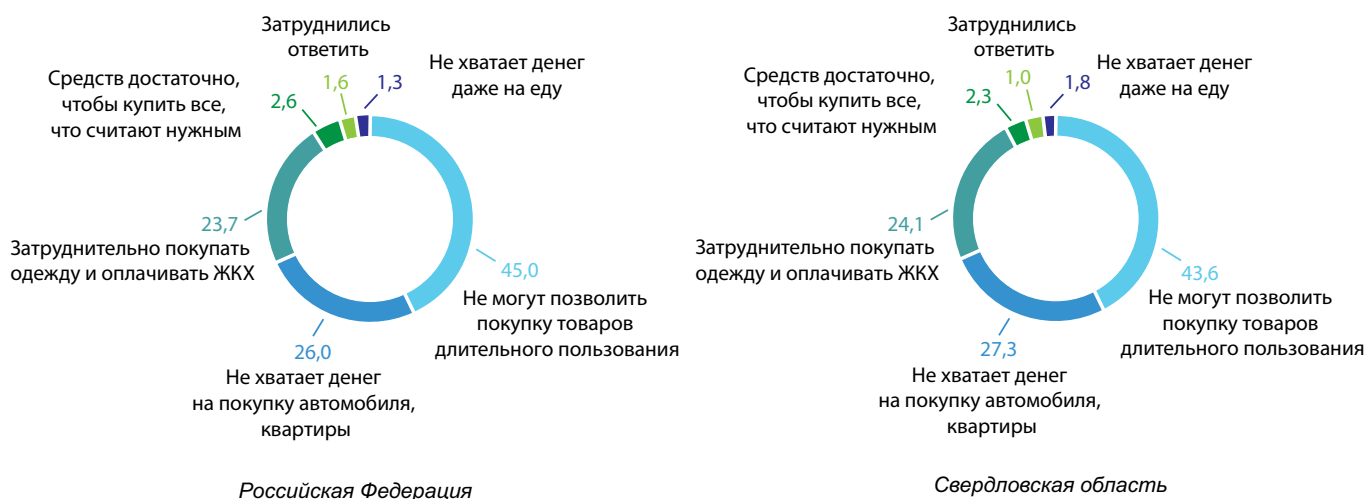


Рис. 4. Распределение ответов на вопрос «Оценка домохозяйствами своего финансового положения», % [4]



Рис. 5. Расчет уравнения тренда для прогнозирования доходов и доли сбережений домохозяйств

Таблица 4 – Расчет предполагаемых доходов и доли сбережений домохозяйств

№ периода	Год	Прогнозируемая величина доходов населения, млрд р.	Прогнозируемая доля сбережений населения, %
6	2009	28452,3	17,0
7	2010	32077,4	12,0
8	2011	35667,1	10,9
9	2012	39256,8	9,8
10	2013	42846,5	8,8
11	2014	46436,2	7,7

завершено; насыщенность экономики ценными бумагами является крайне низкой; уровень знаний в сфере финансового рынка является низким и т.д. (рис. 5).

Уравнение тренда для прогнозирования доходов:  $y = 3589,7x + 6949,5$ .

Уравнение тренда для прогнозирования доли сбережений:  $y = -1,0763x + 19,492$ .

Подставляя вместо  $x$  порядковый номер периода расчета, можно прогнозировать величину доходов населения (табл. 4).

Данные расчетов показывают снижение доли сбережений домохозяйств. Это связано в основном с вовлечением домохозяйств в зону действия кредитно-сберегательных институтов, не

столько за счет роста склонности домохозяйств к сбережениям, сколько за счет интенсивного распространения кредитов. К тому же инвестиционная среда российского рынка сбережений не способствует выполнению им основной функции – преобразованию сбережений в инвестиции. Это не позволяет в полном объеме обеспечить поступление сбережений на рынок для превращения их в инвестиции [5]. ■

## References

1. Khadzhalova Kh.M. Improving standards of living as a condition of social stability in the region. Makhachkala: Nauka Plus, 2008.
2. Kovynyova O.A., Gerasimov B.I. Managing living standards of the population / ed. by B.I. Gerasimova. Tambov: TSTU Publisher, 2006.
3. Khadzhalova Kh.M. Living standards of the population: system of indicators and evaluation procedure // Regionalnye problemy preobrazovaniya ekonomiki. 2011. No. 1.
4. Federal State Statistics Service of the Russian Federation. URL: <http://www.gks.ru/>
5. Influence of 2008–2009 financial crisis on changes in economic situation, saving and credit behaviour of Russia's population // Summary results of the research of IISP commissioned by CMR of Sberbank. 2011. February.



**ДАВТЯН Дианна Вазгеновна**

Аспирант кафедры социальных технологий

**Белгородский государственный национальный исследовательский университет**  
308015, РФ, г. Белгород,  
ул. Победы, 85  
Тел.: (952) 437-83-51  
E-mail: davtyan-ne@mail.ru

#### Ключевые слова

ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО  
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ВЛАСТЬ  
МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ  
ГРАЖДАНСКИЙ КОНТРОЛЬ  
ОБЩЕСТВЕННАЯ ЭКСПЕРТИЗА  
ГРАЖДАНСКАЯ АКТИВНОСТЬ

#### Аннотация

Общественная экспертиза рассматривается как одна из наиболее результативных форм гражданского контроля над деятельностью власти, анализируются основные элементы процесса общественной экспертизы. Сделана попытка определить основные группы барьеров, препятствующих развитию механизмов общественной экспертизы законопроектов и проектов нормативно-правовых актов в современном российском обществе.

## Общественная экспертиза как форма гражданского контроля над деятельностью власти

Выполнение главной обязанности Российского государства – признания, соблюдения и защиты прав и свобод человека – не может быть достигнуто без утверждения господства закона и конституционного правопорядка. Кроме того, необходимо активное участие политических партий и движений, профсоюзов, общественных объединений, средств массовой информации и научных учреждений.

В парадигме правового государства институт гражданского общества наделен определенными механизмами влияния на публичную власть в целом, государственную и муниципальную в частности. Один из таких механизмов – гражданский контроль над деятельностью власти, задачами которого являются уничтожение бюрократических барьеров и коррупционных посягательств, повышение доверия между властью и обществом, что выступает необходимым условием для полноценного функционирования общественно-политической и социально-экономической системы Российской Федерации.

Понятие «гражданский контроль» активно употребляется в научной литературе, используется в нормативных документах. Его можно определить как независимую от государства общественную оценку комплекса управленческих практик [1. С. 30].

Гражданский контроль одна из ключевых функций гражданского общества, его субъектами являются граждане и их автономные от государства объединения, а основными объектами – органы государственной и муниципальной власти и их должностные лица. Посредством гражданского контроля формируются стандарты правомерной деятельности как самого общества, так и отдельных его индивидов, групп и институтов [2. С. 43].

В настоящее время существуют различные формы гражданского контроля, к основным из них относятся: журналистские расследования; индивидуальные или коллективные обращения граждан в органы государственной власти и

местного самоуправления; научно-исследовательские труды и экспертизы; публицистические и художественные произведения, формирующие общественное мнение и воздействующие на правящую элиту; участие граждан в управлении делами общества через органы местного самоуправления; публичные обсуждения проектов законов и других важных вопросов государственной жизни; народная законодательная инициатива; суд присяжных; общественные экспертизы законопроектов и др. [3. С. 16]. Одна из наиболее востребованных в настоящее время форм – общественная экспертиза законопроектов и нормативно-правовых актов.

В демократическом государстве существует прямая зависимость между законодательством и общественным мнением. Без учета мнения граждан невозможно оптимально решить проблему рыночного оборота сельскохозяйственных угодий, осуществить реформы образования, здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства, пенсионной системы, армии и т. д. В настоящее время многие законы не в полной мере отражают интересы общества, а подчас противоречат им [4. С. 87].

Основные параметры общественной экспертизы законопроектов и нормативных правовых актов определены в ст. 18 и 19 Федерального закона от 4 апреля 2005 г. № 32-ФЗ «Об Общественной палате Российской Федерации». Также существует представление о характеристиках экспертной деятельности, сложившееся в результате применения нормативных актов, регламентирующих ее осуществление в различных сферах (№ 73-ФЗ от 31 мая 2001 г. «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации», № 174-ФЗ от 23 ноября 1995 г. «Об экологической экспертизе» и др.). Как следует из содержания соответствующих актов, экспертная деятельность (в том числе и общественная) осуществляется на основе принципов профессионализма, компетентности и ответственности эксперта. Федеральным

## Public Examination as a Form of Civil Control over Authorities

законом от 17 июля 2009 г. № 172-ФЗ «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов» предусматривается возможность проведения независимой антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов (проектов нормативных правовых актов) институтами гражданского общества и гражданами. Следует также отметить, что институт общественной экспертизы нормативных правовых актов и их проектов получил широкое развитие на региональном уровне за счет активной работы общественных палат, учрежденных и функционирующих в субъектах Российской Федерации, привлечения к деятельности органов государственной власти регионов и иных общественно-совещательных структур, а также внедрения в практику проведения антикоррупционной экспертизы регионального законодательства [5. С. 103–104].

Несмотря на существование этих нормативных актов и практик, понятие «общественной экспертизы» в законодательстве не определено и трактуется достаточно свободно. По мнению некоторых исследователей, на звание «общественной» может претендовать экспертиза, которая удовлетворяет хотя бы трем из нижеперечисленных условий [6]:

- проводится с целью защиты общественных интересов;
- заказчиком экспертизы является общество, а не конкретная организация;
- процедура экспертизы в полной мере позволяет включать в итоговое решение ценности и точки зрения простых граждан, а не только экспертов, избранных представителей (политиков) или чиновников;
- результаты экспертизы публичны, ориентированы на широкий круг потенциальных потребителей и помогают людям сделать свой выбор в качестве граждан, избирателей, покупателей, лиц, принимающих финансовые, административные или политические решения.

Предметом общественной экспертизы являются социальные последствия

для населения принятых и подготовленных к принятию нормативно-правовых актов, управленческих решений, социальных программ и проектов; соответствие их социально-политической и экономической ситуации в стране, первоначальному замыслу, соответствие реализации принятому решению, а также адекватность восприятия принятого решения или его проекта в общественном сознании.

Общественная экспертиза, как и любая другая, должна иметь четкую цель, содержательную и важную с точки зрения процесса принятия решений. Она должна опираться на профессиональное знание и иметь понятную, обоснованную методологию. Процедура экспертизы должна быть прозрачна, защищена от манипулирования и свободна от конфликтов интересов [7. С. 73].

Значимым аспектом процесса экспертизы является необходимость оценки вероятности риска в процедуре принятия закона. Отсюда вытекает актуальность формирования института общественной экспертизы, позволяющего учитывать интересы и потребности всех социальных групп. Следует отметить, что единого уровня риска, который считался бы приемлемым для всех членов общества, не существует. Это объясняется многообразием и сложностью социальных систем и различий в оценках величины риска индивидами и социальными группами. Такой подход потребует процедур осознанных компромиссов, связанных с недостатком ресурсов для развития общества [8. С. 25].

Внедрение в практику российской политической жизни общественной экспертизы законопроектов позволит решить огромное количество проблем, таких как: взаимодействие различных общественных структур с правотворческим процессом, преодоление отчуждения власти от общества, создание правовой базы, направленной на достижение социального согласия, повышение качества и эффективности законодательства за счет использования интеллектуального по-

► **Dianna V. DAVTYAN**  
*Postgraduate of Social Technologies Dept.*

**Belgorod State National  
Research University  
308015, RF, Belgorod,  
ul. Pobedy, 85  
Phone: (952) 437-83-51  
E-mail: davtyan-ne@mail.ru**

### Key words

CIVIL SOCIETY  
STATE AUTHORITY  
LOCAL GOVERNMENT  
CIVIL CONTROL  
PUBLIC EXAMINATION  
CIVIL ENGAGEMENT

### Summary

In the article public examination is considered as one of the most productive forms of civil control over authorities, the basic elements of public examination process are analysed. The author made an attempt to define the main groups of barriers that hamper the development of public examination of bills and drafts of legal acts in modern Russian society.

## Источники

1. Бабинцев В.П. Интеллектуальная де-конструкция имитационного консенсуса как возможность // Власть. 2012. № 6.
2. Нисневич Ю.А. Гражданский контроль как механизм противодействия коррупции: проблемы реализации в России // Право и государство: теория и практика. 2010. № 4.
3. Родин А. Власть и социальный контроль в коммуникационном пространстве России // Власть. 2009. №6.
4. Хоконов А.А. Правовое государство и гражданское общество: некоторые аспекты взаимодействия // Вестник военного университета. 2009. №19.
5. Богородицкий А.А. Общественная экспертиза в законодательном процессе: проблемы и пути совершенствования // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Беллинского. 2011. №24.
6. Общественная экспертиза законопроекта «О порядке организации и проведения публичных слушаний». Режим доступа: <http://www.ecom.su/themes/?id=23/>.
7. Гончаров В.В. Об институтах общественного контроля исполнительной власти в РФ // Власть. 2009. №1.
8. Захарова В.И. Общественная экспертиза законопроектов: социологический анализ // дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04. М., 2010.

тенциала населения, выявление и учет всего спектра социальных интересов, повышение уровня научного обеспечения законопроектной работы и социальной легитимности законодательства, а также устранение сложившегося правового нигилизма путем формирования у людей чувства сопричастности к нормотворческой деятельности и ответственности за ее результаты, повышение доверия к закону и государственной власти в целом.

В настоящее время в России идет процесс расширения экспертной деятельности, сформирована и функционирует Общественная палата РФ, а также региональные Общественные палаты, отработывается механизм проведения общественной экспертизы. Эти процессы обусловлены необходимостью снижения социального риска при принятии решений на различных уровнях управления по обеспечению развития общества и государства. Однако следует отметить, что в этой сфере по-прежнему остается нерешенным огромное количество вопросов и проблем.

1. Пониженный интерес граждан к общественно-политической жизни страны. 11 апреля 2011 г. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) предоставил данные о том, насколько активно россияне участвуют в общественно-политической жизни. Из отчета следует, что с каждым годом интерес к общественно-политической жизни у россиян снижается. 68% опрошенных игнорируют общественно-политическую жизнь страны, в то время как в 2004 г. таковых было лишь 32%. 25% россиян считают участие в общественно-политической жизни бесполезным, 36% вообще не проявляют интереса к тому, что происходит в политике, а также в деятельности государственных и муниципальных структур [8]. Безразличие и игнорирование общественно-политической жизни страны являются причиной отсутствия гражданской активности и гражданского контроля. Граждане слишком заняты повседневностью, чтобы принимать участие в акциях гражданского контроля. Такое участие требует навыков, денег, времени – всех тех ресурсов, которых граждане или не имеют, или не желают тратить на гражданский контроль. Одним из инструментов повышения гражданской активности должно стать местное самоуправление, которое, по сути, представляет важнейший элемент гражданского общества, реальную школу гражданской активности, инструмент вовлечения граждан в решение вопро-

сов жизнеобеспечения на уровне конкретных муниципальных образований.

2. Отсутствие у населения ясного представления о содержании гражданского контроля, с одной стороны, противодействие чиновников – с другой. В октябре 2011 г. кафедрой социальных технологий Белгородского государственного национального исследовательского университета было проведено социологическое исследование, связанное с изучением вопросов общественной экспертизы в практике современного регионального управления. Опрошены три категории респондентов: руководители общественных объединений; государственные и муниципальные служащие; эксперты. По данным исследования более 29% респондентов утверждают, что степень внедрения гражданского контроля в систему управления региона, скорее, низка, чем высока, а главными препятствиями для развития гражданского контроля респонденты считают отсутствие у общественности ясного представления о содержании этой деятельности (59%), пассивность населения (около 40%) и противодействие чиновников (32%). В этой связи необходимо формировать нормативно-правовую базу, закрепляющую основные принципы, формы, методы, субъекты и объекты гражданского контроля. Принятие федерального закона «О гражданском контроле», а также соответствующих законов субъектов РФ позволит сформировать необходимый правовой каркас для развития эффективной системы гражданского контроля, решить огромное количество проблем, связанных с реализацией механизмов контроля за деятельностью власти.

3. В настоящее время не совсем ясна картина субъектов и объектов данных правоотношений, непонятен механизм проведения общественной экспертизы законопроектов и общественного контроля за принимаемыми государственными и муниципальными решениями. В связи с этим возникает необходимость законодательно закрепить единый порядок общественного обсуждения и экспертизы проектов законов, а также важных для общества вопросов, требующих законодательного решения и гражданского контроля над их исполнением, определить цель общественного обсуждения и общественной экспертной оценки, которая заключается в совершенствовании законодательства, гарантировании его соответствия интересам общества, содействию вовлечению граж-



дан и их коллективов в нормотворческий процесс и процесс управления делами государства.

4. Не нашла решения проблема рассмотрения общественной экспертизы как социального института, способного улучшить процесс принятия законодательного решения, а также как действенного механизма гражданского контроля, обеспечивающего демократическое функционирование гражданского общества. Проблемность ситуации заключается в наличии противоречия между потребностью общества в конструктивных инструментах общественной экспертизы, стимулирующей позитивное динамическое развитие социальной системы, и отсутствием научно обоснованной теории общественной экспертизы законопроектов как социального института, адекватного гражданскому демократическому обществу [8. С. 25].

5. В настоящее время основным и, пожалуй, единственным институтом гражданского общества, в рамках которого реализуется гражданская экспертиза законопроектов и нормативно-правовых актов, является Общественная палата. Однако надо признать, что процесс формирования данного института в основ-

ном инициирует сама власть. В связи с этим возникает необходимость вовлечения в процесс гражданской экспертизы иных субъектов, таких как общественные объединения и организации, научные сообщества, отдельные граждане. Возможно формирование наблюдательных советов при государственных и муниципальных органах, регулярно действующих круглых столов и общественных советов, создание совместных рабочих групп по отдельным вопросам.

Общественное обсуждение проектов нормативных правовых актов, их основных положений и возможных решений призвано способствовать совершенствованию законодательства Российской Федерации, гарантировать его соответствие интересам общества, содействовать вовлечению граждан и их объединений в процесс управления делами государства. Внедрение гражданской инициативы и экспертизы обеспечит конструктивные преобразования правотворческой деятельности в современной России, а также позволит сформировать партнерские отношения общества и власти, стабилизировать политическую систему. ■

## References

1. Babintsev V.P. Intellectual deconstruction of simulation consensus as an opportunity // *Vlast*. 2012. No. 6.
2. Nisnevich Yu.A. Civil control as a mechanism to counteract corruption: implementation challenges in Russia // *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika*. 2010. No. 4.
3. Rodin A. Power and social control in Russia's communication space // *Vlast*. 2009. No. 6.
4. Khokonov A.A. Legal state and civil society: some aspects of interaction // *Vestnik voyennogo universiteta*. 2009. No. 19.
5. Bogoroditskiy A.A. Public examination in law-making process: problems and ways of improvement // *Izvestiya of Penza State Pedagogical University named after V.G. Belinsky*. 2011. No. 24.
6. Public examination of the draft law "On organizing and holding public hearings". URL: <http://www.ecom.su/themes/?id=23/>.
7. Goncharov V.V. On institutes of public control over executive power in the RF // *Vlast*. 2009. No. 1.
8. Zakharova V.I. Public examination of draft laws: sociological analysis // *dis. of Cand. Sc. (Sociology)*: 22.00.04. Moscow, 2010.



**ДОНСКОВА Людмила Александровна**  
Кандидат сельскохозяйственных наук,  
доцент кафедры товароведения  
и экспертизы

Уральский государственный  
экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-17-22  
E-mail: cafedra@list.ru

#### Ключевые слова

ВСЕМИРНАЯ ТОРГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (ВТО)  
РЫНОК  
КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ ПРОДУКЦИИ  
ФАЛЬСИФИКАЦИЯ  
СИСТЕМА ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ  
ВСТУПЛЕНИЕ РОССИИ В ВТО  
ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ РЕГЛАМЕНТ

#### Аннотация

Рассмотрены проблемы рынка мясных продуктов в аспекте присоединения России к ВТО: качество продукции на внутреннем рынке, несовершенство системы контроля, ситуация на рынке «высококачественной» говядины. Предложены направления деятельности, которые будут способствовать повышению качества и конкурентоспособности мяса и мясных продуктов.

## Качество, безопасность и конкурентоспособность мяса и мясных продуктов в аспекте присоединения России к ВТО: нетарифные проблемы

Вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) – один из центральных вопросов экономической политики, освещаемых в средствах массовой информации. В настоящее время широко обсуждаются основные направления повышения качества и безопасности пищевых продуктов в аспекте вступления России в ВТО, так как пищевая индустрия – отрасль, где эти вопросы особенно значимы.

Наиболее чувствительными товарами, отечественное производство которых может больше всего пострадать от либерализации торговых правил при вступлении в ВТО, являются мясо и мясопродукты. До присоединения к ВТО они были лучше всего защищены тарифно-таможенным регулированием. Так, например, довольно высокий уровень защиты производителей мяса позволил преодолеть спад внутреннего производства, наблюдавшийся с момента развала Советского Союза и пиком которого были кризисные 1998–1999 гг. К настоящему времени производство мяса и мясопродуктов в России превысило уровень начала 1990-х годов и составило 7,5 млн т в 2011 г. Импорт в этом же году составил 2,7 млн т. Сегодня рынок переработанного мяса составляет 15–18 млрд дол. в розничных ценах 2011 г. Это редкий пример, когда отечественные производители, вытеснив импорт, контролируют более 97% рынка [1].

Последствия вступления в ВТО для производителей мяса и мясопродуктов весьма неоднозначны. Отмечается, что в ходе переговоров удалось отстоять сохранение в прежнем объеме квоты на ввоз говядины и птицы после вступления в ВТО, причем Россия будет контролировать импорт говядины и птицы бессрочно, а свинины – только до 2020 г.

Общей тенденцией, ожидаемой в переходный период, будет снижение уровня таможенно-тарифной защиты, в частности, на импорт: конечных мясопродуктов – до 0,25 евро/кг (вместо 0,40 евро/кг, причем без адвалорной составляющей, которая ранее составля-

ла 40%); живых свиней – с 40 до 5% адвалорной составляющей от стоимости. После 2020 г. по свинине установится плоская пошлина в 25%. Следует отметить, что для производителей птицы внутренний рынок относительно надежно защищен от импорта, доля которого может составить не более 10%, и на рынке птицы складывается весьма благоприятная ситуация. Отрасль гармонично успела развиваться, на рынке птицы России достаточно высока конкуренция и компетентность производителей, что обеспечивает стабильность цен, и эти обстоятельства соответствуют равновесию интересов потребителей, производителей и государства [1].

Однако и в прессе, и среди профессионалов обсуждение последствий присоединения страны к ВТО фокусируется на достаточно узком круге вопросов, связанных прежде всего с определением тарифов и субсидий. Вступление в ВТО, на наш взгляд, необходимо обсуждать в более широком контексте, чем изменения тарифов для отрасли.

Хотелось бы отметить следующие проблемные моменты. В связи с тем что в настоящее время во всем мире больше внимания стало уделяться вопросам здорового образа жизни, со всей актуальностью обозначается проблема качества и безопасности продуктов питания. По материалам маркетинговых и социологических исследований, проведенных в ряде зарубежных стран и в России, уже более 80% покупателей предпочитают высококачественную и безопасную продукцию. В условиях присоединения Российской Федерации к ВТО вопросы качества, безопасности и конкурентоспособности продукции для отечественных предприятий приобретают первостепенное значение.

О неблагоприятной ситуации на рынке мяса и мясных продуктов с позиции качества и безопасности свидетельствуют результаты проверки Управления Роспотребнадзора по Свердловской области. Согласно документу, официально опубликованному на сайте региональ-

## Quality, Safety and Competitiveness of Meat and Meat Products in Terms of Russia's Accession to the WTO: Non-Tariff Issues

ного управления Роспотребнадзора, в I полугодии 2012 г. всего было проинспектировано 31,7 т мясной продукции и 20,3% всего объема исследованной продукции было забраковано. К проблемам несоответствия продукции требованиям нормативных документов добавилась еще одна острая, специфическая проблема, которая неразрывно связана с понятием качества, – фальсификация мясных продуктов. В 2011 г. доля фальсифицированной продукции составляла всего 1,3% исследованного мяса и мясных продуктов, а в 2012 г. она составила уже 4,9%. Рост фальсифицированных продуктов вызывает серьезные опасения. Причем в рамках проведенных проверок установлено, что удельный вес неудовлетворительных проб завозимой продукции в 1,6 раза больше, чем изготовленной на территории Свердловской области. 56,6% всех неудовлетворительных проб приходится на колбасные изделия и консервы мясные. Эти изделия подвергаются подделке чаще всего. Удельный вес колбасных изделий, не соответствующих требованиям нормативных документов по критериям фальсификации, завозимых из других регионов, в 1,3 раза больше, чем изготовленных на территории Свердловской области. Таким образом, ситуация на потребительском рынке Свердловской области по мясной продукции в I полугодии 2012 г. ухудшилась по сравнению с I полугодием 2011 г.: удельный вес забракованной мясной продукции увеличился в 1,6 раза и составил 20,3% [2]. В настоящее время в стране пользуются спросом мясо и мясные продукты российских производителей. При этом ни для кого не секрет, что их качество не всегда в полной мере удовлетворяет как контролирующие органы, так и покупателей. В условиях присоединения страны к ВТО малейшее нарушение в соотношении «цена – качество» в пользу товаров известных зарубежных фирм, а именно это и прогнозируется на продовольственном рынке, приведет к потере сегодняшних потребителей

для российского товаропроизводителя. Решение этой проблемы обусловливает необходимость усиления внимания товаропроизводителей к организации производства продукции в соответствии с возросшими требованиями широкого круга потребителей.

Еще один аспект рассматриваемой проблемы – система контроля качества пищевых продуктов.

Так, по данным специалистов Роспотребнадзора, по критериям фальсификации бракуется всего 4,4% мясной продукции, а это свидетельствует лишь о том, что не вся продукция подвергается лабораторному исследованию. Отсюда вытекает необходимость усиления контроля за качеством продуктов. Учитывая, что за последние несколько лет в стране произошли принципиальные изменения в оценке соответствия пищевых продуктов, отменена обязательность оформления удостоверения о качестве и безопасности пищевых продуктов и др., все же для отдельных групп пищевых продуктов, в том числе мяса и мясной продукции, контроль должен оставаться достаточно жестким. На сегодняшний день существующая надзорная система уже несовершенна. Оставление же данной функции исключительно Министерству здравоохранения будет и в дальнейшем способствовать ослабеванию контроля, тем самым создавая благоприятную почву для роста фальсифицированной продукции. Уделяя большее внимание вопросу упрощения процедуры подтверждения соответствия установленным нормам и стандартам, необходимо способствовать закреплению ответственности производителя за качество поставляемой продукции, причем на уровне стран, которые уже прошли свой путь к ВТО. При разработке концепции системы контроля качества и безопасности необходимо найти разумный баланс между увеличением рисков для потребителя и снижением нагрузки на производителя. Развивать национальную систему контроля качества продуктов питания нужно с

► **Lyudmila A. DONSKOVA**

*Cand. Sc. (Agriculture),  
Assistant-Prof. of Commodity Science  
and Examination Dept.*

**Urals State University of Economics  
620144, RF, Ekaterinburg,  
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45  
Phone: (343) 221-17-22  
E-mail: кафедра@list.ru**

### Key words

THE WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO)  
MARKET  
QUALITY AND SAFETY OF GOODS  
ADULTERATION  
TRACEABILITY SYSTEM  
RUSSIA'S ACCESSION TO THE WTO  
CUSTOMS UNION  
TECHNICAL REGULATIONS

### Summary

The problems of the meat products market in terms of Russia's accession to the WTO are considered: product quality in the domestic market, imperfection of the control system, situation in the market of high-quality beef. The author suggests measures to increase the quality and competitiveness of meat and meat products.

### References

1. Mamikonyan M.L. «Road map» for Russia's adaptation to the WTO // Ptitsa i ptitseproduktu. 2012. No. 4.
2. The official website of Federal Service on Customers' Rights Protection and Human Well-being Surveillance. URL: [www.66.rospotrebnadzor.ru](http://www.66.rospotrebnadzor.ru).
3. Guschin V.V. Quality and safety of products as a ticket to production efficiency // Ptitsa i ptitseproduktu. 2012. No. 4.
4. State program for development of agriculture and regulation of agricultural, raw materials and foodstuffs markets for the period 2013–2020: approved by resolution of the RF Government on July 14, 2012 No. 717.
5. Panayedova G.I., Magomedov A-N. D., Voroshilova I.V. Meat market in Russia and problems of food security // Natsionalnye interesy: priority i bezopasnost. 2010. No. 8.
6. Pozhidaeva Ye.S. Trends in development of the world meat market // State University of Management. 2011. No. 2.

учетом опыта зарубежных коллег. Так, в большинстве европейских стран продовольственная цепочка включает все этапы «от поля до прилавка». Для реализации такой схемы в России нужно в корне менять подходы к регулированию продовольственного рынка. Причем требуется и принципиальное изменение подходов к проведению испытаний. Диагностический потенциал страны еще более не соответствует международной системе стандартов: испытательные лаборатории спроектированы и оснащены для проведения тестов в соответствии со стандартами ГОСТ. Для содействия торговле с зарубежными странами лабораторная инфраструктура, оборудование и методы должны быть адаптированы к новым требованиям. Тем более что технологии и оборудование, необходимое для проведения анализов в системе ВТО, отличаются от имеющегося оснащения; потребуется переоснащение и переподготовка кадров по новым методологиям.

Несмотря на то что отечественные предприятия конкурируют между собой на российском рынке, есть общая задача – повышение качества и безопасности продукции по отношению к глобальному конкуренту – импортной продукции.

Проблемы технического регулирования, стандартизации, качества и безопасности пищевых продуктов непосредственно связаны с задачей создания и внедрения в отрасли системы прослеживаемости. В мировой практике применение системы прослеживаемости в законодательном порядке отражено в нескольких документах (Регламент ЕС № 178/2002, Стандарт ISO 22005:2007, Codex Alimentarius CAC/GL 60–2006) и трактуется как способность отследить на всех стадиях производства, переработки и сбыта пищевых продуктов все сырье, включая кормовые средства и животных, служащих для их получения, а также ингредиенты, которые использованы в продукте или кормовом средстве. В Российской Федерации обязательного статуса организация системы прослеживаемости на законодательном уровне пока не получила. На данный момент действует стандарт ГОСТ Р ИСО 22005–2009 «Прослеживаемость в цепочке производства кормов и пищевых продуктов», применение которого носит добровольный характер. Также необходимость обеспечения прослеживаемости сырья и готовой продукции установлена в утвержденном Техниче-

ском регламенте «О безопасности пищевой продукции», где дана точная формулировка термина «прослеживаемость продукции», а также приведены требования относительно необходимости ее разработки и поддержания. Однако четко сформулированных принципов системы, механизмов ее организации, функционирования, взаимосвязей и ответственности участников на сегодняшний день на законодательном уровне не установлено, а существующие стандарты предлагают только общие подходы, не адаптированные для различных отраслей промышленности [3].

В России существуют лишь элементы прослеживаемости происхождения продукции, в том числе в мясоперерабатывающих отраслях. Тем не менее нет единой системы, не разработаны необходимые методологические инструкции с учетом специфики отечественных предприятий и требований законодательства. В странах ЕС и странах-членах ВТО требование прослеживаемости для пищевых продуктов стало обязательным. Возможность документально установить изготовителя и последующих собственников находящейся в обращении пищевой продукции, кроме конечного потребителя, а также место происхождения (производства) пищевой продукции и (или) продовольственного сырья является сильным аргументом гарантии безопасности продукции для конечных потребителей. Прослеживаемость в этих странах обеспечивается на государственном уровне, в виде национальных программ, частично финансируемых из государственных бюджетов.

В России проблема прослеживаемости актуальна пока для отдельных компаний, ориентированных на работу с транснациональными сетевыми операторами или планирующих экспорт своей продукции. Общегосударственная система прослеживаемости только начинает разрабатываться и складываться.

Еще один аспект, освещаемый в данной статье, связан с развитием конкурентоспособного мясного рынка говядины.

Определяющее место в мясном балансе России исторически принадлежит говядине, заменить которую другими видами мяса невозможно, так как каждый из них имеет специфические вкусовые качества и пищевую ценность. Резкий спад объемов производства мясной продукции скотоводства привел к значительному сокращению потребле-

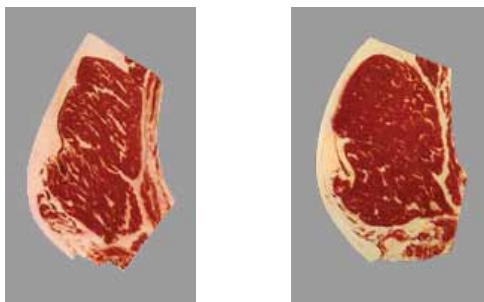
ния говядины и телятины населением на фоне уменьшения предложения отечественного мяса и значительного роста импортных поставок, большая часть которых приходится на страны дальнего зарубежья. Вот некоторые данные, характеризующие потребление говядины. В 1991 г. потребление мяса и мясопродуктов на душу населения в России достигало 75 кг и обеспечивалось за счет внутреннего производства скота и птицы на убой. В структуре потребления мяса преобладала говядина – 43%, на втором месте свинина – 35, на третьем мясо птицы – 18%. В структуре потребления в настоящее время на долю мяса птицы приходится 36,3% (25,5 кг), свинины – 31,2 (21,9 кг), говядины – 23% (16,2 кг). Потребление мяса относительно рациональной нормы (75 кг) составляет 93,7% [4].

По итогам 2011 г. в России наблюдался рост потребления мяса и мясопродуктов, по разным оценкам он составил до 4%, причем по большей части за счет «белого» мяса. Тем не менее российский мясной рынок еще далек от насыщения. По прогнозам специалистов, только к 2015 г. потребление мяса на душу населения достигнет уровня, который был в СССР – 71,9 кг; к 2020 г. потребление вырастет до 76 кг, но это все равно будет ниже уровня потребления мяса в европейских странах (81,7 кг) и США (117,3 кг) [4]. Производство говядины в Российской Федерации в основном базируется на использовании сверхремонтного молодняка и выбракованного взрослого скота молочных и комбинированных пород. Только 5% мяса получают от скота специализированных мясных пород и их помесей. В настоящее время в стране производится говядины около 13,5 кг в год на 1 человека, или 37,8% внутренней потребности [5].

За последний год набирала и продолжает набирать обороты тема производства «высококачественной» мраморной говядины.

«Мраморной» она называется потому, что на срезе очень напоминает своим видом испещренный прожилками камень, фрагмент «мраморного» мяса представлен на рисунке.

Этот эффект достигается благодаря наличию тонких прослоек жира в мышечной ткани, которые и делают вкус мяса удивительно сочным, легким и нежным. Для производства мраморной говядины используется особая технология содержания и откорма животного. Источником высококачественной мрамор-



Образцы «мраморного» мяса

морной говядины является только мясо молодых бычков. Это позволяет добиться низкого содержания соединительной ткани, что придает говядине большую нежность. «Высококачественной» может быть признана говядина, полученная от крупного рогатого скота возрастом не более 30 месяцев, выкормленного сбалансированными кормами, содержащими не менее 70% зерна, или откармливаемого исключительно на травяных пастбищах. Для производства знаменитых мраморных премиальных стейков используется лишь около 9%, а для обычных стейков до 15% всего объема разделки туши.

Спрос на мраморное мясо в России растет, развивается и культура потребления стейков.

К категории «высококачественная мраморная» говядина будет относиться, например, мясо, получившее обозначение «choice» или «prime» от Департамента сельского хозяйства США или «Canada A», «Canada AA», «Canada AAA» или «Canada Prime» от соответствующих сертификационных органов Канады.

Доступ на российский рынок так называемой «высококачественной» (мраморной) говядины может обернуться серьезными негативными последствиями. Раньше «высококачественная» говядина ввозилась сверх квот, но при этом облагалась 15%-ной внутриквотной пошлиной. Теперь «высококачественная» говядина не подпадает под режим тарифных квот и ввозится по ставке ввозной пошлины 15%. Несколько лет назад минимальную цену на такую говядину подняли с 3 до 8 евро/кг, что стало большой победой отраслевого бизнеса. Теперь же не разрешено применять эту меру для говядины из США, Канады и Аргентины [6]. Можно прогнозировать, что это решение распространится и на другие страны. Недобросовестные экспортеры будут иметь возможность ввозить в Россию под видом «высококачественной» говядины сверх квоты обычные говяжьи отруба и даже тримминг по

демпинговым ценам. В соответствии с принятыми соглашениями по так называемой «высококачественной» говядине, объем поставок невелик, но цена для потребителей достигает 70 дол. за 1 кг. К тому же в России отсутствует ГОСТ на «высококачественную» говядину, и страна должна выработать свои стандарты и определения в течение 18 месяцев после присоединения к ВТО, т.е. ориентировочно к 2014 г. За основу будет взята международная классификация, например, разработанные сельскохозяйственным департаментом США стандарты choice и prime или канадские CanadaA, CanadaAA, Canadaprime. В качестве отправной точки Россия, скорее всего, будет использовать австралийский стандарт. Выбор именно Австралии не случаен. Из 2 тыс. т высококачественной говядины, поставляемых в Россию ежегодно, большая часть приходится именно на этот континент.

В соответствии с обсуждаемой темой не можем согласиться с существующим утверждением, что в России говядина, отвечающая стандартам «высококачественной», не производилась и не производится. Многими учеными в различное время проводились исследования, посвященные поиску резервов увеличения и улучшения качества говядины и продуктов из нее, и в целях обеспечения населения продуктами переработки высокой пищевой ценности предлагался дифференцированный подход в зависимости от породы при промпереработке мяса. Именно породная принадлежность, в частности мясные породы животных, является определяющим фактором в формировании высококачественной говядины. К сожалению, эти предложения не нашли практического применения. На протяжении десятков лет доля мясных пород в общем национальном производстве говядины составляла всего 2%. Основную массу говядины в нашей стране, в том числе и на Урале, получали от животных молочных и комбинирован-

ных пород. В настоящее время специализированный мясной скот в производстве говядины составляет уже 8%. Лидирует, несомненно, Башкирия, здесь производится 216,5 тыс. т – более 7,5% национального объема, но этого крайне недостаточно для обеспечения населения данным продуктом [4].

Таким образом, важным резервом увеличения производства мяса является развитие специализированной отрасли животноводства – мясного скотоводства. И для того чтобы мясное скотоводство развивалось стабильно, следует выделить его в специализированную отрасль, создав систему экономических рычагов, стимулирующих его развитие, как это принято в зарубежных странах. Мясное скотоводство включено в новую госпрограмму развития сельского хозяйства нашей страны до 2020 г.

Помощь отечественному мясному скотоводству, которое в нашей стране только-только создается практически с нуля, вполне объяснима и оправдана. Несмотря на риск, развитие мясного скотоводства имеет значительный потенциал, и при его реализации можно будет всерьез говорить об импортозамещении говядины из США, Австралии, Аргентины или Уругвая. ■

#### Источники

1. Мамиконян М.Л. «Дорожная карта» для адаптации России в ВТО // Птица и птицепродукты. 2012. № 4.
2. Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. [www.66.rospotrebnadzor.ru](http://www.66.rospotrebnadzor.ru)
3. Гуцин В.В. Качество и безопасность продукции – залог эффективности производства // Птица и птицепродукты. 2012. № 4.
4. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы: утв. постановлением Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717.
5. Панаедова Г.И., Магомедов А.Н. Д., Ворошилова И.В. Российский рынок мяса и проблемы обеспечения продовольственной безопасности страны // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. № 8.
6. Пожидаева Е.С. Тенденции развития мирового рынка мяса // Государственный университет управления. 2011. № 2.



**ШАХНАЗАРЯН Сергей Альбертович**  
Соискатель кафедры коммерции,  
логистики и экономики торговли

Уральский государственный  
экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-75  
E-mail: serg\_shach@mail.ru

#### Ключевые слова

ВТОРИЧНОЕ СЫРЬЕ  
ТВЕРДЫЕ БЫТОВЫЕ ОТХОДЫ  
РЫНОК ВТОРИЧНЫХ РЕСУРСОВ

#### Аннотация

В статье анализируются проблемы построения системы переработки вторичного сырья, образующегося на промышленных предприятиях и у населения. Автор описывает текущую ситуацию в области управления отходами и переработки твердых бытовых отходов. Рассматриваются положительные и отрицательные стороны использования вторичного сырья, а также особенности современного рынка вторичного сырья в России.

## Проблемы построения системы вторичной переработки твердых бытовых отходов

Сфера обращения с отходами, как и вся сфера ЖКХ, практически не развивалась в течение последних 20 лет. Очевидным недостатком сложившейся системы оборота отходов является то, что основным оператором рынка оказались транспортные организации, перераспределяющие реальные материальные и финансовые потоки. В результате этого до 60% общей суммы издержек на организацию сбора, транспортировки и переработки отходов приходится на услуги перевозчиков. Оставшихся 40% оказывается недостаточно для эффективной организации сбора и концентрации отходов от населения силами предприятий-переработчиков, даже с учетом внедрения раздельного сбора. Кроме того, современное производство использует технологии, рассчитанные на применение в качестве исходных ресурсов первичного сырья и материалов. Перепрофилирование их на использование вторичного сырья также сопряжено с экономическими затратами [1. С. 44]. Транспортные организации, кроме того, слабо заинтересованы в извлечении вторичного сырья из твердых бытовых отходов (далее ТБО), так как основная их цель – получение прибыли посредством предоставления услуг по вывозу отходов.

В настоящее время проблема обращения с отходами становится все более обсуждаемой в России. Данные Федеральной службы государственной статистики РФ касательно образования, использования и обезвреживания отходов производства и потребления приведены в таблице.

Из таблицы видно, что меньше половины отходов в России подвергаются использованию и обезвреживанию,

т.е. большая их часть поступает на полигоны для захоронения или подвергается сжиганию в своем первоначальном состоянии.

Использование отходов в качестве вторичного сырья позволяет экономить первичное сырье и материалы. Например [3. С. 38]:

- использование 1 т макулатуры экономит 3,5 м<sup>3</sup> древесины;
- 1 т вторичного полимерного сырья – 0,7 т первичного полимерного сырья;
- 1 т изношенных шин – 0,33 т каучука синтетического;
- 1 т вторичного текстильного сырья – 0,7 т натуральных или синтетических волокон.

В настоящее время Россия значительно отстает от стран Евросоюза и США в вопросе переработки ТБО (рис. 1).

Однако приведенную выше информацию относительно стран Европейского союза необходимо дополнить следующим фактом: в данных странах применяются различные способы обработки отходов, при этом доля их в общей массе обращения с отходами также различна (рис. 2).

Стоит отметить, что часть стран, например Греция и Ирландия, используют только два способа обработки отходов – захоронение и переработку, однако объемы переработки незначительны. Другие страны, такие как Люксембург и Дания, отдают предпочтение сжиганию отходов, что, несомненно, снижает объемы отходов, подвергающихся захоронению, но увеличивает нагрузку на окружающую среду. Наиболее интересным в вопросе обработки отходов является подход Германии, где значительную долю составляют прочие (нетрадиционные) способы.

Динамика образования, использования и обезвреживания отходов в России [2]

Показатель	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Образование отходов производства и потребления, млн т	2991,2	3519,4	3899,3	3876,9	3505,0	3734,7	4303,3
Использование и обезвреживание отходов производства и потребления, млн т	1262,8	1395,8	2257,4	1960,7	1661,4	1738,1	1990,7

## The Problems of Building the System for Municipal Solid Waste Recycling

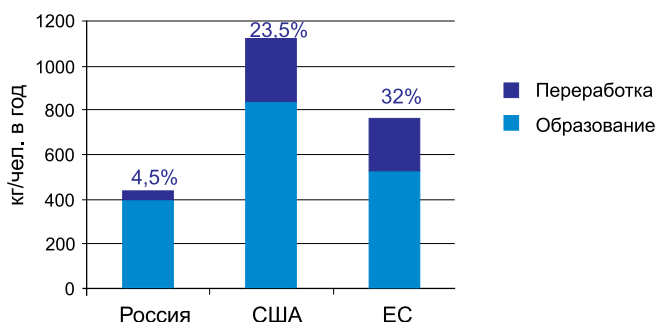


Рис. 1. Объемы образования и переработки ТБО

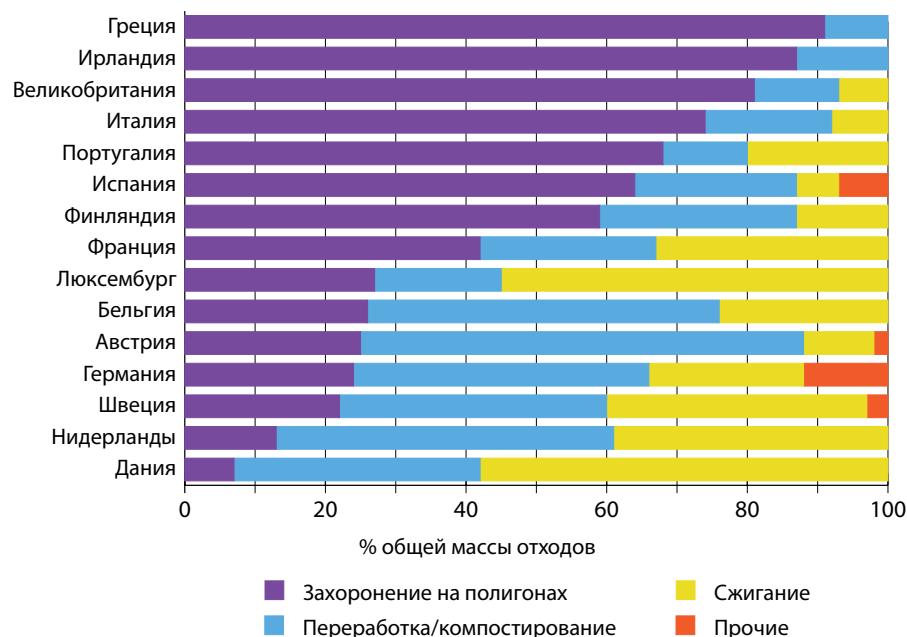


Рис. 2. Способы обработки отходов в некоторых странах ЕС [4]

Теперь обратим непосредственное внимание на Россию. Юридической основой для классификации ТБО в России служит Федеральный классификационный каталог отходов (ФККО), который подразделяет отходы по происхождению, агрегатному состоянию и опасности.

Основу движения потоков отходов составляет движение вторичного сырья. Вторичное сырье – это вторичные материальные ресурсы, для которых имеется реальная возможность и целесообразность использования в народном хозяйстве [5. С. 5].

На рис. 3 представлены источники образования вторичного сырья, основными из которых являются производство и потребление различной продукции.

Движение потоков вторичного сырья показано на рис. 4.

Процесс продажи вторичных товаров выстраивается аналогично продаже обычных товаров. Однако здесь могут возникать и своеобразные, присущие только данной области формы. Кроме прямых материальных потоков ресурсов и готовой продукции, на схеме показаны потоки вторичного сырья, образуемые в товаропроводящих сетях распределения и снабжения возвращаемой готовой продукцией, тарой, вторичными ресурсами и отходами, которые нельзя использовать как вторичное сырье.

Сбор вторичных ресурсов в сфере распределения и в сфере потребления имеет различия. В сфере распределения

► **Sergey A. SHAKHNAZARYAN**  
Applicant for Candidate Degree of Commerce, Logistics and Trade Economics Dept.

**Urals State University of Economics**  
620144, RF, Ekaterinburg,  
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45  
Phone: (343) 221-27-75  
E-mail: serg\_shach@mail.ru

### Key words

RECYCLABLE MATERIALS

MUNICIPAL SOLID WASTE

RECYCLABLE MATERIALS MARKET

### Summary

In the article there are analysed the problems of building the system to recycle municipal solid waste, which is produced by industrial enterprises and population. The author examines the current situation in the field of waste management and municipal solid waste recycling. The pros and cons of utilizing recyclable materials are considered, as well as the peculiarities of today's market of recyclable materials in Russia.



Рис. 3. Источники образования вторичного сырья

присутствует небольшое количество источников вторичного сырья, которые поставляют или могут поставлять одновременно большие объемы вторичных ресурсов. В сфере потребления присутствует большое количество источников вторичного сырья, однако каждый источник может потенциально поставлять одновременно небольшое количество вторичных материальных ресурсов. Данные особенности оказали влияние на то, что организации по закупке вторичного сырья располагаются в сфере распределения. Также можно наблюдать незначительное поступление на подобные предприятия вторичного сырья из сферы потребления.

Одним из способов увеличения поступления вторичных ресурсов из сферы потребления является внедрение раздельного сбора вторичных материальных ресурсов. Такой подход имеет ряд положительных моментов.

Во-первых, снижается нагрузка на окружающую среду. Не надо ничего закапывать и сжигать, сокращается загрязнение грунтовых вод и образование «парниковых газов» (метан и углекислый газ).

Во-вторых, не надо строить дорогие мусоросжигающие и мусороперерабатывающие заводы.

В-третьих, сокращаются расходы на транспортировку мусора, потому что экономически целесообразнее возить вторичное сырье, чем мусор.

В-четвертых, экономятся природные невозполнимые ресурсы (нефть, газ, уголь).

Есть и недостатки. Основной из них – при внедрении раздельного сбора вторичных ресурсов у населения происходит перераспределение рынка услуг по вывозу ТБО. Следовательно, кто-то не будет в этом материально заинтересован и всеми силами будет сопротивляться нововведениям. Другой недостаток – необходимость достаточно больших усилий по организации процесса. Тут и разъяснительная работа с домоуправлениями, и пропаганда среди населения, и элементарное перераспределение средств, направляемых на очистку территорий от бытовых отходов.

К сожалению, сейчас преобладает технократическая точка зрения, что проблему ТБО можно решить техническими новинками и большими стройками. Это мешает взглянуть на проблему масштабно [6. С. 4]

Конечной целью сортировки и выделения вторичного сырья из потоков отходов является его продажа.

По способу использования в качестве вторичного сырья все виды отходов можно разделить на группы:

- отходы как вторичное сырье, используемое в качестве добавки или полностью взамен первичного сырья и материалов;

- отходы как исходный продукт для производства вторичного сырья, предназначенного для использования частично или полностью взамен первичного сырья (например, производство регенерата из изношенных шин с целью его использования в качестве сырьевой

добавки в шинном производстве взамен натурального каучука; производство гранулята из полимерных термопластичных отходов для использования взамен первичного полиэтилена при изготовлении различных полимерных деталей);

- отходы, образующиеся в виде использованного в основном технологическом процессе сырья или материалов, как вторичное сырье для использования в другом технологическом цикле (в частности, активированные угли, отработавшие свой ресурс в производстве винилхлорида, могут быть использованы затем в технологии очистки газов от ртути);

- отходы как сырье и материалы, характеризующиеся принципиально новыми свойствами, отсутствующими у первичного сырья (например, некоторые разновидности золы ТЭС как продукта, прошедшего тепловую обработку, могут быть использованы в ряде случаев в качестве готового вяжущего взамен цемента; полимерные отходы, насыщенные в процессе эксплуатации кислородом и бывшие в течение продолжительного времени под воздействием излучения солнца, могут быть использованы в качестве сырья для производства активированного угля);

- отходы как источник рудного сырья для извлечения разного рода металлов (доменные и сталеплавильные шлаки – в качестве источника железосодержащего сырья; шлаки цветной металлургии – для извлечения цветных металлов; пиритные огарки – полиметаллов; зола мазутных ТЭС – высококонцентрированный сырьевой источник для извлечения ванадия).



## Источники

1. Букринская Э.М. Реверсивная логистика: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.
3. Экологический доклад: сб. ст. – Б.м., б.г.
4. Homepage – Euro Commission. Режим доступа: <http://ec.europa.eu/>.
5. Ресурсосбережение. Обращение с отходами. Термины и определения: ГОСТ 30772-2001. Введ. 01.07.2002. М.: Изд-во стандартов, 2002.
6. Масленников А. Заготовка вторичного сырья от населения // Твердые бытовые отходы. 2005. № 1(1).
7. Особенности рынка вторичного сырья. Режим доступа: <http://www.recyclers.ru/modules/section/item.php?itemid=128>.

## References

1. Bukrinskaya E.M. Reverse logistics: tutorial. S.-Petersburg: FINEC, 2010.
2. The official website of Federal State Statistics Service. URL: <http://www.gks.ru/>.
3. Report on environment: collection of articles.
4. Homepage – Euro Commission. URL: <http://ec.europa.eu/>.
5. Resource conservation. Waste management. Terms and definitions: GOST 30772-2001. Introduced on July 1, 2002. Moscow: Izdatelstvo standartov, 2002.
6. Maslennikov A. Reclamation of recyclable materials from population // Tvyordye bytovye otkhody. 2005. No. 1(1).
7. Peculiarities of the recyclable materials market. URL: <http://www.recyclers.ru/modules/section/item.php?itemid=128>.

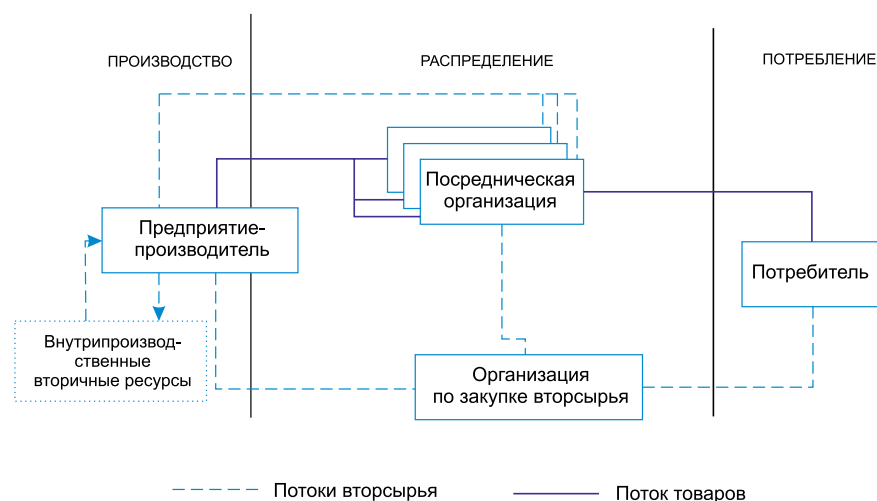


Рис. 4. Движение потоков вторичного сырья

Принципиальной особенностью рынка вторичного сырья в целом (в среднем по всем его видам) является значительная несбалансированность между складывающимся спросом и потенциальным предложением. В частности, предложение, под которым следует подразумевать ресурсы всех ежегодно образующихся и уже накопленных ранее отходов, значительно превосходит спрос на них как на вторичное сырье. С одной стороны, это обусловлено тем, что образование отходов, в отличие от производства товаров, в рыночных условиях не является целью производства, а всего лишь следствием несовершенства современной технологической базы, функционирование которой не может быть безотходным. С другой стороны, существующие в России экономические условия пока не обеспечивают вовлечение всех образующихся отходов в хозяйственный оборот. Строго говоря, качество товара отходы могут принимать лишь тогда, когда в отношении них будут приняты хотя бы какие-то элементарные меры по движению их на рынок сырья и матери-

алов. При таком подходе номенклатура отходов, фактически представляемых на рынок в качестве товара, окажется многократно меньшей. Кроме того, необходимо иметь в виду, что значительные объемы вторичного сырья перерабатываются непосредственно на предприятиях, где они образовались, т.е. выпадают из рыночной инфраструктуры [7].

Таким образом, восстановление системы переработки вторичных ресурсов из твердых бытовых является сложной, но выполнимой задачей. Оно позволит улучшить экологическую ситуацию, снизить нагрузку на окружающую среду и уменьшить затраты первичных природных ресурсов. Причем задачу восстановления данной системы лучше предоставить предприятиям, которые взяли на себя эту инициативу, – частным компаниям. Это, во-первых, позволит ускорить восстановление системы переработки, а во-вторых, такие компании будут иметь личную заинтересованность в максимальной эффективности данной системы, так как она напрямую влияет на их прибыль. ■



- ▶ **ВЕРЕТЕННИКОВА Ольга Борисовна**  
 Доктор экономических наук,  
 профессор, заведующая кафедрой  
 финансового менеджмента

Уральский государственный  
 экономический университет  
 620144, РФ, г. Екатеринбург,  
 ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
 Тел.: (343) 221-27-92  
 E-mail: veretennikova\_o@mail.ru



- ▶ **ПАНОВ Евгений Эдуардович**  
 Аспирант кафедры финансового  
 менеджмента

Уральский государственный  
 экономический университет  
 620144, РФ, г. Екатеринбург,  
 ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
 Тел.: (343) 221-27-92  
 E-mail: evgeny\_panov@inbox.ru

#### Ключевые слова

ХОЛДИНГ  
 ГРУППА СВЯЗАННЫХ ЗАЕМЩИКОВ  
 ОЦЕНКА КРЕДИТНОГО РИСКА  
 КЛАССИФИКАЦИЯ ССУДЫ

#### Аннотация

Кратко описана авторская методика, позволяющая оценить вероятность принадлежности заемщика к холдингу (группе связанных заемщиков), а также характер и существенность влияния группы, к которой принадлежит заемщик, на величину кредитного риска по ссуде, предоставленной банком заемщику.

## Методика оценки влияния группы на уровень кредитного риска

В результате проведенного нами анализа кредитного портфеля одного из отечественных банков федерального масштаба (в плане причин возникновения просроченной задолженности у корпоративных заемщиков) было выявлено, что существенная доля случаев возникновения просроченной задолженности (26% общей величины просроченной задолженности) приходится на такую причину, как отвлечение средств на связанные с заемщиком предприятия.

Под связанными (аффилированными) лицами в целях оценки кредитного риска автором понимаются юридические и физические лица, имеющие возможность оказывать влияние на деятельность заемщика (хозяйствующего субъекта). Связь заемщика с аффилированными лицами может носить как юридический (через общего учредителя, единоличный исполнительный орган и т.д.), так и экономический характер, а именно, связь через поручительства по обязательствам заемщика, сделки с финансовыми инструментами и иные экономические отношения заемщика (по сущности которых можно сделать вывод о принадлежности заемщика к холдингу или группе связанных лиц).

Проведенное нами исследование свидетельствует о наличии нескольких проблем:

- в теории отсутствует комплексный подход к изучению факторов риска при кредитовании холдинговых компаний;
- на практике отсутствует алгоритм, на основании которого может проводиться комплексная оценка факторов возникновения кредитного риска при финансировании банком предприятий, относящихся к холдингам и группам связанных заемщиков.

В теории нами составлен предельно полный перечень факторов возникновения кредитного риска в рамках сотрудничества банка с холдинговыми компаниями, позволяющий получить максимально четкое представление о финансово-хо-

зяйственной деятельности предприятия, входящего в состав холдинга.

С практической точки зрения, в целях проведения качественной оценки кредитного риска (принимаемого банком), снижения трудозатрат (расходуемых в процессе оценки кредитного риска), а также с целью повышения прибыльности кредитных организаций и снижения нагрузки на их капитал (через манипулирование резервами на возможные потери по ссудам), нами предложена методика, не имеющая аналогов на момент проведения исследования.

В настоящей статье описываются конкретные недостатки действующих методик оценки кредитного риска по корпоративным заемщикам банков, как регионального, так и федерального масштаба. Предлагается краткий обзор авторской методики оценки существенности влияния группы, к которой принадлежит заемщик, на уровень кредитного риска по ссуде.

Результаты исследования могут быть использованы и в теории – для изучения особенностей функционирования холдинговых структур, и на практике – в процессе оценки кредитного риска по корпоративным заемщикам.

В целях применения Положения Банка России от 26 марта 2004 г. № 254-П комплексная методика позволяет оценить кредитный риск с нескольких позиций и аргументировать существенность влияния группы на величину кредитного риска по ссуде при отсутствии достаточной официальной (и (или) документально подтвержденной) информации. Также рассматриваемая методика может служить инструментом для корректировки формируемых банком резервов на возможные потери по ссудам.

Методика состоит из трех частей.

**Часть 1.** Оценка вероятности принадлежности заемщика к холдингу. В первой части проводится анализ структуры баланса предприятия, в том числе расшифровок активов и пассивов ба-

# Methodology to Evaluate the Impact of Grouping on the Level of Credit Risk

ланса, забалансовых обязательств предприятия, а также расшифровок счетов движения денежных средств и другой доступной банку информации (в том числе из общедоступных источников СМИ).

Целью проведения данного анализа является создание максимально четкого представления о количестве связанных лиц для последующей оценки их влияния на финансовую устойчивость заемщика. В результате анализа выявляются все хозяйствующие субъекты и другие связанные с заемщиком лица (как юридически, так и экономически), которые могут оказать влияние на способность заемщика полностью и своевременно исполнить обязательства перед банком. Эта информация послужит базой для проведения исследования того, какой характер носит влияние связанных с заемщиком лиц на уровень кредитного риска по ссуде и существенно ли оказываемое группой влияние на риск для кредитной организации.

**Часть 2.** Оценка характера влияния группы на финансовое положение заемщика. Вторая часть учитывает ряд критериев (факторов риска), по которым эксперт может сформировать полное представление, во-первых, о том, каким является влияние группы на деятельность заемщика – положительным или отрицательным, а во-вторых, о существенности этого влияния на величину кредитного риска по ссуде.

**Часть 3.** Оценка возможности применения принадлежности заемщика к группе в качестве фактора, способного оказать существенное воздействие на категорию качества ссуды, предоставленной заемщику банком (в рамках п.п. 3.9.2–3.9.3 Положения № 254-П). Принадлежность заемщика к финансово-промышленной группе может учитываться кредитной организацией как при оценке финансового положения заемщика, так и при классификации ссуды с целью отнесения в более низкую или в более высокую категорию качества [1].

В результате проведенного авторами исследования действующих методик оценки финансового положения корпоративных заемщиков ряда отечественных кредитных организаций, как регионального, так и федерального уровня (в том числе «Банк24.ру», «СКБ-банк», «Промсвязьбанк», «Уралсиб», «Пробизнесбанк»), был сделан вывод, что на практике комплексный формализованный подход к оценке влияния группы на финансовое положение заемщика не применяется, хотя нормами Положения Банка России от 26 марта 2004 г. № 254-П такая возможность предусмотрена [2–7].

Поэтому в качестве универсального инструмента (позволяющего применять авторскую методику без внесения изменений в действующие методики оценки финансового положения корпоративных заемщиков) третья часть рассматриваемой методики может применяться банками в целях повышения/понижения категории качества по ссуде с учетом фактора «принадлежность заемщика к финансово-промышленной группе» в рамках п.п. 3.9.2 и 3.9.3 Положения Банка России от 26 марта 2004 г. № 254-П (а не при оценке финансового положения заемщика).

Оценка вероятности принадлежности заемщика к холдингу (*часть 1*) проводится исходя из ряда признаков, по которым можно сделать вывод об аффилированности заемщика с другими лицами (связанность с которыми заемщиком может целенаправленно отрицаться). На рис. 1 схематично изображена структура предлагаемой методики.

*Вторая часть* методики включает два подраздела (рис. 2). Методика построена на присвоении определенного рейтингового коэффициента каждому фактору риска (как прямому, так и косвенному). После оценки всех факторов риска и присвоения каждому фактору коэффициента их значения суммируются.

▶ **Olga B. VERETENNIKOVA**  
Dr. Sc. (Ec.), Prof.,  
Head of Financial Management Dept.

**Urals State University of Economics**  
620144, RF, Ekaterinburg,  
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45  
Phone: (343) 221-27-92  
E-mail: veretennikova\_o@mail.ru

▶ **Evgeny E. PANOV**  
Postgraduate of Financial  
Management Dept.

**Urals State University of Economics**  
620144, RF, Ekaterinburg,  
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45  
Phone: (343) 221-27-92  
E-mail: evgeny\_panov@inbox.ru

## Key words

HOLDING  
GROUPING OF RELATED BORROWERS  
CREDIT RISK EVALUATION  
LOAN CLASSIFICATION

## Summary

The authors briefly describe their methodology for assessing the probability that a borrower belongs to a holding (a grouping of related borrowers). They also determine the nature and the significance of the influence of the grouping, to which the borrower belongs, on the value of credit risk for loan granted to the borrower by a bank.



Рис. 1. Классификация признаков принадлежности заемщика к группе

Пределы рейтинговой шкалы: от -100% до 100%. На основании итогового коэффициента делается вывод о характере и существенности влияния группы на уровень кредитного риска по ссуде, предоставленной банком заемщику.

Прямые факторы – это факторы, влияние которых оказывает наибольшее воздействие на уровень кредитного риска по ссуде (учитываются с повышенным коэффициентом). На их долю приходится 75% совокупного рейтингового коэффициента (рис. 1, б).

В пунктах 2.1–2.5 (рис. 2) расшифровывается сущность каждого критерия оценки прямых факторов риска.

2.1. Положение заемщика в группе. В рамках данного критерия проводится анализ полноты, достоверности, качества информации о всей группе, к которой принадлежит заемщик. Особое внимание уделяется достоверности анализируемой информации. Официальная отчетность и информация, имеющая документальное подтверждение, учитываются с повышенным коэффициентом.

Также проводится сопоставление денежных потоков, генерируемых заемщиком и поручителями, с совокупными потоками группы для создания представления об уровне влияния группы на заемщика. В случае если заемщик и поручители в масштабах группы генерируют несущественные денежные потоки, возникновение затруднений у группы может оказать существенное негативное влияние на способность заемщика исполнять обязательства перед банком.

2.2. Займы полученные. На практике существует достаточно много способов перераспределения временно свободных денежных средств внутри группы, это могут быть займы, векселя и т.д., сроки предоставления которых могут быть короткими, но при необходимости пролонгируются. Займы, предоставленные на льготных условиях, можно считать собственными средствами группы при наличии уверенности, что они не будут востребованы в период кредитования.

Однако существует риск, что при информационной закрытости группы

средства могут быть востребованы и направлены на нужды других предприятий группы, а потребность заемщика в привлечении дополнительных заемных средств приведет к существенному снижению свободного денежного потока заемщика. Снижение кредитоспособности предприятия, возникновение убытков отразится на его финансовом положении, и банк будет вынужден пополнить резерв.

2.3. Забалансовые обязательства. Критерий введен с целью анализа возможности заемщика и поручителей исполнять все действующие обязательства ссудного характера за счет денежного потока, генерируемого ими без поддержки предприятий группы.

Этот аспект является значимым при оценке влияния группы на финансовое положение заемщика, таким образом, можно выявить, способны ли анализируемые предприятия генерировать достаточный свободный денежный поток для обслуживания и (или) гашения действующих обязательств и достаточен ли их чистый кредитовый оборот по расчетам в банках для изъятия необходимой суммы денежных средств для полного и своевременного рефинансирования кредитов.

Отсутствие достаточных источников для обслуживания, гашения и (или) рефинансирования действующих обязательств при наличии информации об осуществляемых группой инвестиционных мероприятиях может быть риском для банка, потому что такая ситуация способна привести к необходимости реструктуризации кредита, предоставленного заемщику банком, соответственно, к необходимости реклассификации ссуды.

2.4. Транспарентность собственников. Как правило, собственниками крупных холдингов являются оффшорные компании, не всегда позволяющие отследить конечных бенефициаров. Цели низкой транспарентности могут быть самыми разнообразными: скрытие аффилированности с банком (в целях снижения нагрузки на капитал банка через норматив Н6 [8]), снижение налогооблагаемой базы через уплату дивидендов в страну с минимальной налоговой ставкой, скрытие связи государственных чиновников с коммерческими структурами и т.д.

Нежелание заемщика раскрывать информацию о связанных лицах является существенным кредитным риском для банка, так как действительное финансовое положение группы оценить проблематично в связи с отсутствием информа-

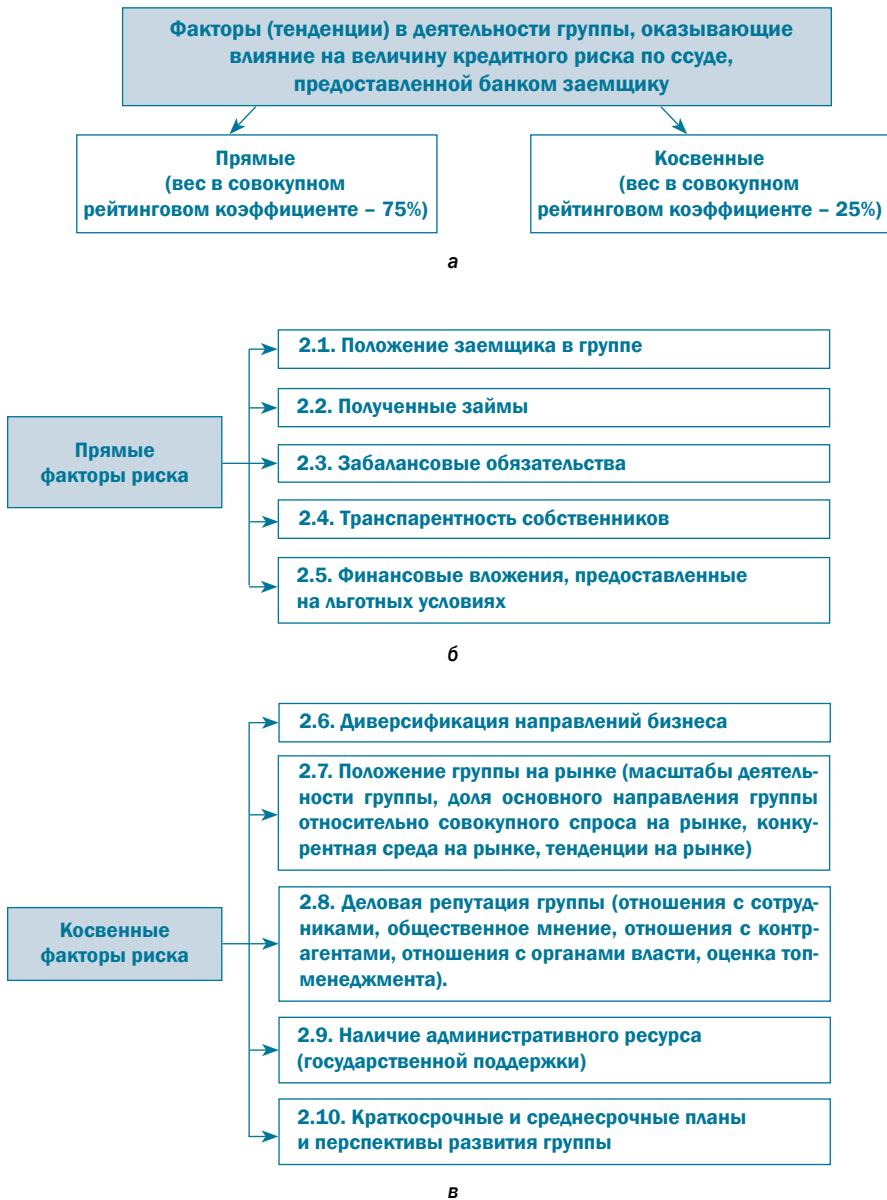


Рис. 2. Классификация факторов (тенденций) в деятельности холдинга, способных оказать влияние на величину кредитного риска по ссуде

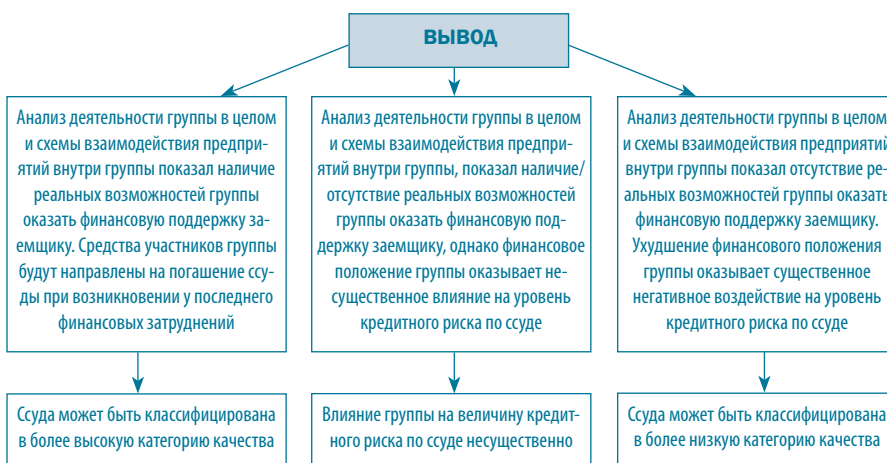


Рис. 3. Вывод о возможности применения фактора «принадлежность заемщика к финансово-промышленной группе» при классификации ссуды

ции о ней (а связь с группой может быть раскрыта через общего акционера/учредителя). Риском является и неустойчивое финансовое положение реальных собственников бизнеса, результатом чего может стать вывод средств с предприятия, следовательно, необходимо будет привлечь дополнительное финансирование, что может в перспективе снизить кредитоспособность заемщика.

В рамках данного критерия оцениваются такие моменты, как документальное подтверждение аффилированности реальных собственников с заемщиком, легитимность бизнеса конечных бенефициаров, их финансовое положение, а также иная информация, размещенная в общедоступных источниках СМИ.

2.5. Финансовые вложения. Нередкой причиной обращения заемщика в банк с просьбой о реструктуризации кредита (возможно, при наличии просроченной задолженности как по основному долгу, так и по процентам) является проблема с реализуемым группой инвестиционным проектом. Некачественно проведенная оценка эффективности проекта (срок окупаемости, потребность в дополнительных вложениях, сроки инвестиционной фазы и т.д.) может значительно отразиться на генерируемом группой денежном потоке. Финансовые вложения не всегда осуществляются заемщиком напрямую, возможны различные варианты, в которых инвестиционные проекты реализуются другими предприятиями группы, а вложения заемщика перераспределяются на инвестиционные цели косвенно (через третьих лиц).

При оценке влияния рассматриваемого фактора риска уделяется внимание динамике финансовых вложений, оценке их обоснованности и эффективности со стороны банка. Положительная оценка данных явлений (тенденции) может указывать на качественное управление группой финансовыми ресурсами, что впоследствии будет способствовать повышению кредитоспособности. В то же время рост финансовых вложений при отсутствии информации о целесообразности их инвестирования может свидетельствовать о наличии риска снижения кредитоспособности группы в перспективе.

Далее предлагается рассмотреть факторы, косвенно влияющие на величину кредитного риска по ссуде (см. рис. 2).

Косвенные факторы – это факторы, влияние которых оказывает меньшее воздействие на уровень кредитного риска по

## Источники

1. Письмо Департамента банковского регулирования и надзора от 16 ноября 2010 г. №15-1-3-9/5466.
2. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности: положение Банка России от 26 марта 2004 г. № 254-П // Вестник Банка России. 2003. № 45.
3. Методика оценки финансового положения юридических лиц и индивидуальных предпринимателей ОАО «Промсвязьбанк» (редакция 7.00): утв. приказом президента банка от 1 ноября 2011 г. № 202/7.
4. Методика анализа и оценки кредитного риска по ссудам, предоставленным юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям: инструкция ОАО «Банк24.ру» от 22 сентября 2006 г. № 231/1 (версия 7.3 от 1 июля 2010 г.).
5. Приложение 4 к Положению о порядке формирования резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности ОАО «СКБ-банк». Версия 6.0 «Методика анализа финансового положения, оценки кредитного риска и расчета резерва по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности корпоративных заемщиков».
6. Приложение 5 к Методическим указаниям по формированию резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности ОАО «Банк УРАЛСИБ»: разработано в соответствии с Положением Банка России «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» от 26 марта 2004 г. № 254-П (версии 6.5).
7. Методика определения кредитоспособности заемщика при среднесрочном коммерческом кредитовании ОАО АКБ «Пробизнесбанк»: утв. правлением банка 1 февраля 2006 г. № 21/4.
8. Об обязательных нормативах банков: инструкция Банка России от 16 января 2004 г. № 110-И.

ссуде по сравнению с прямыми факторами риска, и поэтому они учитываются с пониженным коэффициентом. На долю этих факторов приходится 25% совокупного рейтингового коэффициента.

В пунктах 2.6–2.10 (см. рис. 2) расширяется сущность каждого критерия оценки косвенных факторов риска.

2.6. Диверсификация направлений бизнеса. В данном аспекте проводится оценка риска снижения эффективности некоторых направлений деятельности холдинга. Чем выше диверсификация, тем меньше риск снижения кредитоспособности группы в целом. Диверсификация является важной инвестиционной концепцией. Она снижает риск инвестиционного портфеля, при этом чаще всего не снижая доходность.

Наибольший эффект от диверсификации достигается добавлением в инвестиционный портфель холдинга активов различных классов, отраслей, регионов таким образом, чтобы падение стоимости одного актива компенсировалось ростом другого.

2.7. Положение группы на рынке. Влияние группы на деятельность заемщика оценивается с четырех точек зрения. Во-первых, оценивается масштаб деятельности группы: чем шире охват рынка сбыта, тем прочнее позиции холдинга на рынке, и наоборот, если группа является локальным игроком, то вероятность вытеснения ее с рынка выше. Во-вторых, определяется вес основного направления группы на рынке ее сбыта. Так, занимая монопольное место на локальном рынке, группа может просуществовать гораздо дольше, чем федеральный игрок с минимальной долей рынка. В-третьих, оценивается конкурентная среда. Рассматривая направление группы, генерирующее основные денежные потоки, необходимо обратить внимание на стратегии конкурирующих предприятий, что может существенно воздействовать на риск снижения кредитоспособности холдинга в целом. В-четвертых, анализируются тенденции на рынке, включая динамику спроса, этап жизненного цикла отрасли, макроэкономическую стабильность и т.д.

2.8. Проводя оценку деловой репутации группы, следует обращать внимание на следующие моменты:

- отношения с сотрудниками – периодичность возникновения просроченных платежей перед сотрудниками холдинга, отзывы сотрудников об условиях

работы, случаи массового увольнения персонала и т.д.;

- общественное мнение – наличие и характер имиджа, торговой марки, ведение группой благотворительной деятельности, что может положительно влиять на деловую репутацию;

- отношения с контрагентами – возникновение просроченной задолженности перед поставщиками и потребителями, отзывы, размещенные в общедоступных источниках СМИ, судебные разбирательства по поводу имущественных разногласий с контрагентами и т.д.;

- отношения с органами власти – при осуществлении группой схемных сделок (в том числе вексельных) в целях минимизации налогообложения у группы могут возникнуть проблемы с налоговыми органами, что можно оценить по наличию судебных исков со стороны ФНС и других органов исполнительной власти;

- квалификация и опыт управления топ-менеджмента.

2.9. Наличие административного ресурса и (или) государственной поддержки. Под административным ресурсом понимается лицо, лоббирующее коммерческие интересы группы в правительстве. Важным при оценке рассматриваемого критерия является срок действия административного ресурса, т.е. период, за который лоббирующее лицо сможет оказывать группе поддержку. Нередки случаи, когда должностное лицо правительства, уходя с поста, теряет возможность получать заказы для группы со стороны муниципальных учреждений или теряет связи с важными поставщиками, за счет которых бизнес является эффективным.

Риском в данном случае может быть продолжительный срок действия кредита, в то время как административный ресурс теряет возможность оказывать поддержку группе раньше окончания периода кредитования заемщика в банке.

2.10. В рамках оценки косвенных факторов, влияющих на кредитный риск по ссуде, можно отметить краткосрочные и среднесрочные планы и перспективы развития холдинга в целом. Необходимо оценивать реалистичность заявленных планов, продуманность этапов их реализации, финансовые возможности реализации группой запланированных мероприятий, в том числе по привлечению дополнительных источников финансирования, а также способность финансировать мероприятия за счет доходов

от текущей деятельности (исходя из консервативного подхода, полагаясь на то, что эффективность бизнеса не вырастет при реализации имеющихся рисков).

*Часть 3.* По итогам комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности группы, тенденций, отмеченных на протяжении последнего года, аналитиком делается вывод о существенности влияния группы на величину кредитного риска по ссуде. Основанием является совокупный рейтинговый коэффициент, полученный при оценке факторов риска, описанных в части 2.

В случае если итоговый коэффициент равен или превышает допустимое значение, категория ссуды, предоставленной кредитной организацией заемщику, может быть повышена на одну ступень относительно категории качества, предусмотренной табл. 1 п. 3.9 Положения № 254-П. Если итоговый коэффициент равен или ниже предельного значения, категория ссуды, предоставленной кредитной организацией заемщику, может быть понижена на одну ступень.

Варианты результатов проведенного исследования группы схематично изображены на рис. 3.

В завершение следует отметить, что на текущий момент описанная выше методика проходит этап апробации. ■

## References

1. Letter from Department of Banking Regulation and Supervision of November 16, 2010 No. 15-1-3-9/5466.
2. On formation of reserves for possible loss on loans and similar debts by depository institutions: resolution of the Bank of Russia of March 26, 2004 No. 254-P // Vestnik Banka Rossii. 2003. No. 45.
3. Methodology to assess financial situation of legal entities and sole traders in OAO Promsvyazbank: (version 7.00): approved by decree of the bank's president on November 1, 2011 No. 202/7.
4. Methodology to analyse and assess credit risk for loans granted to legal entities and sole traders: instruction of September 22, 2006 No. 231/1 OAO Bank24.ru (version 7.3 on July 1, 2010).
5. Regulations on formation of reserves for possible loss on loans and similar debts OAO SKB-Bank (Appendix 4). Version 6.0 "Methodology to analyse financial situation, assess credit risk and calculate reserves for loans and similar debts of the corporate borrowers".
6. Guidelines on formation of reserves for possible loss on loans and similar debts OAO URALSIB Bank (Appendix 5): worked out in accordance with Regulations of the Bank of Russia "On formation of reserves for possible loss on loans and similar debts" of March 26, 2004 No. 254-P (version 6.5).
7. Methodology to establish credit rating of the borrower in medium term commercial lending OAO AKB Probiznesbank: approved by the bank's management on February 1, 2006 No. 21/4.
8. On prudential supervision ratios: instruction of the Bank of Russia of January 16, 2004 No. 110-I.



**СОЛОВАРОВ Виктор Владимирович**  
Аспирант кафедры  
макроэкономического  
регулирувания и планирования

**Российский университет  
дружбы народов (РУДН)**  
117198, РФ, г. Москва,  
ул. Миклухо-Маклая, 6  
Тел.: (495) 651-78-02  
E-mail: solovarovvictor@rambler.ru

#### Ключевые слова

МЕРКОСУР

ЕВРАЗИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
КОМИССИЯ (ЕЭК)

ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ (ЕС)

КИТАЙСКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА (КНР)

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
ИНТЕГРАЦИЯ

ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ

ВСЕМИРНАЯ ТОРГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (ВТО)

#### Аннотация

В свете готовящегося к подписанию Соглашения о сотрудничестве между государствами – членами Таможенного союза России, Белоруссии и Казахстана и государствами – участниками Южноамериканского общего рынка МЕРКОСУР в статье проведен комплексный анализ двусторонних торговых переговоров между МЕРКОСУРОм с одной стороны и его ключевыми внешнеторговыми партнерами, ЕС и Китаем, – с другой. Рассмотрены предложения сторон по либерализации взаимной торговли и их промежуточные переговорные позиции. Спрогнозированы ключевые тенденции в экономике стран МЕРКОСУРа, которые могут стать результатом таких двусторонних соглашений.

## МЕРКОСУР на пути к соглашению с Таможенным союзом России, Белоруссии и Казахстана: опыт сотрудничества с ЕС и Китаем

В декабре 2012 г. Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) рассматривала вопрос о выработке текста и условий Соглашения о сотрудничестве по торгово-экономическим вопросам между государствами – членами Таможенного союза России, Белоруссии и Казахстана (ТС) и государствами – участниками Южноамериканского общего рынка МЕРКОСУР. Данное соглашение может стать первым шагом на пути к переговорам о создании зоны свободной торговли между двумя региональными интеграциями. Пока же оно призвано укрепить сотрудничество в сфере таможенного администрирования; технического регулирования; санитарных, ветеринарных и фитосанитарных норм; торговли; статистики внешней и взаимной торговли; энергетической политики; транспорта и перевозок; нетарифного регулирования; охраны и защиты результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации товаров, работ и услуг [1]. Опыт показывает, что подобные переговоры носят комплексный и долгосрочный характер и предсказать их конечный исход в настоящее время не представляется возможным. Поэтому цель статьи – рассмотреть ход, результаты и договоренности, достигнутые в рамках подобных двусторонних переговоров МЕРКОСУРа с ключевыми на сегодняшний день партнерами – ЕС и Китаем, – для того чтобы качественно и количественно оценить те перспективы, на которые ТС может рассчитывать в будущем сотрудничестве с МЕРКОСУРОм, а также сравнить относительную выгоду от подобного рода соглашений, уже получаемую ЕС и Китаем. Это поможет в обозначении переговорной позиции ТС и в постановке целей переговоров с Южноамериканским общим рынком.

В период с 12 по 16 марта 2012 г. прошел уже восьмой раунд межрегиональных переговоров МЕРКОСУР – ЕС с момента их возобновления 17 мая 2010 г. на двустороннем саммите в Мадриде. Проанализируем их развитие и текущее состояние.

Переговоры МЕРКОСУР – ЕС продолжаются уже более 15 лет и даже сейчас далеки от их логического завершения.

Динамика товарооборота МЕРКОСУР – ЕС в течение ключевых этапов переговорного процесса представлена в таблице.

Теперь перейдем непосредственно к самим переговорам МЕРКОСУР – ЕС, позициям сторон и тем уступкам, на которые они готовы пойти. Основные пункты тарифного предложения МЕРКОСУРа выглядят следующим образом [3. С. 113–116].

1. Так как торговые барьеры ЕС в основном нетарифные и не отражены в адвалорных пошлинах (ставка устанавливается в процентах к таможенной цене облагаемого товара), страны МЕРКОСУР предложили осуществить тарификацию нетарифных мер и представить их в виде адвалорных пошлин, снижение которых и даст реальный эффект либерализации.

2. Далее необходимо установить уровень, с которого начнется снижение таможенных тарифов. На данный момент позиции сторон таковы [3]:

- действующий связанный тариф (ВТО): МЕРКОСУР – 31%; ЕС – 7%;
- предложение по связанному тарифу: МЕРКОСУР – 12%; ЕС – 6,9%.

В ВТО связанный уровень тарифа означает, что страна не может установить его выше этого значения. Значения 31 и 7% – это нынешний баланс, достигнутый в рамках ВТО. Но мы видим, что ЕС в переговорах с МЕРКОСУРОм практически сохранила тот же уровень, в то время как МЕРКОСУР согласился на 12% как отправную точку снижения. И это очень серьезная и фактически безответная уступка по отношению к ЕС. Сразу становится очевидно, что позиция МЕРКОСУРа более гибкая и его заинтересованность в сделке более высокая.

3. Следующий пункт касается процентной доли импорта МЕРКОСУРа из ЕС, к которому будет применяться нулевая ставка таможенного тарифа. В данный момент доля его торгового оборота с ЕС с нулевым тарифом составляет 11%.



# Mercosur Heading for the Agreement with the Customs Union of Russia, Belarus and Kazakhstan: Experience of Negotiating with the EU and China

Динамика товарооборота МЕРКОСУР – ЕС в течение ключевых этапов переговорного процесса (2005–2011 гг.), млрд дол.

Показатель	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Экспорт в ЕС	31,3	35,5	42,1	48,0	34,9	44,7	51,9
Импорт из ЕС	20,4	23,2	27,6	33,0	26,8	39,5	45,1
Торговый оборот	51,7	58,7	69,7	81,0	61,7	84,2	97,0

Составлено автором по [2].

В результате увеличения данной доли при заключении соглашения она должна составить 77% [3].

Это в высшей степени смелое предложение МЕРКОСУРа подразумевает снижение до нуля еще 66% таможенных тарифов (в дополнение к уже существующим). И если принять во внимание, что средняя величина снижаемых тарифов 10%, то данная уступка очень существенна.

4. И наконец, последний пункт, по которому существуют наибольшие разногласия сторон, это планируемый уровень импортных квот ЕС. Фактически Евросоюз отказывается отменить их в рамках готовящегося соглашения с МЕРКОСУРом, что и стало камнем преткновения в переговорах.

Доля товаров, экспортируемых в ЕС, подпадающих под квоты, составляет 5%. Средний тариф на эти же товары, экспортируемые сверх квоты – 72%. МЕРКОСУР ожидает расширения торговли этими товарами на 5 млрд евро, в результате чего доля на рынке потребления ЕС должна достичь 3,3% [3].

Несмотря на то что речь идет всего о 5% экспорта МЕРКОСУРа в ЕС, сюда вовлечены группы товаров, по которым латиноамериканская интеграция особенно конкурентоспособна: молочные, мясные продукты и злаки. Согласие по данному пункту может стать ключевым для будущего соглашения.

По каждому из указанных четырех пунктов ЕС вносит свое предложение. Рассмотрим параметры доступа на рынок, чтобы понять, насколько это может быть выгодно МЕРКОСУРу.

1. Тарифное предложение ЕС разбито на шесть подгрупп – *корзин*. Таможенные

тарифы, относящиеся к товарам первых четырех корзин (A, B, C, D), должны быть снижены до нулевого уровня. По заключении соглашения это произойдет либо сразу (корзина A), либо через четыре, семь или десять лет (B, C и D). Пятая корзина (E) – это переработанные сельскохозяйственные товары и рыба, тарифы, на которые могут быть отменены в ходе самих переговоров. И наконец, есть шестая корзина, куда входят сельскохозяйственные товары и некоторые переработанные сельскохозяйственные товары (злаки, мясо, сахар, табак, оливковое масло и др.), которые были полностью исключены из переговоров и квота на которые сохранится в полном объеме.

Очевидно, что такая формулировка не принимает во внимание торговые интересы МЕРКОСУРа и тем самым заводит переговоры в тупик. Включение в повестку дня полного перечня сельскохозяйственной продукции – это реальная возможность прийти к справедливому соглашению.

2. Подобно МЕРКОСУРу, ЕС также предложил свою формулу снижения до нуля таможенных тарифов, но она выглядит несколько иначе.

Доля торгового оборота с МЕРКОСУРом с уже нулевым тарифом – 57%. В результате увеличения данной доли (на 37%) при заключении соглашения она должна составить 94% [3].

Очень важно правильно интерпретировать эти данные. Высокий уровень (57%), который имеет место сейчас, дает прежде всего торговля сырьевыми товарами или товарами, не подвергшимися высокой степени обработки. Также, в противовес предложению МЕРКОСУРа

**Viktor V. SOLOVOROV**

Postgraduate of Macroeconomic Regulation and Planning Dept.

**Peoples' Friendship University of Russia**  
**117198, RF, Moscow,**  
**ul. Miklukho-Maklaya, 6**  
**Phone: (495) 651-78-02**  
**E-mail: solovarovviktor@rambler.ru**

## Key words

MERCOSUR  
 EURASIAN ECONOMIC COMMISSION  
 EUROPEAN UNION (EU)  
 PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA (PRC)  
 REGIONAL ECONOMIC INTEGRATION  
 CUSTOMS UNION  
 THE WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO)

## Summary

In the light of the anticipated Memorandum on Cooperation between the Customs Union of Belarus, Kazakhstan and Russia and the South American Common Market (Mercosur), the article provides an in-depth analysis of Mercosur's bilateral trade negotiations with its key foreign trade partners – the EU and the People's Republic of China. The estimation of the parties' proposals and patterns of mutual trade liberalization as well as their interim bargaining positions are revealed in the article. The key trends of the Mercosur's economy resulting from such bilateral negotiations were forecasted in the research.

## Источники

1. Текст проекта Меморандума о сотрудничестве по торгово-экономическим вопросам между государствами – членами Таможенного союза и Единого экономического пространства, Евразийской экономической комиссией и государствами – участниками Южноамериканского общего рынка МЕРКОСУР (декабрь, 2012 г.).

2. European Commission Export Helpdesk 2005–2011. [http://exporthelp.europa.eu/thdapp/index\\_en.html/](http://exporthelp.europa.eu/thdapp/index_en.html/)

3. José Manuel Quijano. El Mercosur 20 años después. <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2011/08347.pdf>

4. Мосейкин Ю.Н. Неолиберальный глобальный проект // Журнал экономической теории. 2009. №2.

5. Uval N. América Latina Frente a China Como Potencia Económica Mundial // Red MERCOSUR serie policy briefs. <http://www.redmercosur.net/america-latina-frente-a-china-como-potencia-economica-mundial/publicacion/237/es/>

6. Doudchitzky Yu. China hace estragos en el Mercosur. <http://www.zaichina.net/2012/02/29/china-hace-estragos-en-el-mercosur/>

об обнулении 66% тарифных позиций, средняя величина которых 10%, новое предложение ЕС касается только 37% позиций со средним уровнем тарифа 2,6%. На фоне относительно серьезной тарифной уступки со стороны МЕРКОСУРА потери ЕС по такой формуле оказываются незначительными, несмотря на внушительную цифру в 94% беспошлинной торговли. Аргумент ЕС в этой ситуации – изначально уровень такой беспошлинной торговли был высоким, а соответственно средний уровень тарифа – низким. Тем не менее не вызывает сомнений, что оставшиеся 6% тарифов – самые высокие (тарифные пики) и касаются либо товаров с высокой степенью обработки (имеет место тарифная эскалация), либо сельскохозяйственных.

3. Зеркальное предложение ЕС по квотам также совершенно не отвечает требованиям МЕРКОСУРА по доступу на общеевропейский рынок. Оно заключается в следующем.

Оценка ЕС относительно доли котируемых товаров, экспортируемых в ЕС, и среднего тарифа на них совпадает с точкой зрения МЕРКОСУРА. Однако по предложению ЕС расширение торговли этими товарами ограничено размером 1 млрд евро, а их доля на рынке потребления ЕС не должна превысить 0,6% [3].

Консервативная позиция ЕС по данному вопросу объясняется невозможностью точно оценить как потенциальный ущерб европейским производителям от либерализации, так и количественный уровень их внутренней поддержки. Как показывает практика переговоров, этот вопрос является самым чувствительным для обеих сторон.

4. ЕС настаивает, разумеется в своих интересах, на применении в переговорах с МЕРКОСУРОм правил ВТО. Статья 24 ГАТТ-1994 предусматривает, что таким соглашением должна покрываться значительная часть взаимного товарооборота. Как было сказано выше, ЕС предлагает 94% беспошлинной торговли и требование выполнялось, тогда как МЕРКОСУР, предлагая 77% [3. С. 113–116], не выполнял его.

Второй аргумент ЕС – это якобы отсутствие свободного перемещения товаров из одной страны-члена МЕРКОСУРА в другую, в отличие от «реально функционирующего» интеграционного объединения – ЕС.

Подводя итоги переговорам МЕРКОСУР – ЕС, следует отметить, что они не просто содержат в себе некие условия взаимной торговли на десятилетия впе-

ред, но и являются отражением столкновения двух парадигм экономической глобализации. По мнению директора Института мировой экономики и бизнеса РУДН Ю.Н. Мосейкина, развитые страны, в частности ЕС, навязывают странам Латинской Америки так называемый «неолиберальный» вариант экономического развития, с помощью прямого контроля над международными экономическими организациями (МВФ, ВБ) переводя взаимоотношения с ними в *финансовую сферу*. И причины последнего экономического кризиса проистекают из международных финансов, так как именно финансовый капитал проявил наибольшую заинтересованность в обеспечении прибыли через возможность проведения своих операций в любой точке глобальной экономики, в том числе на территории стран – членов региональной интеграции МЕРКОСУР [4. С. 1–2].

На протяжении двух последних десятилетий торгово-экономические отношения Китая со странами МЕРКОСУРА развивались поступательно и динамично. Сегодня КНР является вторым по значимости торговым партнером региона. Если в начале 1990-х годов на долю Китая приходилось не более 0,6% [5. С. 4] от общего внешнеторгового оборота стран Латинской Америки, то в 2009 г. этот показатель достиг 9,7% [5. С. 4]. Постоянно растущий объем торговли Китая со странами МЕРКОСУРА может рассматриваться как пример реализации на практике китайской глобальной стратегии децентрализации внешней торговли и диверсификации торговых партнеров. При этом развитие торгово-экономических связей с Китаем определенным образом способствует ослаблению зависимости стран МЕРКОСУРА от традиционных торговых партнеров – США и стран ЕС.

Вместе с тем по мере развития торгово-экономических отношений все более заметным становилось несоответствие интересов стран МЕРКОСУРА и Китая по ряду ключевых вопросов. Основные проблемы, существующие на современном этапе, заключаются в следующем.

Во-первых, существенный *опережающий импорт из Китая в страны МЕРКОСУРА*. Растущее превышение китайских импортных поставок над экспортом из МЕРКОСУРА обуславливает постоянно растущий дефицит торгового баланса с Китаем, который, перевалив в 2008 г. за 50 млрд дол. США [5. С. 4], стал самым крупным для стран Латинской Америки. Сегодня в большей или меньшей степени все страны МЕРКОСУРА пытаются решить

основную проблему: как обеспечить максимальные объемы экспорта национальной продукции и одновременно свести до минимума импорт товаров из-за рубежа. Правительство Бразилии в качестве вынужденной меры сдерживания ввоза китайских автомобилей, объем которого в 2010–2011 гг. вырос на 600% [6. С. 2], повысило до 30% уровень импортных пошлин. Аналогичные решения были приняты в отношении импорта текстильных и обувных изделий из Китая, поскольку выход китайских компаний на национальные рынки упомянутых изделий практически повсеместно приводит к фактическому уничтожению местной промышленности.

Во-вторых, узкая экспортная номенклатура, дисбаланс между структурой экспорта и импорта.

Страны МЕРКОСУРа выступают в основном в качестве поставщиков горно-рудного и сельскохозяйственного сырья и покупателей промышленных товаров. На долю основных статей латиноамериканского экспорта – медные/железные руды и сою – в 2009 г. приходилось 55,7% общего объема, на продукцию горнодобывающей и аграрной отраслей – более 80% [5. С. 4]. Данные показатели существенно превосходят среднемировые, которые по данным товарам редко превышают 30% общего объема экспорта [5. С. 4].

В-третьих, конкуренция на рынках третьих стран. В последние годы страны МЕРКОСУРа ощущают ее со стороны Китая все более остро. Особенно это заметно на рынках товаров высокого технологического уровня (техника для телекоммуникаций и информатики, химические товары, машины и оборудование).

Следует учесть, что все рассмотренные экономические модели нужно объединить в рамках «общей картины». Так, во время саммита Сообщества латиноамериканских и карибских государств (СЕЛАК) и ЕС 25–26 января 2013 г. ЕС может пойти на серьезные уступки. Все дело в том, что Евросоюз стремится расширить присутствие в Латинской Америке, обеспечив доступ к рынкам сбыта. В то же время стремительный рост торгового оборота МЕРКОСУРа с Китаем и перспективы подписания Соглашения с ТС могут заставить ЕС заключить более выгодную для МЕРКОСУРа сделку в краткосрочной перспективе.

Подводя итоги, необходимо отметить, что Таможенный союз России, Белоруссии и Казахстана наиболее близко соотносится с «китайской» торгово-экономической моделью МЕРКОСУРа: по причине

низкой степени взаимодополняемости экономик ТС и МЕРКОСУРа неизбежна конкуренция на внешних рынках (сельскохозяйственное и энергетическое сырье). Кроме того, из-за узкой экспортной номенклатуры перспективы диверсификации внешней торговли МЕРКОСУР – ТС серьезно ограничены. Тем не менее ключевые направления, заявленные в проекте Соглашения о сотрудничестве по торгово-экономическим вопросам ТС (ЕЭК) – МЕРКОСУР [1], такие как межрегиональное сотрудничество по мерам, связанным с содействием развитию торговли (что является одним из четырех пунктов повестки дня Доха-раунда ВТО), и по снижению нетарифных барьеров во взаимной торговле, уже сейчас могут придать положительный импульс развитию двусторонней торговли на пути к обсуждению более глубоких ступеней взаимного интеграционного процесса, в частности зоны свободной торговли, как в случае с ЕС. На сегодняшний день уже ясно, что Россия и Таможенный союз в целом начинают играть ключевую роль как на рынке МЕРКОСУРа, так и во всей Латинской Америке, и поэтому те условия, о которых следует договориться на перспективу, должны быть не менее благоприятные, чем те, которыми будут пользоваться европейские и китайские экспортеры. ■

## References

1. Memorandum on cooperation between member states of the Customs Union and Common Economic Space, Eurasian Economic Commission and the South-American Common Market (Mercosur) on trade and economic issues (text) (December, 2012).
2. European Commission Export Helpdesk 2005–2011. [http://exporthelp.europa.eu/th-dapp/index\\_en.html/](http://exporthelp.europa.eu/th-dapp/index_en.html/)
3. José Manuel Quijano. El Mercosur 20 años después. <http://www.iadb.org/intal/inalcidi/PE/2011/08347.pdf>
4. Moseykin Yu.N. The neoliberal global project // Zhurnal ekonomicheskoy teorii. 2009. No. 2.
5. Uval N. América Latina Frente a China Como Potencia Económica Mundial // Red MERCOSUR serie policy briefs. <http://www.redmercosur.net/america-latina-frente-a-china-como-potencia-economica-mundial/publicacion/237/es/>
6. Doudchitzky Yu. China hace estragos en el Mercosur. <http://www.zaichina.net/2012/02/29/china-hace-estragos-en-el-mercosur/>



**МОРОЗОВ Владислав Васильевич**

Кандидат экономических наук, доцент,  
старший научный сотрудник

**Институт экономики  
Уральского отделения РАН  
620014, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. Московская, 29  
Тел.: (343) 359-83-57  
E-mail: gr\_for\_ie@mail.ru**

#### Ключевые слова

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ  
ИННОВАЦИОННЫЕ ПРИОРИТЕТЫ  
УПРАВЛЕНИЕ  
РЕГИОН  
МЕХАНИЗМ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
ИНФРАСТРУКТУРА  
КЛАСТЕР

#### Аннотация

В статье рассматриваются методологические подходы и определяются основные направления совершенствования механизма управления инвестиционными процессами в региональных экономических системах. Определяются принципы и приоритеты модернизации территориальной инвестиционной инфраструктуры на основе формирования региональных и функциональных инвестиционных кластеров. Обосновывается целесообразность внедрения прогрессивных форм и методов управления инвестиционной деятельностью.

## Инновационные приоритеты модернизации и совершенствования региональной системы и механизма управления инвестиционными отношениями\*

Разработка и реализация современной стратегии модернизации и устойчивого инновационного развития экономики России предполагает серьезную трансформацию и качественное совершенствование системы управления инвестиционными отношениями на всех иерархических уровнях. Определяющая роль в совершенствовании государственной системы управления инвестиционными процессами инновационного развития экономики принадлежит регионам, на уровне которых сегодня решаются многие инвестиционные и инновационные проблемы регионального развития.

Современная интеграционная модель модернизации и совершенствования регионального механизма управления инвестиционной деятельностью строится на сочетании эффективной территориальной структуры органов управления инвестиционными отношениями и региональной системы инвестиционно-финансовых институтов кластерного типа с внедрением прогрессивных форм и методов управления инвестиционными процессами.

Теоретической основой для создания такой региональной модели управления инвестиционной деятельностью является целый ряд экономических теорий. Использование положений теории конкурентных преимуществ М. Портера [1], эволюционной теории, парадигмы регионального развития позволяет обосновать приоритетную регулирующую и ориентирующую роль региона в системе управления инвестиционными отношениями. А применение концепции региональных кластеров М. Энрайта [2] обеспечило определение ведущей формы организации региональной инвестиционной инфраструктуры.

В основе построения этой модели лежит принцип четкого разграничения полномочий в области управления инвестиционными процессами между

различными иерархическими уровнями, с концентрацией большинства этих функций на уровне регионов.

Современная региональная система органов управления инвестиционной деятельностью должна строиться по функциональному принципу и вертикальному интегрированному иерархическому типу и основываться на сочетании федеральных и территориальных органов управления с использованием общественных структур, территориальных и коммерческих инвестиционно-финансовых институтов, других элементов территориальной инвестиционной инфраструктуры. Базовыми элементами современной региональной системы управления инвестиционной деятельностью, с одной стороны, является региональная, вертикально интегрированная иерархическая система органов управления инвестиционными процессами, которая предполагает использование 6–7 основных уровней и типов управляющих структур (рис. 1). А с другой стороны, территориальная сеть инвестиционно-финансовых институтов, объединенных в региональную инвестиционную инфраструктуру кластерного типа, построенную на гармоничном сочетании коммерческих и территориальных структур.

Как видно из схемы, на первых трех уровнях региональной системы управления сосредоточены структуры территориальных органов власти, осуществляющие законодательное обеспечение и реализующие непосредственно функцию управления инвестиционной деятельностью в регионе. С четвертого по шестой уровень образуют различные виды инвестиционно-финансовых институтов, осуществляющих выполнение определенных инвестиционных функций в интересах обеспечения активного инновационного развития региональной экономической системы. Седьмой уровень составляют субъекты хозяй-

\* Исследование проводится в рамках Международного конкурса Российского гуманитарного научного фонда. Проект № 12-22-03001.

# Innovative Priorities for Modernization and Improvement of the Regional System and Mechanism for Investment Management

► **Vladislav V. MOROZOV**  
Cand. Sc. (Ec.), Assistant-Prof.,  
Senior Researcher

**Institute of Economics  
(Ural Branch of the Russian Academy  
of Sciences)**  
620014, RF, Ekaterinburg,  
ul. Moskovskaya, 29  
Phone: (343) 359-83-57  
E-mail: gr\_for\_ie@mail.ru

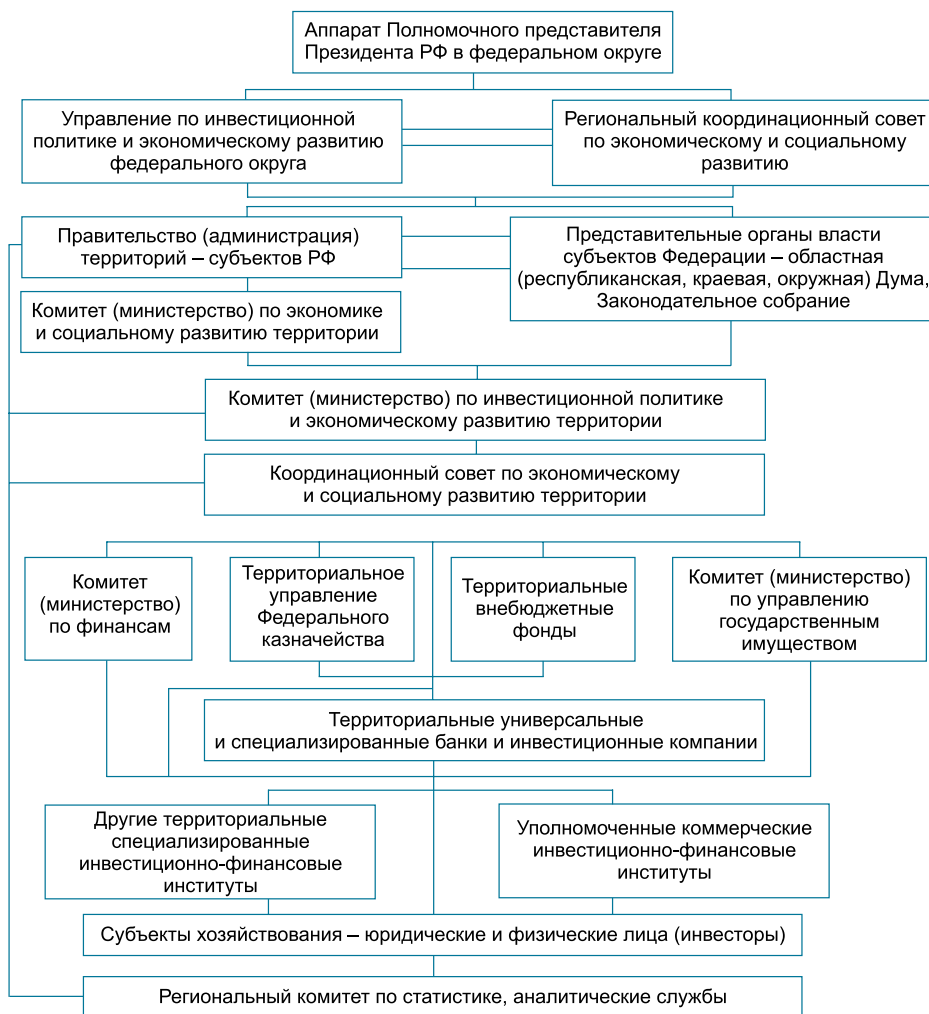


Схема организации управления инвестиционной деятельностью в региональных системах (в рамках федерального округа)

ствования, осуществляющие инвестиционную деятельность в рамках экономики региона, руководствуясь собственными хозяйственными интересами.

Все инвестиционные институты и другие хозяйствующие субъекты, образующие инвестиционно-финансовую инфраструктуру региона, можно условно подразделить на три основные группы.

В первую группу объединяются непосредственно территориальные инвестиционно-финансовые институты, как наиболее важные для инвестиционного обеспечения инновационного развития

территорий. Ко второй группе относятся независимые инвестиционные и финансовые институты, уполномоченные территориальными органами власти на выполнение определенных инвестиционных функций. Государственные функции, выполнение которых берут на себя эти институты, определяются положениями договора, заключаемого с соответствующими исполнительными территориальными органами власти.

Третью группу образуют независимые коммерческие инвестиционно-финансовые институты и другие хозяй-

## Key words

INVESTMENT RELATIONS  
INNOVATION PRIORITIES  
MANAGEMENT  
REGION  
MECHANISM  
IMPROVEMENT  
INFRASTRUCTURE  
CLUSTER

## Summary

The author scrutinizes methodological approaches and identifies main directions to improve the mechanism for investment management in regional economic systems. The principles and priorities for modernization of investment infrastructure of territories on the basis of regional and functional investment clusters formation are established. The rationale behind the introduction of progressive forms and methods to regulate investment activity is proved.

**Источники**

1. Портер М. Конкуренция.: пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2000.
2. Enrait M.J. Why Clusters are the Way to Win the Game? // Word Link. 1992. No. 5.
3. Морозов В.В., Захарчук Е.А., Пасынков А.Ф. Инновационная модель антикризисного управления инвестиционно-финансовыми взаимоотношениями в регионе: препринт. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2011.

ствующие субъекты, самостоятельно определяющие свою хозяйственную деятельность. Причем деятельность этих хозяйствующих субъектов может быть как непосредственно инвестиционного профиля, так и другой направленности, но призванная обеспечивать эффективное функционирование регионального инвестиционного комплекса.

Особую роль и функцию в системе региональных органов управления инвестиционной деятельностью реализуют достаточно немногочисленные сегодня, но активно развивающиеся в отдельных субъектах Федерации территориальные инвестиционные институты. Под территориальными подразумеваются инвестиционно-финансовые институты, создаваемые при активном участии органов управления федеральных округов, субъектов Федерации и муниципальных образований. В их число входят различные виды территориальных универсальных и специализированных банков, инвестиционных компаний и фондов, кредитные учреждения и союзы, страховые компании, консалтинговые, венчурные и лизинговые фирмы, ипотечные конторы, инвестиционные биржи и т.д.

Главным достоинством этих институтов является то, что, создаваясь по акционерному принципу и функционируя на основе полной самокупаемости, они обеспечивают территориальным административным органам возможность внеадминистративного управления инвестиционной деятельностью многих хозяйствующих субъектов, финансируемой за счет различных, в том числе внебюджетных, источников, а также регулирования развития предприятий и организаций различных форм собственности.

В целях повышения эффективности функционирования регионального инвестиционного комплекса большинство разрозненных производителей, инвесторов, строительных организаций, инвестиционно-финансовых институтов и других субъектов хозяйствования, функционирующих в рамках регионального инвестиционного комплекса или имеющих с ним устойчивые связи, целесообразно объединить в единую региональную инвестиционную инфраструктуру кластерного типа, построенную на гармоничном сочетании коммерческих, территориальных и федеральных структур. В состав такой региональной инфраструктуры могут входить как региональные, так и функциональные инвестиционные кластеры.

Региональный инвестиционный кластер формируется на добровольной основе, путем подписания комплекса соглашений о взаимодействии, с учетом взаимных хозяйственных интересов входящих в их состав хозяйственных структур и инвестиционных интересов региона в целом. В качестве функциональной основы регионального инвестиционного кластера выступают территориальные банки и инвестиционные компании. В составе регионального инвестиционного кластера эти территориальные инвестиционные институты призваны не только мобилизовать, перераспределять и эффективно использовать для инвестиционной деятельности в регионе финансовые ресурсы, привлеченные из различных источников, но и осуществлять организационную и координационную деятельность с другими инвестиционно-финансовыми институтами с целью привлечения и рационального использования для развития экономики региона их финансовых средств.

Остальные территориальные институты, в соответствии с их функциональными обязанностями, можно разделить на четыре основные группы. К первой группе относятся организации, которые обеспечивают приток финансовых ресурсов в территориальные инвестиционные компании и банки для последующего их инвестиционного использования на взаимовыгодных условиях. Среди них можно выделить территориальные инвестиционные фонды, занятые преимущественно привлечением средств населения, и консалтинговые фирмы, используемые для привлечения иностранных кредитов и инвестиций на взаимовыгодных условиях.

Во вторую группу входят территориальные инвестиционные институты, обеспечивающие финансирование инновационного развития производственной и непроизводственной сфер экономики территорий в специфических формах. К ним можно отнести, например, венчурные фирмы, ипотечные и лизинговые компании.

К третьей группе следует отнести инвестиционные институты, которые, выполняя свои специфические функции, часть мобилизуемых средств могут передавать для инвестиционного использования территориальным инвестиционным компаниям, а полученный от этого доход направлять для решения своих прямых функциональных задач. Типичным примером таких организаций могут служить территориальные стра-

Структура инвестиционно-финансовых институтов, входящих в состав регионального инвестиционного кластера

Состав инвестиционно-финансовых институтов, формирующих вертикальную (функциональную) структуру территориального инвестиционного кластера	Состав инвестиционных институтов, формирующих горизонтальную (технологическую) структуру территориального инвестиционного кластера
<p>1. Окружные инвестиционно-финансовые институты: окружной инвестиционный банк; окружная инвестиционная компания.</p> <p>2. Региональные и муниципальные инвестиционно-финансовые институты: территориальные универсальные и специализированные банки; территориальные инвестиционные компании и фонды; региональные и муниципальные негосударственные пенсионные фонды; территориальные страховые компании; территориальные лизинговые и строительные компании; территориальные консалтинговые фирмы; другие территориальные инвестиционно-финансовые институты.</p> <p>3. Уполномоченные коммерческие инвестиционно-финансовые институты: универсальные и инвестиционные банки; инвестиционные компании; лизинговые компании; страховые компании; другие уполномоченные инвестиционно-финансовые институты</p>	<p>1. Проектные и проектно-конструкторские организации.</p> <p>2. Венчурные компании.</p> <p>3. Научные, проектные и инновационно-технологические центры, технопарки.</p> <p>4. Строительные организации общестроительного назначения.</p> <p>5. Подрядные специализированные строительные организации.</p> <p>6. Другие специализированные организации.</p> <p>7. Предприятия и организации – поставщики технологического и другого оборудования.</p> <p>8. Предприятия – производители строительных материалов, изделий, конструкций, другой строительной продукции.</p> <p>9. Торговые предприятия и организации – поставщики продукции строительного назначения.</p> <p>10. Предприятия и организации – поставщики нестандартного строительного оборудования.</p> <p>11. Другие коммерческие предприятия и организации инвестиционного профиля</p>

ховые компании и негосударственные пенсионные фонды.

Четвертую группу образуют научно-технологические институты и другие организации, специализированные на разработке и внедрении инновационных решений и проектов. К их числу относятся научно-исследовательские, проектные и технологические центры, технопарки, инновационные площадки и другие инновационные структуры.

Представляется важным, что, наряду со своим основным функциональным назначением в составе регионального инвестиционного кластера, каждый из этих институтов реализует и специфическую инвестиционную функцию.

В крупных территориальных системах региональный инвестиционный кластер может строиться на органическом сочетании инвестиционных кластерных систем горизонтального и вертикального типа (см. таблицу).

Вертикально-функциональную структуру регионального инвестиционного кластера образуют различные инвестиционно-финансовые институты и специализированные организации, призванные обеспечивать активное протекание инвестиционного процесса в рамках данной территориальной системы и эффективное использова-

ние мобилизуемых для этой цели инвестиционных ресурсов. В нее входит широкая сеть территориальных и коммерческих инвестиционно-финансовых институтов, предприятий и организаций инвестиционного комплекса, других хозяйственных структур, объединенных на договорной основе единством производственных задач и экономических интересов.

Кластерные инвестиционные системы горизонтального типа, классифицируемые как производственно-технологические, должны строиться преимущественно по технологическому принципу и обеспечивать активное протекание всего инвестиционного цикла процесса воспроизводства основных фондов. В состав горизонтального инвестиционного кластера входят предприятия, организации и функциональные структуры, объединяемые согласующимися экономическими интересами, а также определенной технологической общностью и функциональной направленностью в производственном процессе. Горизонтальная производственно-технологическая инфраструктура регионального инвестиционного кластера призвана обеспечивать непосредственно процесс создания или расширенного воспроизводства основных

## References

- Porter M. On Competition: translated from English. Moscow: Williams, 2000.
- Enrait M.J. Why Clusters are the Way to Win the Game? // Word Link. 1992. No. 5.
- Morozov V.V., Zakharchuk Ye.A., Pasyukov A.F. Innovative model of crisis management of investment and financial relationships in a region: preprint. Ekaterinburg: Institute of Economics (Ural Branch of RAS), 2011.

фондов на новой технической и технологической основе, с внедрением прогрессивных форм и методов организации производства и труда.

В основе формирования современного регионального механизма управления инвестиционной деятельностью лежит комплексный подход к совершенствованию форм и методов регулирования инвестиционной активности территорий и хозяйствующих субъектов. При этом приоритет в региональном управлении инвестиционными процессами сегодня отдается законодательным, координационным и регулирующим, преимущественно экономическим, методам [3. С. 22–29].

Ведущую роль во внедрении эффективных форм и методов управления инвестиционными отношениями играет формирование прогрессивного федерального и регионального законодательства, регламентирующего инвестиционные отношения. При этом в федеральном законодательстве отражаются наиболее общие принципы, регламентирующие протекание инвестиционной деятельности в масштабах всего Российского государства. А региональное инвестиционное законодательство призвано регулировать инвестиционную деятельность территориальных органов управления и субъектов хозяйствования в рамках определенных территориальных систем, с учетом специфических особенностей их экономического функционирования и развития.

Следует отметить, что инвестиционная деятельность является комплексным и многогранным процессом, охватывающим и тесно взаимосвязанным с различными сферами экономической деятельности. Поэтому ее эффективность в значительной степени определяется и регулируется положениями различных законодательных актов хозяйственного, бюджетного, налогового и других видов гражданского права. Однако положения большинства из них только частично удовлетворяют современным требованиям рыночного ведения хозяйства и нуждаются в серьезной доработке и уточнении.

В первую очередь это относится к Федеральному закону «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений». По нашему мнению, этот ограниченный и несовершенный закон в инвестиционном законодательстве России давно целе-

сообразно заменить прогрессивным и современным законодательным актом. В первой основной его части следует сформулировать базовые принципы инвестиционной политики России с учетом современных условий и приоритетных направлений инновационного развития нашей экономики.

Во второй основной части этого закона должны быть отражены приоритет государственного регулирования в области инвестиционных отношений и прописаны основные принципы, формы и методы государственного управления инвестиционной деятельностью в масштабах страны, территориальных систем и на уровне отдельных субъектов хозяйствования; определена ведущая роль региональных и муниципальных органов управления в активизации этих процессов в рамках данных территориальных систем; сформулированы принципы и механизмы государственной поддержки и стимулирования роста инвестиционной активности субъектов хозяйствования и территориальных органов управления и т. д.

Приоритетным направлением совершенствования финансового, бюджетного и налогового законодательства в целом сегодня является придание бюджетным и налоговым отношениям инвестиционной направленности, определение законодательных основ формирования эффективного механизма финансирования и управления инвестиционной деятельностью, внедрения прогрессивных форм и методов государственного стимулирования инвестиционной активности производителей.

Основными в пакете законов, регулирующих инвестиционную деятельность в масштабах субъекта Федерации, являются собственно закон об инвестиционной деятельности, осуществляемой в данном субъекте Федерации, определяющий сущность, базовые принципы и основные направления инвестиционной политики территорий, и ряд законов, регламентирующих отдельные стороны инвестиционной деятельности в рамках территориальной системы. Структура этих законов определяется специфическими особенностями развития и приоритетами экономической и социальной политики субъекта Федерации. Такой подход позволит регионам уточнять, дополнять и совершенствовать общие принципы, заложенные в федеральном законодательстве с учетом специфики и на-

сущных потребностей их функционирования, решаемых задач, реальных и потенциальных возможностей инвестиционного развития.

Другим приоритетным направлением совершенствования форм и методов регионального управления инвестиционной деятельностью является развитие и совершенствование системы комплексного прогнозирования экономических процессов на основе сочетания моделирования экономического развития территорий и комплексного целевого планирования совершенствования отдельных производственных систем. Такая региональная система основывается на разработке и реализации ряда целевых инвестиционных программ территориальной направленности. Стержневой среди этих целевых программ призвана стать комплексная региональная программа инвестиционных приоритетов инновационного развития территорий. Ее разработка и реализация решают целый комплекс проблем экономического развития региона. Но в первую очередь она обеспечивает селективное выделение инвестиционных приоритетов в рамках региональных целевых программ и стратегических планов и позволяет сосредоточить ограниченные инвестиционные ресурсы территорий на определяющих их экономическое развитие производствах, проектах и объектах и накопить финансовые средства для развития других, не менее важных, производств и отраслей экономики.

Еще одной перспективной формой управления инвестиционной деятельностью может стать развитие регионального рынка ценных бумаг. При этом под региональным рынком ценных бумаг понимается искусственно выделяемый сегмент российского фондового рынка, который реализует определенные региональные интересы с помощью своих специфических инструментов – субфедеральных, муниципальных и корпоративных ценных бумаг.

В ближайшей перспективе в российской экономике целесообразно обеспечить активное развитие и совершенствование регионального рынка ценных бумаг за счет привлечения инвестиционных ресурсов на внутреннем и внешнем финансовых рынках, посредством как субфедеральных, так и корпоративных займов. В целях достижения значительного роста эффективности использования привлекаемых ресурсов, во-первых, эти за-



имствования должны осуществляться преимущественно на долгосрочной и среднесрочной основе и направляться в первую очередь для инвестирования технологического и инновационного развития производства.

Во-вторых, предпочтение должно отдаваться долгосрочному привлечению внутренних ресурсов, в том числе средств населения, на взаимовыгодной основе. В этом случае решаются сразу две серьезные задачи: мобилизуются средства для инновационного развития экономики страны и регионов и снижаются инфляционные тенденции в экономике за счет инвестиционного использования временно свободных финансовых ресурсов.

В-третьих, использование этих мобилизуемых регионами и хозяйствующими субъектами финансовых ресурсов должно иметь приоритетный инвестиционный характер. На инвестиции в развитие основного капитала, преимущественно на инновационной основе, должно направляться не менее 50% привлекаемых территориями заемных финансовых средств.

В-четвертых, инвестиционное использование привлекаемых региона-

ми ресурсов должно осуществляться в основном в рамках региональных целевых инвестиционных программ. Для этого в территориальных системах должны быть сформированы региональные банки перспективных инвестиционных проектов, отобранных на конкурсной основе с использованием многокритериального подхода к определению региональных приоритетов инновационного развития.

Государственные и региональные инвестиционные приоритеты инновационного развития формируются на соответствующем уровне управления и определяют отрасли экономики, направления развития, отдельные технологии, производства, крупные инвестиционные и инновационные проекты, на финансирование которых должна быть направлена большая часть федеральных и региональных инвестиционных ресурсов и реализация которых обеспечивает значительные позитивные изменения в социально-экономическом развитии страны и территорий. В качестве государственных приоритетов инновационного развития экономики России в настоящий период могут рассматриваться наукоемкие, высоко-

технологические отрасли обрабатывающей промышленности, в частности машиностроения, химической и нефтехимической промышленности, лесопереработки; производства средств радио- и телекоммуникаций, связи; строительство и отрасли экономики, обеспечивающие достаточно быстрый оборот финансовых ресурсов, такие как пищевая и легкая промышленность, оптовая и розничная торговля, страхование, рестораны, гостиницы и т.д.

При определении региональных инвестиционных приоритетов следует основываться не только на государственных приоритетах инвестирования, но и учитывать специфику экономического и социального развития данной территориальной системы. Например, для экономики Свердловской области в качестве инвестиционных приоритетов наряду с высокотехнологичными и потребительски ориентированными отраслями машиностроения, оборонной промышленности, торговли и финансового сектора могут выступать отдельные производства черной и цветной металлургии, пищевой и легкой промышленности, строительства и т.д. ■



▶ **ЛЕГОТИН Федор Яковлевич**  
 Доктор экономических наук,  
 профессор кафедры экономики  
 предприятий

Уральский государственный  
 экономический университет  
 620144, РФ, г. Екатеринбург,  
 ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
 Тел.: (343) 221-17-84  
 E-mail: kafpp@mail.ru



▶ **ВОРОНИН Сергей Викторович**  
 Аспирант кафедры экономики  
 предприятий

Уральский государственный  
 экономический университет  
 620144, РФ, г. Екатеринбург,  
 ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
 Тел.: (343) 221-17-84  
 E-mail: kafpp@mail.ru

### Ключевые слова

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

ПРИБЫЛЬ

ОПТИМИЗАЦИЯ

РИСК

ОЖИДАЕМАЯ ПОЛЕЗНОСТЬ

ПОЛЕЗНОСТЬ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

### Аннотация

Предложен метод принятия решения на основе оптимизации таких показателей, как капитал предприятия, риск, прибыль и ожидаемая полезность.

## Методы принятия оптимальных решений при оценке эффективности капитальных вложений предприятия

На данном этапе развития экономической теории как науки представляет собой сплав трех составляющих: собственно экономики – как практики ведения хозяйства; математической составляющей – как ее модели; гуманитарной (поведенческой) составляющей, которая, по сути, является и истоком для первых двух, и их конечной целью. Поэтому принятие решения, как реальный процесс, всегда направлено на устранение некоторой конкретной финансовой или хозяйственной проблемы, при этом сама проблема всегда должна быть математически сформулирована, а возможные исходы должны некоторым образом быть ранжированы по их значимости (и не только для человека). Мы уже отмечали необходимость одновременного учета всех составляющих – практики, математики и человеческого фактора (см.: [1; 2]), их смешение, либо, наоборот, учет только одной составляющей не могут привести к оптимальному результату. Нами была рассмотрена оригинальная математическая модель принятия решения, которая отталкивается от таких показателей, как капитал компании, минимизация риска и максимизация прибыли [1], также мы предложили новый алгоритм построения функции полезности, который позволяет построить ее с более высокой достоверностью (функция полезности, по сути, и представляет гуманитарную составляющую в математической модели) [2]. В данной статье мы хотим проанализировать возможность их совместного учета для решения конкретных задач.

Вначале разберем идеальную ситуацию, когда лицо принимающее решение (ЛПР) является владельцем и управляющим некоторого предприятия. В этом случае можно предположить, что интересы самого ЛПР и предприятия максимально совпадают. Допустим, что нужно принять решение о начале производства некоторого вида продукта. При этом величина необходимых инвестиций и возможная прибыль, естественно, зависят как от вида продукта, так и от объема производства.

Оптимальным решением будет некоторый вариант  $F$  [1], отвечающий условию

$$F = (U - C) \cdot \bar{Q} \rightarrow \max, \quad (1)$$

где  $U$  – совокупный капитал, которым располагает ЛПР (его финансовые возможности);  $C$  – величина необходимых инвестиций;  $\bar{Q}$  – математическое ожидание прибыли.

Основным отличием этой формулы от предлагаемых подходов учета риска является введение в нее такого показателя, как совокупный капитал компании. Это позволяет соотнести масштаб предполагаемых прибыли и риска для данного предприятия. Такой подход также закреплен в ГОСТ Р 51898-2002, где риск определяется как «Сочетание вероятности нанесения ущерба и тяжести этого ущерба» [3].

Для демонстрации рассмотрим данные из табл. 1<sup>1</sup>. В ней представлены предварительные выкладки по организации производства трех видов продуктов с различными объемами.

Из табл. 1 видно, что варианты 3, 4, 5, 6 представляются наиболее предпочтительными. Из них наилучшим выглядит вариант 5. На рис. 1, где представлена визуальная интерпретация табл. 1, хорошо видно, что выражение  $(U - C) \cdot \bar{Q}$  представляет собой площадь четырехугольника, ограниченного линиями:

$$U = 5000 \text{ ед., } C_i \text{ и } \bar{Q}_i.$$

Однако принятие решений только на основании постулата максимизации возможной прибыли без учета насыщения часто несет ошибку. Чем выше капитал предприятия, тем меньше должен быть процент риска. Но многие предприниматели, получив прибыль на начальном этапе, и в дальнейшем продолжают делать столь же рискованные операции, что в конечном счете приводит к разорению. Поэтому более реалистичным будет максимизировать функцию  $F$  (1) не по математическому ожиданию прибыли  $\bar{Q}$ , а по полезности этой прибыли [4], что позволит учесть фактор насыщения, а

<sup>1</sup> Более подробно эта ситуация рассмотрена в работе [1].

## Techniques to Find Balanced Solutions when Evaluating the Efficiency of a Company's Capital Investments

Таблица 1 – Учет величины вложений и ожидаемой прибыли при принятии решения

Объем производства, т/мес.	Вариант	Необходимая величина вложений (C)	Математическое ожидание прибыли ( $\bar{Q}$ )			$(U - C) \cdot \bar{Q}$
			Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	
100	1	600	30			132000
	2	650		35		152250
	3	900			45	184500
220	4	2100	60			174000
	5	2300		70		189000
	6	3000			90	180000
350	7	4100	90			81000
	8	4500		105		52500
	9	6000			135	-135000

\* В качестве примера принята величина  $U = 5000$  ед.

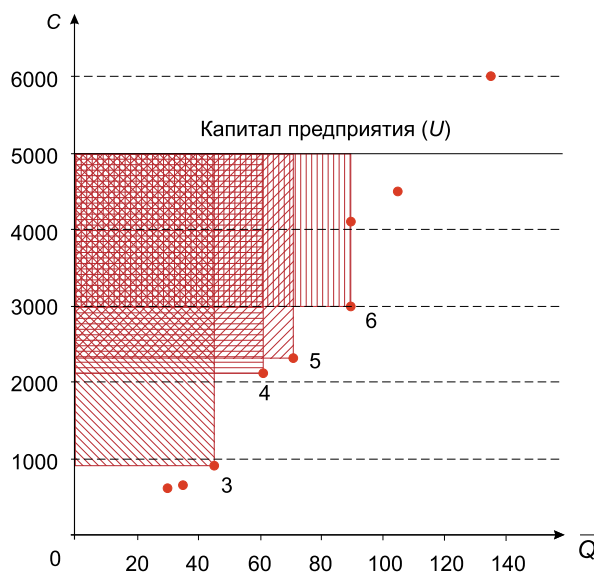


Рис. 1. Визуальное представление расчетов поиска оптимального решения

также личностные характеристики ЛПР. Вопрос: «А нужно ли мне это?», всегда подспудно должен стоять. Как построить реалистичную функцию полезности, подробно обсуждалось в работе [2].

Допустим, функция полезности ЛПР с сопоставимым доходом имеет вид

$$G(q) = 0,33 \cdot (q - 25)^{0,2},$$

где  $q$  – прибыль;  $G(q)$  – полезность прибыли.

На рис. 2 представлена эта функция применительно к значениям прибыли, приведенным в табл. 1.

Тогда, рассуждая аналогично, наилучшим решением необходимо признать вариант, удовлетворяющий условию

$$F = (U - C) \cdot G \rightarrow \max, \quad (2)$$

если точнее, то

$$F = (U - C) \cdot \bar{G} \rightarrow \max. \quad (3)$$

► **Fyodor Ya. LEGOTIN**

*Dr. Sc. (Ec.), Prof. of Enterprises Economics Dept.*

**Urals State University of Economics  
620144, RF, Ekaterinburg,  
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45  
Phone: (343) 221-17-84  
E-mail: kafpp@mail.ru**

► **Sergey V. VORONIN**

*Postgraduate of Enterprises Economics Dept.*

**Urals State University of Economics  
620144, RF, Ekaterinburg,  
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45  
Phone: (343) 221-17-84  
E-mail: kafpp@mail.ru**

### Key words

DECISION-MAKING

PROFIT

OPTIMIZATION

RISK

EXPECTED UTILITY

VALUE FOR THE COMPANY

HUMAN FACTOR

### Summary

The authors develop a technique to take decisions on the basis of optimization of the following factors – company's capital, risk, profit and expected utility.

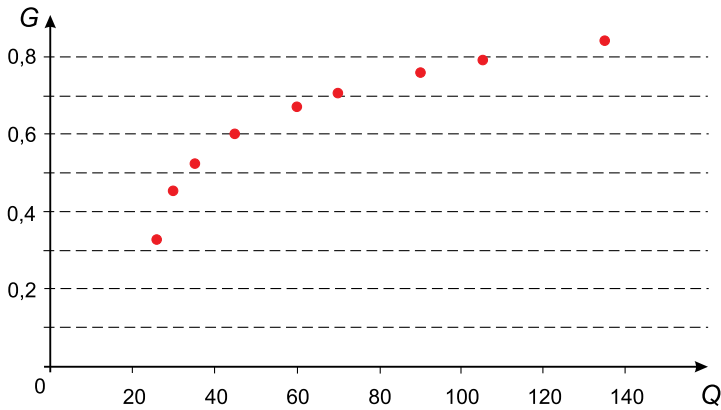
Рис. 2. График функции  $G(q) = 0,33 \cdot (q - 25)^{0,2}$ 

Таблица 2 – Принятие решений на основании функции полезности

Объем производства, т/мес.	Вариант	Необходимая величина вложений (C)	Ожидаемая полезность (G)			$(U - C) \times G$
			Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	
100	1	600	0,46			2024
	2	650		0,52		2262
	3	900			0,60	2460
220	4	2100	0,67			1943
	5	2300		0,71		1917
	6	3000			0,76	1520
350	7	4100	0,76			684
	8	4500		0,79		395
	9	6000			0,84	-840

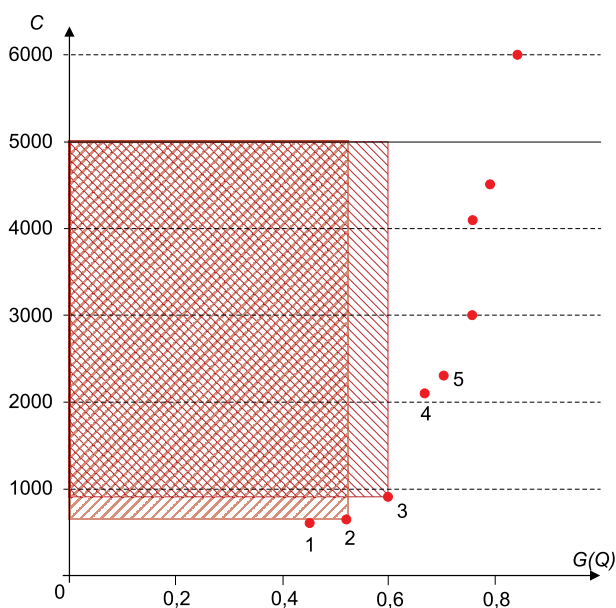


Рис. 3. Визуальное представление расчетов поиска оптимального решения на основе полезности исхода

Суть разницы формул в том, что в условии (2) используется величина полезности от ранее найденного математического ожидания прибыли, а в условии (3) – математическое ожидание самой полезности от возможных величин прибыли. Они дают одинаковые значения в нормальных условиях принятия решений, но в критических, наиболее рискованных точках рекомендуем применять формулу (3).

Используя данные табл. 1, функцию полезности  $G(q) = 0,33 \cdot (q - 25)^{0,2}$  и формулу (2), построим табл. 2.

Если на рис. 1 по оси абсцисс отложить не ожидаемую прибыль, а ее полезность, он примет вид, отраженный на рис. 3. Можно обратить внимание, что это приводит к смещению точек относительно оси ординат вправо.

Из табл. 2 и рис. 3 видно, что варианты 1, 2, 3, с объемом производства порядка 100 т/мес., имеют наибольшие значения. Из них наиболее целесообразным для ЛПР будет вариант 3. Как видим, произошла значительная корректировка. Но, несмотря на то что общая картина сильно изменилась, вариант 3 в обоих случаях показывает одно из лучших значений. Если учесть неизбежную погрешность, его можно считать наиболее удовлетворяющим условиям (4).

$$C \rightarrow \min, \bar{Q} \rightarrow \max, G \rightarrow \max. \quad (4)$$

Теперь проанализируем принятие решения наемным работником, т.е. менеджером. Сразу оговоримся, что мы рассматриваем идеального менеджера. Логичным будет предположить, что «идеальный менеджер» отталкивается от интересов предприятия, т.е. он принимает решения, максимизирующие полезность для предприятия. Встает вопрос: «Каким образом это сделать?».

Для построения функции полезности предприятия мы предлагаем использовать изменение его рыночной стоимости. (Конечно, взаимосвязь поведения функции полезности и рыночной стоимости предприятия требует дополнительного исследования, но мы используем ее здесь как тезис, как предположение.) Стоит обратить внимание, что рыночная стоимость это не что иное, как весовая значимость предприятия для рынка в целом. По сути, это простой коэффициент значимости подсистемы (в нашем случае – предприятия) для системы более высокого уровня (рынка). Таким образом, менеджер должен принимать такие решения, которые максимизируют коэффициент значимости

Таблица 3 – Характеристические данные примера

Вариант	Разовые затраты (С)	Отведенная часть пыли	Ресурс работы* (R)
1	0	0,5–0	800
2	2	0,75	2000
3	4	0,7	5000
4	15	0,8	12000
5	20	0,9	10000
6	30	0,95	10000

\* Ресурс работы принят как среднее от между пессимистичным, оптимистичным и наиболее вероятным количеством часов работы.

Таблица 4 – Учет величины вложений и полезности при выборе варианта ремонта

Вариант №	Разовые затраты (С)	$C_{\text{соот}} = (R_{\text{max}} / R_i) \times C_i$	Отведенная часть пыли (G)	Ресурс работы (R)	$(U - C_{\text{соот}}) \times G$
1*	–	–	–	–	–
2	2	12	0,75	2000	28,5
3	5	9,6	0,7	5000	28,28
4	15	15	0,8	12000	28
5	20	24	0,9	10000	23,4
6	30	36	0,95	10000	13,3

\* Вариант 1 не учитывается, так как признается неприемлемым.

вверенного ему участка для системы, в которую этот участок входит.

Если следовать логике сделанных предположений, то на уровне топ-менеджмента принимаются решения, максимизирующие коэффициент значимости предприятия на рынке в целом, на уровне среднего звена управления – решения, максимизирующие коэффициент значимости отдела (цеха) на предприятии, на уровне начального управленческого звена – решения, максимизирующие коэффициент значимости участка для отдела (цеха).

Сам менеджер может оценить эти коэффициенты и их изменение по степени ответственности за принятые им решения. К примеру, в одном случае, когда предприятие получает прибыль порядка 100 тыс. р., поощрение ограничивается устным образом, а их потеря выливается в устное взыскание. На другом предприятии (уровне) за аналогичные результаты можно рассчитывать на увеличение премии на 50% или полное ее лишение. На третьем это может привести к служебному повышению при благоприятном исходе или к увольнению в противном случае. Из этого можно сделать вывод, что для первого предприятия суммы порядка 100 тыс. р. являются несущественными

и его коэффициент значимости от их потери (прибыли) изменяется не сильно. Для второго предприятия такие суммы представляются более значительными, их потеря (прибыль) приводит к некоторым подвижкам на рынке, и изменение коэффициента значимости на этом рынке заметно. Для третьего такие же суммы представляются существенными и их потеря (прибыль) приводит к резкому относительному изменению. Но стоит обратить внимание, что ответственность за равную по величине потерю всегда выше. То есть потери всегда более ощутимы. В этом случае мы опять наблюдаем изменение полезности. Если подобные выкладки провести и для других сумм, то можно получить некоторую функцию, соответствующую полезности функции предприятия.

Для построения алгоритма разберем реальный пример из хозяйственной практики, и лучше на начальном (нижнем) уровне управления. В хозяйственной деятельности предприятия очень часто полезность можно выразить через натуральные показатели или их процентное отношение.

На участке размола проб отдела химанализа Свердловской агрохимслужбы вентиляционная система перестала

справляться с отводом образующейся пыли. Суть проблемы в том, что для отвода пыли используется старая, несколько модернизированная вытяжная вентиляция. Скорость потока воздуха в ней незначительна, из-за чего часть пыли оседает в помещении, а часть пыли в вентиляционном канале. Через некоторое время канал забился, двигатель стал перегреваться, КПД двигателя значительно снизился и отвод пыли стал неудовлетворительным.

Можно предложить несколько альтернативных вариантов решения (табл. 3):

- 1) ничего не делать;
- 2) раз в 2–3 года чистить вентиляцию;
- 3) почистить вентиляцию, поставить съемный фильтр и менять его по мере загрязнения, через 2–3 месяца;
- 4) почистить вентиляцию, поставить более высокооборотистый двигатель;
- 5) почистить вентиляцию, поставить вентилятор высокого давления;
- 6) поставить вентилятор высокого давления и протянуть новую вентиляционную систему.

Разница в эксплуатационных расходах принята несущественной, поэтому не учитывается.

В статье [1] мы отмечали, что задача максимизации прибыли (в свете вышесказанного – ее полезности) при минимизации вложений и риска аналогична задаче увеличения производительности оборудования (его полезности) при минимуме его цены и максимуме надежности. Решим данный пример аналогично.

Величину  $U$  примем равной начальной приведенной стоимости всего оборудования, числящегося на балансе участка. Естественно, мы не можем потратить на вентиляцию больше, чем ранее было потрачено на весь участок. Для нашего случая это сумма порядка 50 тыс. р. Чтобы соотнести между собой затраты, введем еще одну величину –  $C_{\text{соот}} = (R_{\text{max}} / R_i) \cdot C_i$ . Что касается полезности, то в данном случае обозначить ее очень просто, она равна доле отведенной пыли от образующейся.

Формула (2) примет вид

$$F = (U - C_{\text{соот}}) \cdot G \rightarrow \max. \quad (5)$$

Сведем полученные при расчете данные в табл. 4. Видно, что вариант 2 (чистка вентиляции раз в 2–3 года) представляется наиболее предпочтительным для участка. Этот пример доказывает, что простые неброские решения чаще всего и дают необходимый результат.

## Источники

1. Леготин Ф.Я., Воронин С.В. Выбор оптимальных экономических решений в сложных вероятностных моделях управления предприятием // Известия УрГЭУ. 2011. № 2.
2. Леготин Ф.Я., Воронин С.В. Метод построения степенной функции полезности на этапе выбора оптимальных экономических решений // Известия УрГЭУ. 2011. № 4.
3. Аспекты безопасности. Правила включения в стандарты: ГОСТ Р 51898-2002. М.: Гостандарт России, 2002.
4. Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение: пер. с англ. М.: Наука, 1970.

## References

1. Legotin F.Ya., Voronin S.V. Complex stochastic models for company management: finding balanced economic solutions // Izvestiya of the USUE. 2011. No. 2.
2. Legotin F.Ya., Voronin S.V. Approximation accuracy of economic decision-making applying exponential and logarithmic utility functions // Izvestiya of the USUE. 2011. No. 4.
3. Safety aspects. Guidelines for their inclusion in standards. GOST R 51898-2002. Moscow: Gosstandart Rossii, 2002.
4. Neumann J., Morgenstern O. Theory of games and economic behavior: translated from English. Moscow: Nauka, 1970.

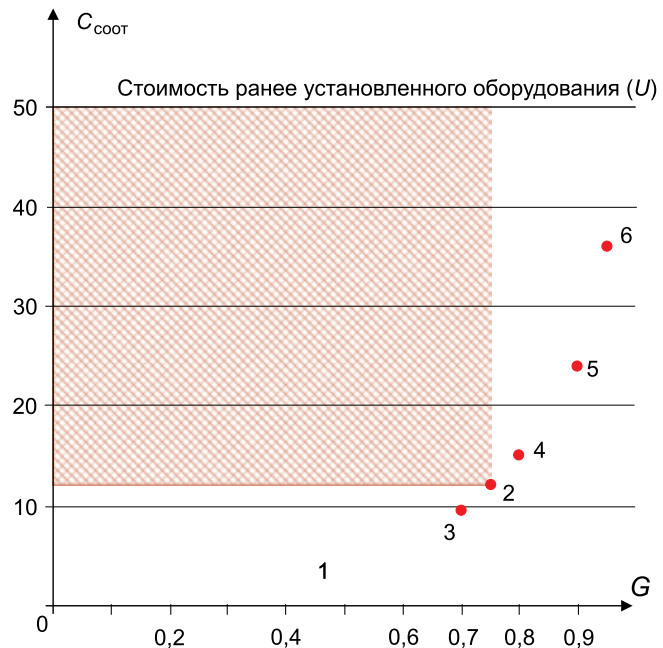


Рис. 4. Визуальная интерпретация варианта 2

На рис. 4 представлена визуальная интерпретация лучшего варианта.

**Вывод.** Принятие решений только на основании постулата максимизации возможной прибыли несет ошибку, так как этот подход не учитывает финансовые возможности предприятия, что становится актуальным в случае неблагоприятного исхода. Не менее важно учитывать и фактор насыщения, который отражает полезность исходов (как для предприятия в целом, так и для отдельного участка). В этой статье мы показали

возможность их одновременного учета при принятии решения. Данная методика применима на любом уровне управления, что позволяет ЛПР отработать его на ранних этапах развития, с тем чтобы избежать ошибок при реализации более крупных проектов.

Другой отличительной чертой метода является возможность визуального представления принятия решения (на каждом этапе мы делали рисунок, отражающий результаты), что обуславливает легкость его восприятия. ■

# Корпоративная культура в моделях корпоративного управления

Одним из следствий процессов усложнения общественного производства и в целом системы общественных отношений стало возникновение корпораций – особых форм объединения самых различных категорий и групп участников, обеспечивающих наиболее успешное достижение целей в социальной и экономической жизни общества. Вместе с тем любое объединение участников неизбежным образом влечет за собой возникновение целого ряда вопросов и проблем, успешность решения которых влияет на достижение заявленных целей. Осознание этой проблематики, накопление и систематизация практического опыта в разрешении возникающих проблем позволили выделить особую категорию – корпоративное управление. В самом широком смысле корпоративное управление можно представить как сознательный процесс, позволяющий преодолеть проблемы объединения участников предпринимательской деятельности и их взаимоотношения с внешней средой с целью максимизации положительных эффектов данного объединения. Предложенное определение в значительной мере отличается от более привычных вариантов, в которых четко обозначаются субъекты и объекты корпоративного управления (например, акционеры и менеджеры), утилитарный результат, который данное управление должно обеспечить (например, рост инвестиционной привлекательности компании). Вместе с тем предложенный формат определения можно считать достаточно продуктивным. Он позволяет в зависимости от угла зрения на проблематику корпоративного управления, выявления тех или иных значимых факторов сужать данное понятие, делая его более практичным и осязаемым. По сути дела, это и происходит в рамках той или иной концепции корпоративного управления (подхода)<sup>1</sup>.

Вариативность корпоративного управления, в свою очередь, определяет характер системного взаимодействия с другими аспектами управления бизнесом, такими как стратегическое планирование, менеджмент, финансы, маркетинг, формирование корпоративной культуры, социальной ответственности бизнеса и т.д. По сути дела, все эти аспекты в случае конкретной компании собираются в своеобразный «пазл», сочетание элементов в котором не является произвольным, но подчинено некому закону композиции, обеспечивающему успешное функционирование бизнеса как такового. Наиболее наглядным примером является стыковка финансового менеджмента и корпоративного управления. Например, в рамках аутсайдерской модели корпоративное управление обеспечивает более эффективное решение задачи финансирования компании за счет привлечения собственного (акционерного) капитала. Изменение формата финансирования неизбежно отражается на характере корпоративного управления – возникает тот или иной вариант инсайдерской модели со своими проблемами и механизмами их решения. В гораздо меньшей степени выявлена логика взаимоотношений корпоративного управления с другими аспектами управленческой деятельности, например с корпоративной культурой предприятия. Раскрытие характера этого взаимодействия, в свою очередь, позволяет рассчитывать на более осознанный подход к формированию корпоративной культуры на конкретном предприятии, с учетом специфики его существования как корпорации. Дело в том, что корпоративная культура активно воздействует на процесс корпоративного управления, делая его более эффективным или, напротив, ставя под сомнение сам смысл существования корпорации.



**МЕЦГЕР Александр Альбертович**  
Кандидат технических наук

**ЗАО «Управляющая компания»**  
**620041, РФ, г. Екатеринбург,**  
**пер. Трамвайный, 15**  
**Тел.: (343) 341-56-93**  
**E-mail: metzger@azkapital.ru**

## Ключевые слова

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ТИП КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## Аннотация

Рассматриваются вопросы эффективного соотношения корпоративного управления и корпоративной культуры компании с точки зрения соответствия условиям внешней среды и поддержания устойчивости группы. Высказано предположение о взаимозависимости модели корпоративного управления и типа корпоративной (организационной) культуры. Рассмотрены существующие классификации организационной культуры компании и сделаны выводы о соответствии определенных типов корпоративной культуры базовым моделям корпоративного управления.

<sup>1</sup> Так, например, аутсайдерская модель корпоративного управления рассматривает корпорацию как объединение капиталов своих участников, для которых корпорация обеспечивает возможность получения предпринимательского дохода. Напротив, для инсайдерской модели корпорация – сложное социально-экономическое явление, которое позволяет широкому кругу участников и заинтересованных лиц обеспечить удовлетворение как сугубо экономических, так и внеэкономических интересов.

► Aleksandr A. METZGER  
Cand. Sc.

ZAО Upravlyayuschaya kompaniya  
620041, RF, Ekaterinburg,  
per. Tramvainiy, 15  
Phone: (343) 341-56-93  
E-mail: metzger@azkapital.ru

#### Key words

MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE

TYPE OF CORPORATE CULTURE

#### Summary

There are addressed the issues of effective ratio between corporate governance and corporate culture in a company in terms of compliance with environmental conditions and maintenance of stability of a group. The author makes an assumption about interdependency of the corporate governance model and the type of corporate (organizational) culture. In the article existing classifications of corporate culture are analysed, and conclusions are made on correspondence between some types of corporate culture and basic models of corporate governance.

## Corporate Culture in the Models of Corporate Governance

В настоящее время общепризнанным является достаточно широкий подход к трактовке корпоративной культуры, в соответствии с которым в поле анализа включаются история компании, культура трудового процесса, культура внутрифирменных коммуникаций, стиль руководства, отношения корпорации с внешней средой (поставщиками, потребителями, клиентами) и т.д. Одновременно в рамках данного широкого подхода существует несколько теоретических концепций или подходов.

Например, *поведенческая трактовка* рассматривает корпоративную культуру как совокупность процедур, любых традиционных действий, характеризующих компанию как культурное сообщество. Согласно определению западного исследователя Люка Ходмана: «Корпоративная культура – это исторически сложившаяся и присущая данной организации система устойчивых, базовых образцов решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции»<sup>1</sup>.

*Ценностный подход* определяет корпоративную культуру как систему материальных и духовных ценностей, присущую данной корпорации, отражающую ее индивидуальность и проявляющуюся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [1]. Основное отличие ценностного подхода от предыдущей концепции заключается в следующем. Корпоративная культура в данном случае уже не рассматривается как эволюционный продукт исторического развития компании. Напротив, значительная роль в ее формировании и изменении отводится руководству корпорации, которое способно рационально выстраивать адекватную модель корпоративной культуры, т.е. создавать наиболее приемлемую систему ценностей.

Одновременно рассматриваемый подход ограничивает слепую веру в возможность произвольного и меха-

нического формирования в компании любого типа корпоративной культуры как набора ценностей. Последние могут стать основой корпоративной культуры только в том случае, если позволяют группе (корпорации) эффективно и на долгосрочной основе разрешать проблемы адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции. В этом принципиальном моменте ценностный подход солидарен с поведенческой концепцией. Иными словами оба подхода рассматривают корпоративную культуру как один из важнейших механизмов, позволяющих преодолевать следующие проблемы существования корпорации:

- проблему выживания и адаптации при изменении внешних условий и
- проблему интеграции внутренних процессов, обеспечивающих возможность этого выживания и адаптации.

Забегаю несколько вперед, отметим, что для нас чрезвычайно актуально именно это деление корпоративной культуры на «внешнюю» и «внутреннюю» составляющие. Дело в том, что в этом же контексте оценивается корпоративное управление, в котором выделяются «внутренние» и «внешние» механизмы.

Констатация системной природы корпоративной культуры или даже понимание внутренних взаимосвязей между различными элементами и уровнями, составляющими данную категорию, чрезвычайно ценно, но одновременно может привести к определенному методологическому тупику – каждая организация в силу специфики внешних и внутренних условий, истории формирования и развития должна иметь собственную, уникальную корпоративную культуру. Это как минимум затрудняет возможность корректного заимствования успешного опыта аналогичных организаций, а кроме того, ставит под сомнение возможность соотнесения корпоративной культуры с другими категориями, в нашем случае – с категорией «корпоративное управление».

<sup>1</sup> Цит. по: Масютин С. Формирование корпоративной культуры // Журнал для акционеров. 2001. № 11. С. 23.



Таблица 1 – Основные характеристики базовых моделей корпоративного управления

Модель корпоративного управления	Основная цель создания корпорации	Основные характеристики модели
Аутсайдерская модель	Максимальное использование возможностей внешней среды для удовлетворения однородных интересов участников	Слабая внутренняя интеграция участников, обеспечивающая динамизм по отношению к внешней среде
		Регулирование внутренних процессов осуществляется через активную обратную связь с внешней средой
Инсайдерская модель	Максимальное снижение угроз внешней среды путем объединения в рамках корпорации интересов различных ее участников и заинтересованных лиц	Сильная внутренняя интеграция участников, обеспечивающая стабильность корпорации как залога соблюдения интересов ее участников и заинтересованных лиц
		Регулирование отношений корпорации с внешней средой осуществляется на основе внутренних механизмов согласования различных интересов участников и заинтересованных лиц

Именно поэтому при исследовании корпоративной культуры принято выделять различные **типы (модели) культур** – неких стандартизированных вариантов, существенным образом различающихся по механизмам разрешения основных внутренних проблем интеграции группы и проблем взаимодействия группы с внешней средой. Аналогичным образом построена и базовая классификация основных моделей корпоративного управления (табл. 1).

Иными словами, аутсайдерская модель наиболее эффективна в условиях динамичного внешнего окружения. Создание корпорации в этих условиях позволяет ее членам добиться своих целей именно за счет открывающихся возможностей внешней среды. Более того, отдельные цели участников корпорации транслируются в *одну общую цель* – максимально эффективное взаимодействие с внешней средой. В случае классической корпорации как объединения капиталов такой целью является максимальный рост благосостояния ее собственников, например через рост рыночной стоимости бизнеса.

Напротив, инсайдерская модель становится востребованной в условиях, когда внешняя среда воспринимается уже не как набор возможностей, а скорее как набор угроз (например, высоких транзакционных издержек). Корпорация в этом случае становится для своих участников или заинтересованных лиц своеобразным «полем стабильности». Именно стабильность внутренней структуры корпорации становится залогом того, что различные цели и интересы ее участников и заинтересованных лиц будут учтены в наиболее полной

мере. Другими словами, корпорация в рамках инсайдерской модели будет состоятельной только в том случае, если при взаимодействии с внешней средой будет учитывать целый *набор целей*. Еще раз подчеркнем, что множественность целеполагания неизбежно диктует необходимость единства внутренней организации, определенную жесткость и силу внутренних связей.

Теперь становится понятным тот подход, который позволит нам на рациональной основе оценивать модели корпоративной культуры в контексте их влияния на вопросы корпоративного управления. Если общий вектор модели корпоративной культуры совпадает с вектором модели корпоративного управления, то совмещение этих моделей дает наиболее положительный эффект – можно говорить о том, что организационная культура в максимальной степени способствует достижению той цели и решению тех задач, которые стоят перед корпоративным управлением. Другими словами, речь идет о позитивном влиянии организационной культуры на вопросы корпоративного управления. В противном случае нам приходится иметь дело с негативным влиянием организационной культуры.

Для определения вектора организационной культуры будут использоваться следующие измерения:

- характер внешней среды, в которой осуществляет свою деятельность группа (корпорация, организация);
- характер внутренней природы группы.

Говоря о *характере внешней среды*, мы будем оперировать двумя уже известными нам состояниями:

- высокая изменчивость;
- стабильное устойчивое состояние.

В первом случае логика корпоративного управления группой подсказывает, что основные усилия целесообразны по отношению к *внешнему окружению группы*, ведь именно там сосредоточен основной потенциал ее развития.

Напротив, во втором случае внешняя среда не содержит такого потенциала. Более того, в подобных условиях создание корпорации свидетельствует о существовании для ее участников рисков во внешней среде. Поэтому участие в корпорации, интеграция с ней позволяют им снизить указанные риски. Естественным образом напрашивается вывод о том, что в данной ситуации акцент в управлении корпорацией следует сделать именно на *внутреннем пространстве* самой группы.

Рассматривая характер внутренней природы группы, можно также выделить два основных состояния – высокую и низкую однородность состава группы.

Высокая степень однородности участников группы проявляется в первую очередь через наличие общей цели, которую они преследуют в рамках данной корпорации. Это само по себе является мощным стимулом к интеграции, и дополнительные усилия в данном направлении излишни. Более того, в определенных условиях усилия по дополнительной внутренней интеграции участников становятся избыточными – они снижают внутреннюю мобильность группы при необходимости смены цели. Таким образом, однородность группы, наличие общей цели ее участников диктуют поддержание необходимого уровня *гибкости ее внутренней организации*.

Если теперь рассматривать группу, составленную из различных по своим интересам участников, то соответствующие выводы будут принципиально иными. Успешность существования группы в этом случае будет зависеть в первую очередь от того, насколько сильны внутренние интеграционные связи, которые не позволяют группе распасться под воздействием различных интересов и целей. Проще говоря, основной задачей становится *усиление внутренних интеграционных связей* в рамках корпорации.

Все сказанное выше позволяет выделить четыре основных состояния, в которых формируется и существует практически любая корпорация и которые в свою очередь определяют основные

Таблица 2 – Требования к организационной культуре в зависимости от условий существования корпорации

Характеристика внешней среды	Внутренняя среда корпорации	
	Однородная (единство целей)	Неоднородная (разнообразие целей)
Изменчивая	Основное внимание к внешнему окружению при сохранении достаточного уровня гибкости внутренней структуры группы (компания А)	Основное внимание к внешнему окружению, но с учетом формирования достаточно стабильной внутренней структуры группы (компания В)
Стабильная	Основное внимание к внутренним процессам в группе, в том числе через поддержание гибкости этих процессов (компания D)	Основное внимание к внутренним процессам в группе и созданию устойчивой внутренней структуры (компания С)

Таблица 3 – Типизация моделей корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

Фокусировка компании	Ориентация компании	
	На гибкость (индивидуальность)	На стабильность (контроль)
На внешних процессах	Адхократическая культура	Рыночная культура
На внутренних процессах	Клановая (семейная) культура	Иерархическая (бюрократическая) культура

требования к характеру ее корпоративной культуры (табл. 2).

Представленные варианты при всей их условности и схематичности отражают приоритеты организационной культуры компании, которые обеспечивают ее устойчивость и возможность развития в зависимости от наиболее существенных особенностей ее существования.

Для примера рассмотрим компании А и В, которые осуществляют свою деятельность на достаточно изменчивом рынке (см. табл. 2). Если компанию А можно рассматривать как группу единомышленников, то компания В представляет собой уже более сложное объединение участников с различными интересами и целями. Общим для обоих бизнесов будет сосредоточение внимания на внешнем (рыночном) окружении – именно оно в силу своей высокой изменчивости создает возможности для их развития. Однако если компания А в качестве основного конкурентного преимущества видит *гибкость и адаптивность* своих внутренних процессов, то компания В, напротив, вынуждена в большей мере *стабилизировать* данные процессы, обеспечивая тем самым удовлетворение различных и порой противоречивых интересов своих участников.

Еще одним примером может служить корпорация С, осуществляющая свою деятельность на стабильном рынке (см. табл. 2). Как было показано выше,

существование данной компании в формате корпорации означает только одно – участники рассматривают корпорацию как способ снижения своих рисков (транзакционных издержек) во внешней среде. Соглашаясь по этим мотивам на участие в корпорации, они требуют только одного – учета их индивидуальных интересов. К сожалению, разнообразие интересов определяет и разнообразие задач, которые одновременно должна решать указанная корпорация. Единственным вариантом организационного решения в данном случае становится максимальный контроль и стабилизация внутренних процессов, обеспечение их предсказуемости для всех участников корпорации и заинтересованных лиц. Если представить, что внутренняя среда соответствующей организации, в том числе ее корпоративная культура, не обладает необходимой стабильностью или даже жесткостью, то последствия для самой корпорации будут весьма нежелательными. Гибкость, высокая неопределенность внутренних реакций – все это, конечно, может привести к успехам в достижении одной или нескольких конкретных целей, но при этом остальные цели будут искажены или даже проигнорированы. Тем самым будет нарушен базовый принцип данной корпорации – максимально полное удовлетворение интересов всех участников, даже при их относительной противоречивости.

Закончив с подробным изложением и аргументацией тех требований, которые предъявляются к организационной культуре, перейдем к рассмотрению ее конкретных моделей.

В настоящее время существует достаточно большое количество классификаций моделей корпоративной культуры, поэтому сосредоточимся только на тех классификациях, которые в большей или меньшей степени выделяют роль данной культуры в формировании процессов в рамках организации и процессов по отношению к внешней среде, в которой данная организация существует.

**Модель Камерона–Куинна.** Классификация корпоративных культур, предложенная Кимом Камероном и Робертом Куинном, в настоящее время считается наиболее детальной и позволяет максимально ярко отразить аспекты взаимодействия корпоративного управления и организационной культуры. Классификация построена на двух измерениях, содержание которых определяет специфику организационной культуры корпорации [2].

Первое измерение отделяет:

- критерии гибкости, дискретности и динамизма и
- критерии стабильности, порядка и контроля.

Второе измерение отделяет:

- критерии внутренней ориентации, интеграции и единства и
- критерии, ассоциируемые с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством.

Два измерения и варианты их практического воплощения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой достаточный четкий набор индикаторов организационной эффективности, иными словами, варианты моделей организационной культуры (табл. 3). Авторами классификации даны следующие определения моделей, которые отражают базисные допущения, ориентации и ценности, присущие соответствующему варианту корпоративной культуры: клан, адхократия, рынок и иерархия.

*Адхократическая культура* ориентирована на внешнее окружение и поэтому всемерно поощряет адаптивность, готовность к изменениям. Для сотрудников подобная культура олицетворяет динамичное предпринимательское и творческое место работы, на котором поощряются новаторские решения, стремление к риску и акцент на индивидуальность.

Таблица 4 – Оптимальные модели организационной культуры в зависимости от условий существования корпорации (по классификации Камерона–Куинна)

Характеристика внешней среды	Внутренняя среда корпорации	
	Однородная (единство целей)	Неоднородная (разнообразие целей)
Изменчивая	Адхократическая культура	Рыночная культура
Стабильная	Клановая (семейная) культура	Иерархическая (бюрократическая) культура

Совершенно естественно, что другими характеристиками данного варианта культуры являются следующие:

- акцент делается на временных организационных структурах и в значительно меньшей степени на использовании центральной власти и авторитарных взаимоотношений;

- успех определяется рыночным ростом и лидерством на рынке, а это, в свою очередь, связано с производством новых товаров и услуг, обретением новых ресурсов;

- позиции руководителя базируются на стратегическом планировании и непрерывном совершенствовании текущей деятельности.

*Рыночная культура* также ориентируется на внешнее окружение, но теперь уже в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Последнее достигается за счет поддержания у сотрудников стремления к достижению поставленных целей и формированию собственной репутации и репутации компании в целом. Важна роль лидера, мобилизующего сотрудников на выполнение задач. При этом основным ресурсом руководителя становится тщательное обдумывание задач и настойчивая и разумная аргументация в пользу доведения дела до конца.

*Иерархическая (бюрократическая) культура* переносит акценты на внутренние процессы в организации, которая в этом случае воспринимается как формализованное и структурированное место работы. Высокий уровень стабильности и контроля обеспечивается строгим соблюдением внутренних правил и процедур. Формальные правила, наряду с официальной политикой компании, являются одним из основных механизмов внутренней интеграции. Все это обеспечивает поддержание плавной деятельности организации, воспринимаемой как ее основное свойство. Лидеры компании, как правило, рационально мыслящие координаторы и организаторы, усилия которых направлены на координацию действий, обеспечивающих заданный уровень надежности и долгосрочной предсказуемости.

*Клановая (семейная) культура*, как и предыдущая модель, ориентирована на внутренние процессы. Однако в этом случае интеграция членов группы обеспечивается не за счет правил и процедур иерархии, а на основе разделяемых ценностей и общей цели, сплоченности и соучастия. Подобные организации похожи на большие семьи, члены которых объединены ощущением организации как «мы»: у них много общего, их объединяют традиции, отношение к лидерам как к воспитателям или даже родителям. На первый взгляд организация с рассматриваемой моделью корпоративной культуры с трудом может восприниматься как субъект предпринимательской деятельности. В лучшем случае она может существовать только в условиях стабильного и предсказуемого рынка. Тем не менее у данной модели есть важное преимущество. Именно за счет внутренней гибкости, преданности членов организации и высокого морального климата организация может быть достаточно легко реформирована. Изменение целевой установки группы, а вместе с ней внутренних процедур, распределения обязанностей, сфер ответственности, осуществляется без серьезных внутренних издержек.

Теперь попробуем распределить рассмотренные модели организационной культуры в системе координат, которая определяет основные условия существования корпорации. К этим координатам отнесем: характер внешней среды и стабильность внутренней природы группы (см. табл. 2). Классификация Камерона–Куинна практически идеально укладывается в данную систему координат, отвечая тем самым на вопрос о наиболее адекватной модели организационной культуры в зависимости от специфики конкретной корпорации (табл. 4).

Можно сделать вывод о соответствии рассмотренных моделей организационной культуры и базовых моделей корпоративного управления:

- аутсайдерской модели в наибольшей степени соответствует такой тип культуры, как «рынок», который, в свою

очередь, может дополняться элементами моделей «адхократия» и «иерархия»;

- инсайдерская модель, напротив, в большей степени тяготеет к модели «бюрократия», что требует для коммерческих корпораций включения элементов культуры «рынок». Впрочем, в ряде инсайдерских моделей в значительной мере присутствуют и элементы клановой модели.

**Модель Г. Хофштеда.** Разработанная для анализа национальных особенностей корпоративной культуры, модель выделяет следующие координаты (ценности):

- степень интеграции членов группы (индивидуализм и коллективизм);

- уровень демократизации стиля управления (демократия и авторитаризм);

- отношение к неопределенности (лояльное и негативное);

- мотивационная направленность персонала.

*Степень интеграции* участников группы предполагает два состояния: «коллективизм» и «индивидуализм». В первом случае культура предполагает, что человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. При этом группа заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него, в свою очередь, полного и безусловного подчинения. Во втором случае предполагается, что человек действует исходя из своих собственных интересов, а также интересов ближайших к нему людей (например, родственников, друзей).

*Уровень демократизации* стиля управления определяется через понятие «индекс дистанции (масштаба) власти». По данному признаку выделяются «авторитарный» (высокий индекс) и «демократичный» (низкий индекс) стили управления. Высокий индекс дистанции власти означает доминирование в организации иерархии как природного неравенства, преобладание силы над правом, недоступность высшего руководства. Сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу.

В свою очередь, низкий индекс дистанции власти свидетельствует об ориентации руководства на удобный для работников стиль управления, первенстве права по отношению к силе, доступности высших руководителей. Кроме того, даже существующая иерархия может быть легко изменена путем перерас-

Таблица 5 – Оптимальные характеристики организационной культуры в зависимости от условий существования корпорации (по классификации Г. Хофштеда)

Характеристика внешней среды	Внутренняя среда корпорации	
	Однородная (единство целей)	Неоднородная (разнообразие целей)
Изменчивая	Низкий индекс власти	Высокий индекс власти
	Принятие неопределенности	Принятие неопределенности
	Индивидуализм	Индивидуализм
	«Мужская»	«Мужская»
Стабильная	Низкий индекс власти	Высокий индекс власти
	Избегание неопределенности	Избегание неопределенности
	Коллективизм	Коллективизм
	«Женская»	«Женская»

пределения власти. Этому способствует скрытая гармония между управляющими и подчиненными и чувство солидарности между рядовыми сотрудниками.

*Тенденция к избеганию неопределенности* отражает степень стремления людей избегать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно, и описывается через уровень соответствующего индекса.

Высокий индекс избегания неопределенности свидетельствует о чувстве страха, которое вызывает у людей неопределенность. Поэтому различного рода правила, предписания и нормы поведения призваны помочь членам организации и общества в снижении неуверенности и неопределенности. Руководители подобных организаций постоянны в своем стиле руководства и в большей степени заняты частными вопросами выполнения заданий. При этом они не склонны брать ответственность и принимать рискованные решения. В подобных компаниях значительное внимание уделяется стабильности состава трудового коллектива.

Напротив, низкий уровень индекса свидетельствует о лояльном отношении сотрудников к неопределенности. В подобных организациях руководители получают возможность заниматься стратегическими вопросами, они готовы брать на себя ответственность и принимать рискованные решения, в отношениях с сотрудниками практикуется гибкий стиль управления. При этом текучесть кадров воспринимается как нормальное или даже позитивное явление.

*Мотивационная направленность персонала* рассматривается в двух вариантах: на достижение цели и на выполнение задания.

В первом случае мы имеем дело с «мужской» культурой, которая, выражаясь через высокий индекс муже-

ственности, отдает предпочтение таким ценностям, как самоутверждение, успешность, материальный успех, конкуренция, честолюбие и настойчивость. Ориентация на цель, на результат деятельности – именно это наполняет саму деятельность рациональным смыслом. Риск воспринимается как нормальное явление. В то же время забота о людях как участниках процесса достижения целей отходит на второй план.

Противоположным вариантом становится культура, ориентированная на выполнение задания, или так называемая «женская» культура. Ее основными ценностями становятся: поддержание социальных контактов, забота о других, всеобщее качество жизни, профессиональная безопасность. Низкая мужественность предполагает меньше рабочих стрессов, уклонение от рискованных решений.

Рассмотрение критериев организационной культуры, составляющих основу классификации Г. Хофштеда, позволяет определить ключевые характеристики, в наибольшей степени отвечающие значимым условиям существования корпорации (табл. 5).

Например, изменчивой внешней среде в наибольшей степени соответствуют такие характеристики корпоративной культуры, как индивидуализм, лояльность к неопределенности и высокий уровень «мужественности». Именно эти характеристики позволяют компании не только адаптироваться к изменяющемуся внешнему окружению, но и извлекать из этих изменений практические результаты.

С другой стороны, стабильная внешняя среда уже не содержит тех потенциальных выгод, которые имели место в предыдущем случае. Более того, как неоднократно отмечалось, корпоративные объединения в этих условиях

означают желание их участников снизить внешние угрозы или риски. Отсюда становится понятным естественное тяготение подобных корпораций к таким характеристикам корпоративной культуры, как избегание риска, коллективизм и «женственность».

Существенное значение в дифференциации корпоративной культуры имеет и степень однородности внутренней среды корпорации.

В случае однородной среды, т.е. при наличии единства целей ее участников, дополнительное усиление внутренней интеграции через фактор власти не является актуальным. Более того, высокий индекс масштаба власти, хорошо сочетаясь с таким параметром, как избегание неопределенности, может входить в противоречие с параметром «индивидуальность».

Иная ситуация возникает в случае, когда корпорация неоднородна по составу своих участников. Как следствие, она вынуждена соизмерять свои действия с неким набором целей как своих участников, так и заинтересованных лиц. Фактор власти в этих условиях становится мощным интегрирующим инструментом. Интересно, что эффект высокого индекса масштаба власти проявляется по-разному в зависимости от того, ориентирована корпорация на внешнюю или на внутреннюю среду. В первом случае власть обеспечивает минимально необходимый уровень интеграции группы в достижении различных целей, но при этом старается сохранить такие важные характеристики, как индивидуализм и принятие неопределенности. Во втором случае фактор власти становится решающим аргументом при создании чрезвычайно устойчивой внутренней структуры компании – коллективизм превращается в жесткую иерархическую структуру.

Полученные выводы позволяют дополнительно уточнить основные характеристики организационной культуры, в наибольшей степени соответствующие той или иной модели корпоративного управления:

- аутсайдерской модели в наибольшей степени соответствует следующий набор характеристик: высокий индекс власти, принятие неопределенности и индивидуализм. В значительной мере это соответствует «мужскому» варианту организационной культуры. В некоторых случаях уровень власти в корпорации может снижаться, но при этом индивидуализм не заменяется коллективизмом;

Таблица 6 – Оптимальные модели организационной культуры в зависимости от условий существования корпорации (по классификации Р. Харрисона)

Фокусировка компании в зависимости от состояния внешней среды	Ориентация компании в зависимости от характера ее внутренней среды	
	На гибкость и индивидуальность при однородной среде (единство целей)	На стабильность и контроль при неоднородной среде (разнообразие целей)
На внешних процессах (изменчивая среда)	Культура задачи	Культура власти
На внутренних процессах (стабильная среда)	Культура личности	Культура роли

• инсайдерская модель, напротив, более восприимчива к «женскому» варианту организационной культуры: избегание неопределенности, коллективизм, достаточно высокий уровень индекса власти. Впрочем, индекс власти может в некоторых случаях снижаться, но при этом в рамках группы не усиливается индивидуализм, просто жесткая иерархия заменяется системой устойчивых социальных связей.

**Модель Р. Харрисона.** Типизация корпоративной культуры в данном случае основана на выделении так называемых «организационных идеологий (культур)», ориентированных в каждом отдельном случае на власть, роль, задачу и на людей. В свою очередь, модели корпоративной культуры по своему содержанию достаточно четко делятся на модели, ориентированные на внешнюю среду (*культура задачи* и *культура власти*), и модели, ориентированные преимущественно на внутренние процессы в организации (*культура роли* и *культура личности*). Кроме того, эти же модели можно дифференцировать по критерию жесткости внутренних связей. Например, относительно жесткой внутренней структурой обладает культура, основанная на власти, а абсолютно жесткой – ролевая культура. По этому критерию они противопоставляются культурам задачи и личности.

Таким образом, классификация Р. Харрисона также позволяет рассматривать модели организационной культуры как соответствующие тем или иным условиям существования конкретной корпорации (табл. 6).

Кроме того, по уже хорошо понятному алгоритму можно соотнести модели организационной культуры и модели корпоративного управления:

• аутсайдерская модель, как правило, хорошо сочетается с характеристиками «властной культуры», хотя вполне допустимы элементы таких моделей, как «культура задачи» и «культура роли»;

• инсайдерской модели в большей степени соответствует «культура роли», которая, в свою очередь, может дополняться некоторыми характеристиками из таких моделей, как «культура власти» и «культура личности».

**Модель AGIL.** Еще одной моделью, которая достаточно явно выделяет «внутреннюю» и «внешнюю» составляющие корпоративной культуры, является модель, предложенная американским социологом Т. Парсоном. Она была разработана путем выделения основных функций, которые должна выполнять организация, как, впрочем, и любая другая социальная система, чтобы выжить и добиться успеха [3]:

- адаптация (adaptation) к постоянно меняющимся условиям внешней среды;
- достижение целей (goal-seeking);
- интеграция (integration) отдельных частей системы в единое целое;
- легитимность (legitimacy) – признания людьми и другими организациями.

Признавая, что указанные функции присущи любой организационной культуре, тем не менее стоит отметить, что их значения несколько различны в зависимости от специфики существования конкретной организации (корпорации). Например, такая функция, как адаптация к условиям внешней среды, не столь важна, если условия относительно стабильны. Напротив, в этих обстоятельствах большее значение может приобрести такая функция, как «интеграция» – способность сохранить устойчивость группы даже при изменении ее внутренней структуры. Дело в том, что именно изменение внутренней структуры позволяет организации создать новые внутренние возможности и за счет этого получить дополнительный импульс для своего развития даже в условиях стабильного внешнего окружения.

Можно привести и другой пример, когда корпорация не столь зависит от состояния внешней среды (например, рыночной конъюнктуры), но ей чрезвы-

чайно важно сохранить устойчивые отношения как внутри себя самой, так и со своим непосредственным окружением. Очевидно, что ключевую роль в данном случае начинает играть такая функция, как легитимность, т.е. признание участниками группы и ее заинтересованными лицами.

Теперь рассмотрим функции данной модели в разрезе их «внутренней» и «внешней» направленности. Можно сказать, что к функциям, ориентированным на *внешнюю среду*, относятся «адаптация» и «достижение целей». С другой стороны, такие функции, как «интеграция» и «легитимность», по своей природе скорее ориентированы на *внутренние процессы* группы. Разумеется, функцию легитимности при этом следует рассматривать не в узком контексте исключительно самой группы, а по отношению в том числе и к лицам, непосредственно заинтересованным в ее деятельности.

Все вышесказанное позволяет установить приоритетность тех или иных функций модели AGIL в зависимости от условий функционирования конкретной корпорации (табл. 7).

Рассматривая соотношения моделей корпоративного управления и функций организационной культуры, можно выделить следующие наиболее общие зависимости:

• аутсайдерская модель получает дополнительные возможности, если основным содержанием организационной культуры является такая функция, как «достижение целей», дополняемая функциями «адаптация» и «легитимность»;

• инсайдерская модели в большей степени тяготеет к такой функции, как «легитимность», но при этом сохраняют свое значение и функции «достижение целей» и «интеграция».

Как мы видим, функции «достижение целей» и «легитимность» позитивно воспринимаются обеими базовыми моделями корпоративного управления. Отличие заключается лишь в расстановке акцентов. В аутсайдерской модели именно достижение целей участников обеспечивает признание ими корпорации. Напротив, в случае инсайдерской модели соблюдение интересов участников «легитимирует» существование корпорации с их стороны, а это, в свою очередь, позволяет рассчитывать на достижение компанией, например, рыночных целей.

В настоящее время существует довольно большое количество и других

## Источники

1. Спивак В. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
3. Ахметшина Ю.Р. Корпоративная культура и этика бизнеса. Екатеринбург: Артеграф, 2006.
4. Устюжева Е., Юров М. Корпоративная культура // Журнал для акционеров. 2004. № 1.

Таблица 7 – Приоритетность функций организационной культуры в зависимости от условий существования корпорации (по классификации Т. Парсона)

Фокусировка компании в зависимости от состояния внешней среды	Ориентация компании в зависимости от характера ее внутренней среды	
	На гибкость и индивидуальность при однородной среде (единство целей)	На стабильность и контроль при неоднородной среде (разнообразие целей)
На внешних процессах (изменчивая среда)	<b>Адаптация</b> (использование внешних возможностей)	<b>Достижение целей</b> (формирование новых внешних возможностей)
На внутренних процессах (стабильная среда)	<b>Интеграция</b> (создание новых внутренних возможностей)	<b>Легитимность</b> (сохранение внутренних возможностей)

классификаций типов (моделей) корпоративной (организационной) культуры. Однако анализ даже рассмотренного перечня позволяет сделать общий вывод о тесной взаимосвязи организационной культуры и вопросов корпоративного управления. Принципиально важным при этом является органичное соответствие организационной культуры целям, задачам и условиям существования конкретной корпорации. Как мы видим, практически все типы культур в той или иной мере оказываются востребованными в зависимости от конкретных условий, а значит, играют позитивную роль в корпоративном управлении.

**Корпоративная культура на российских предприятиях.** Следует признать, что все рассмотренные классификации созданы зарубежными исследователями, отражают реальную, уже устоявшуюся западную практику, в том числе предпринимательской деятельности, в которой феномен корпоративной культуры играет огромную и в большинстве случаев положительную роль. К сожалению, эта тенденция лишь частично присутствует в современной российской предпринимательской практике, в частности в корпоративном секторе экономики.

Во-первых, по-прежнему отсутствует четкое понимание категории корпоративной культуры или это понимание имеет исключительно поверхностный, декларативный характер, подразумевая проведение различных корпоративных мероприятий и праздников. Как минимум, это положение ведет к слабому использованию возможностей организационной культуры как одного из институтов корпоративного управления.

Во-вторых, существенную роль продолжают играть особенности формирования российского корпоративного сектора, особенности функционирования значительного числа даже предпринимательских корпораций, а зачастую и

особенности национальной ментальности. В результате, хотя российские компании в своем абсолютном большинстве и характеризуются специфической корпоративной культурой, ее практическое воплощение зачастую входит в противоречие с реальными рыночными условиями, стоящими перед компанией задачами, т.е. играет деструктивную роль в вопросах корпоративного управления. В качестве примеров можно привести ряд моделей организационных культур, которые имеют место в российских условиях. Данные модели в принципе не только не могут существовать в жестких рыночных условиях аутсайдерской модели корпоративного управления, но с трудом могут быть представлены даже в более мягких «социально ориентированных» условиях инсайдерской модели. Исследователями выделяются, например, такие типы культур как «патернализм», «колхоз», «феодалный социализм» и целый ряд других, отражающих национальную специфику корпоративной культуры [3; 4].

Надо признать, что за последние годы наметился определенный прогресс в формировании более цивилизованных моделей. Важно, что эти позитивные примеры не просто копируют определенные западные образцы (прямое заимствование, как правило, не дает эффекта или эффект возникает скорее отрицательный), но и учитывают общенациональные особенности российской культуры. В то же время сознательное формирование организационной культуры на предприятиях идет преимущественно с акцентом на внутреннюю среду: развитие коммуникационных связей, корпоративного патриотизма и лояльности и т.д. Во многих случаях это можно считать вполне оправданным в силу рыночной специфики существования конкретной компании, но еще в большей степени в силу формирования

на предприятии того или иного формата инсайдерской модели корпоративного управления. Как было показано выше, именно инсайдерская модель в большей степени востребует организационную культуру, ориентированную на внутренние процессы в компании и на ее ближайшее окружение. Российская специфика заключается в том, что организационная культура в этом случае обеспечивает сохранение сложившегося баланса интересов, а в некоторых случаях снижает риски корпоративных захватов.

Исключениями из этой общей тенденции являются лишь те предприятия корпоративного сектора, в которых сознательно формируется аутсайдерская модель корпоративного управления (публичные компании), предприятия, созданные вне приватизационных процессов, и особенно предприятия так называемой «новой экономики».

Заканчивая рассмотрение корпоративной культуры в контексте корпоративного управления, можно сделать следующие выводы:

- корпоративная культура – самый консервативный институт в системе корпоративного управления, который формируется на протяжении длительного периода времени. В этом смысле корпоративной культурой практически

нельзя управлять, ее необходимо пере-страивать, в том случае если она не соответствует стратегическим задачам корпорации;

- не существует идеального образца корпоративной культуры, она всегда «индивидуальна». Нет организаций без корпоративной культуры, вопрос лишь в ее типе;

- оценочная нейтральность понятия корпоративной культуры (нет «культурных» корпораций или «бескультурных»). Единственным критерием оценки корпоративной культуры является степень гармоничности и соответствия целей и стратегии развития корпорации отдельным элементам корпоративной культуры по уровню развития, направленности, идеям, способам достижения целей;

- корпоративная культура, являясь зависимой переменной от множества факторов (социально-экономических, исторических, психологических), оказывает значительное влияние на функционирование корпорации (например, замедляя или ускоряя нововведения). Другими словами, развиваясь и трансформируясь в процессе адаптации организации, корпоративная культура имеет свойство модифицировать как «внутреннюю», так и «внешнюю» среду корпорации. ■

## References

1. Spivak V. Corporate culture. S.-Petersburg: Piter, 2001.
2. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture / translated from English by I.V. Andreeva. S.-Petersburg: Piter, 2001.
3. Akhmetshina Yu.R. Corporate culture and business ethics. Ekaterinburg: Artegraf, 2006.
4. Ustyuzheva E., Yurov M. Corporate culture // Zhurnal dlya aktsionerov. 2004. No. 1.

**ГАТТИ Мауро**

Профессор кафедры организации и управления персоналом

**Римский университет Ла Сапиенца**

Viale R. Elena, 324

00185 Roma, Italia

06 49911

E-mail: mauro.gatti@uniroma1.it

**ФЕДОРОВА Алена Эдуардовна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом

**Уральский государственный экономический университет**

620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

Тел.: (343) 221-17-57

E-mail: dekan\_2002@mail.ru

**Ключевые слова**

ДВОЙСТВЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

СОЦИАЛЬНОЕ ЗАГРЯЗНЕНИЕ

ОБЕДНЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ТОКСИЧНОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО

ТОКСИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ТОКСИЧНЫЙ ПЕРСОНАЛ

**Аннотация**

Статья рассматривает двойственный характер управления персоналом в крупных компаниях. С одной стороны, компаниям нужна сильная организационная культура, основанная на вовлеченности и приверженности работников. С другой стороны, деструктивные практики управления персоналом разрушают внутренние социальные связи. Чтобы устранить двойственный характер управления, авторы предлагают положить в основу миссии и ценностей организации принципы корпоративной социальной ответственности (КСО) в отношении практик управления персоналом, предварительно приняв их на высшем уровне управления.

## Устойчивость и двойственность в практике управления персоналом: где выход?

В качестве доказательств двойственного характера поведения многих топ-менеджеров и компаний, которыми они управляют, в исследованиях выделяют, с одной стороны, их безусловную приверженность идее устойчивого развития, а с другой стороны, сохранение практик, оказывающих негативное влияние на жизнь и благосостояние работников.

Многие компании тратят усилия и ресурсы на внешние коммуникации, стремясь получить гарантии того, что их производственная политика и продукция будут восприниматься потребителями и общественностью как экологически чистые и безопасные для окружающей среды. Политика бережного отношения к окружающей среде сегодня может принести компании существенные дивиденды: рост внутренней эффективности, рентабельности и, как следствие, увеличение доходов собственников и акционеров благодаря, например, снижению затрат на энергоресурсы.

В то же время мысль о том, что некоторые приемы и методы управления, такие как сокращение численности персонала, увольнение по инициативе работодателя, высвобождение в связи с выходом на пенсию, привлечение к сверхурочной работе и вынужденные отпуска без сохранения заработной платы, могут иметь сильное разрушающее воздействие на работников, их физическое и психологическое благополучие, высказывается, но чаще всего игнорируется. Необходимо признать, что рабочие места с увеличенной продолжительностью рабочего времени, характеризующиеся недостаточным либо избыточным контролем исполнения или неблагоприятным социально-психологическим климатом, намного более широко распространены, чем принято считать.

Статистические данные показывают, что в компаниях наблюдается рост заболеваемости и стресса, лишь отчасти вызванный глобальным кризисом, приведшим к банкротству многих предприятий и повышению уровня безработицы.

Выявленная двойственность приводит к парадоксу. В то время как несомненно, что долгосрочная конкурентоспособность компании в значительной степени опирается на человеческий фактор, сохраняются методы управления персоналом, которые принижают достоинство труда и в конечном итоге наносят существенный ущерб тем же компаниям, которые их применяют.

Одна сторона двойственности в области управления персоналом – потребность в сильной организационной культуре и доверии.

Фирмы стремятся создавать и развивать сильную организационную культуру, ее видимые и глубокие слои, так как она играет важную роль в направлении и объединении всей организации вокруг основных корпоративных ценностей для достижения общеорганизационных целей.

В современных корпорациях организационная культура находит немедленный перевод в «культуру конкурентоспособности». В существующих экономических условиях, характеризующихся глобализацией рынков, жесткой конкуренцией, сокращением жизненного цикла товаров, быстрым устареванием продуктов и бизнес-моделей, сжатием времени выхода на рынок и т.д., культура конкурентоспособности совершенно естественным образом связана с культурой инноваций, как с точки зрения модернизации производства, так и с позиции создания ценности для конечного потребителя.

Организационная культура по-разному трактуется в управленческой и организационной литературе. Эдгар Шейн определяет культуру как «модель разделяемых людьми базовых допущений, которые были усвоены группой в процессе разрешения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции, достаточно эффективных, чтобы считаться действенными, и, следовательно, преподносимых новым членам в качестве правильного способа восприятия, мышления и чувствования по отношению к этим проблемам» [1].

Данное определение подчеркивает три уровня культуры, различные по глубине восприятия:



## Sustainability and Ambivalence in HR Management Practice: How to Get Out?

Recent research as the evidence of an ambivalent character of the behaviour of many top managers and the companies they run, highlighted, on the one hand, the unconditional adhesion to the idea of acting in a "sustainable" way and, on the other hand, the persistence of practices which are particularly harmful to the life and welfare of workers.

Many companies enhance their efforts and invest resources into external communications to ensure that their policies and products are perceived by consumers and the public as eco-friendly. Eco-friendly policies can allow the company to remarkably improve internal efficiency and profitability, and, consequently, raise value generation for owners and shareholders since, for example, they help reduce the cost of energy supply.

However, the idea that many management practices, such as downsizing, layoffs on the employer's initiative, release in connection with retirement, engaging to overtime work, forced leaves without pay may have a serious harmful effects on employees, their physical and psychological well-being is widely recognized but largely ignored. It is important to admit that jobs requiring long hours of work, having lack (or excess) of performance control or adverse social-psychological climate, are more widely spread than it is now assumed.

Various statistics, in fact, show that in many companies there is an increase in morbidity and individual distress, only partly due to the global crisis that makes many factories close and raises unemployment rate.

The ambivalence shown above leads to a paradox. While it is undeniable that a substantial part of the company's ability to build durable competitive advantages rests largely on the human factor, persisting practices which tend to depress the dignity of work cause substantial damage to the same companies that bring them into place.

The **first component of ambivalence** in HR management: the need for strong organizational culture and the need for trust.

Firms strongly need and strive to build and develop a strong organizational culture, in its visible and profound layers, as it plays a prominent role in guiding and uniting the entire organization around its core values in order to achieve its own goals.

In modern corporations, organizational culture finds an immediate translation in the "culture of competitiveness". In the current economic environment, characterized by globalization of markets, tough competition, reduced life cycles and rapid obsolescence of products and business models, compression of the time of entering the market, etc., the culture of competitiveness is also linked – in a totally natural way – with the culture of innovations, both in terms of the transformation of operational processes aiming at greater efficiency and creation of value for the final customer.

Organizational culture has been variously defined in managerial and organizational literature.

Edgar Schein defines culture as "a pattern of shared basic assumptions that a group has learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" [1].

This definition highlights three levels of observation, each one characterized by its own intensity of depth and visibility:

1. Artefacts meaning the outward and visible (thus more superficial) expressions of culture;
2. Values needed to define, regulate and direct the behaviour of people within the company and to explain the beliefs about what is desirable for the life of the organization;
3. Basic assumptions, guiding values that are taken for granted and are not objectionable, conceived as solutions to problems, efficiency of which has been proven repeatedly over time to become implicit assumptions, the constituent elements of the deep cultural orientation and, therefore, its essential core.

► **Mauro GATTI**  
*Prof. of Organization  
and HR Management Dept.*

**Sapienza University of Rome**  
**Viale R. Elena, 324**  
**00185 Rome, Italy**  
**06 49911**  
**E-mail: mauro.gatti@uniroma1.it**

► **Alyona E. FYODOROVA**  
*Cand. Sc. (Ec.), Assistant-Prof. of Labour  
Economics and Management Dept.*

**Urals State University of Economics**  
**620144, RF, Ekaterinburg,**  
**ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45**  
**Phone: (343) 221-17-57**  
**E-mail: dekan\_2002@mail.ru**

### Key words

AMBIVALENCE OF HR MANAGEMENT  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
SOCIAL POLLUTION  
IMPOVERISHED MANAGEMENT  
TOXIC WORKPLACE  
TOXIC MANAGEMENT  
TOXIC PERSONNEL

### Summary

The paper aims to demonstrate the ambivalent character of HR Management in many large companies. On the one hand, in fact, companies do need a strong organizational culture, based on engagement and commitment of its workforce. This seems to be the basic need in order to allow people to cooperate to achieve the organizations' goals. But, on the other hand, disruptive HR practices tend to destroy internal social context that allows people to cooperate and build strong identification with the organization's objectives. In order to find a way to get rid of this ambivalence, the authors believe that principles of corporate social responsibility (CSR), in terms of HR management practices, must be placed at the core of the organization's values and mission, being firstly interiorized at the top-level management.

1) артефакты, т.е. внешние и видимые (таким образом, более поверхностные) проявления культуры;

2) ценности, необходимые для формирования, регулирования и координации поведения людей в компании и объясняющие им, какие именно убеждения желательны для организации;

3) базовые допущения, основополагающие ценности, не подлежащие сомнению и принимаемые как само собой разумеющиеся и воспринимаемые как способы решения проблем, эффективность которых была многократно доказана в течение долгого времени, так что это закрепилось на подсознательном уровне; составляющие элементы глубинного уровня культуры и, следовательно, ее сущностное ядро.

Организационная культура обретает форму с течением времени благодаря успешным решениям проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции.

Факторы, которые определяют культуру, можно разделить на внешние (проявляющиеся в воздействии окружающей среды на компанию) и внутренние (связанные с взаимодействием между отдельными лицами и группами внутри компании). Что касается последних, организационная культура является результатом конкретных стилей в управлении и исполнении работы, которые характеризуются техникой управления внутренними коммуникациями, разной степенью участия персонала низких уровней в процессах принятия решений, а также большей или меньшей централизацией власти. Таким образом, характеристики формирующейся культуры, впоследствии закрепляемой в официальных документах (процедуры, порядок обслуживания, этические кодексы поведения и т. д.), влияют на поведение, способы коммуникаций и направляют образ мышления и действия людей, работающих в компании.

Как уже отмечалось, организационная культура играет двоякую стержневую роль, во-первых, помогая адаптироваться к внешней среде, а во-вторых, способствуя внутренней интеграции. Внутренняя интеграция облегчается за счет наличия единой культурной основы, способной вмещать и взаимоувязывать культурологические особенности различных функциональных областей, и в этом случае организационная культура играет роль унификатора внутрифирменной деятельности. Интеграция может осуществляться различными способами: либо установлением жесткой системы иерархического

авторитарного управления, основанного на силе принуждения и санкциях в целях координации поведения людей в соответствии с ожиданиями менеджмента компании, либо созданием климата доверия, участия, вовлеченности, ответственности и самоорганизации на основе «социального контроля».

Основополагающей задачей организационной культуры, как при решении проблем адаптации к внешней среде, так и проблем внутренней интеграции, является создание уникальной самобытности компании (корпоративного стиля). Эта самобытность, которая в свою очередь основывается на корпоративной индивидуальности, необходима, чтобы помочь сотрудникам организации идентифицировать и отождествлять себя с ней, с ее ценностями, целями и нормами поведения. Организационная культура, следовательно, есть механизм, снижающий затраты на интеграцию, координацию и контроль.

Организационная культура, рассматриваемая как нематериальный актив, является ключевым элементом в формировании уникального фирменного стиля и имиджа, направленных на поиск гармонии с внешними заинтересованными сторонами. Этот аспект имеет большое значение для создания положительной репутации на основе конкурентных преимуществ компании. Деятельность, направленная на облегчение процесса адаптации к внешней среде, включает работу с корпоративным имиджем, информационными системами, методами коммуникации и стоимостью бренда.

Что касается внутренней среды, посредством формирования самобытности компании культура способствует интеграции и координации в отношении:

- сплоченности, согласованности ценностей и целей индивида с интересами предприятия;

- архитектуры информационных систем, управления информацией и методов коммуникации, которые предполагают различные характеристики в зависимости от типа корпоративной культуры (формальные – в случае авторитарной иерархии компании; неформальные – в случае компаний, ориентированных на сотрудничество и доверие);

- стилей управления, процессов принятия решений, умений и навыков решения проблем, по-разному настроенных в зависимости от бизнес-культуры (с большей самостоятельностью в принятии решений в случае культуры, основанной на вовлеченности и обмене информацией);

- квалификации и инновационного поведения, которые более развиты там, где корпоративная культура направлена на создание отношений на основе доверия, обмена и распространения знаний, развития творчества и самоорганизации;

- мотивации и удовлетворенности персонала, которые положительно влияют на производительность и результаты деятельности компании.

В таком контексте политика сотрудничества между отдельными лицами и группами является важным аспектом. Сотрудничество, по сути, основано на непрерывном взаимодействии и формировании коммуникационных сетей, которые могут повысить эффективность взаимоотношений между работниками, способствуя расширению обмена информацией и опытом. Необходимость реализовать на практике эти изменения делает важным формирование сильных и устойчивых связей с помощью участия в них доверенных лиц коллектива, способных управлять межличностными отношениями и снижать конфликтность внутренних транзакций (в частности, затраты на координацию, интеграцию и контроль).

Рассматриваемое с позиции внутренних и внешних факторов, доверие всегда представляется как один из наиболее значимых ресурсов, закладываемых в основу конкурентных преимуществ предприятий.

**Другая сторона двойственности** в области управления персоналом – деструктивные методы управления.

Согласно последним статистическим данным постоянно увеличивается доля работников, ставших жертвами пристрастия к алкоголю и наркотикам, психических расстройств и бессонницы, вызванных чрезмерным стрессом из-за неприемлемых методов организации труда и плохих межличностных отношений на рабочем месте, непрекращающихся реструктуризаций компаний и невыгодных для работника контрактных отношений. Все это происходит на фоне роста числа профессиональных заболеваний, вызванных воздействием токсичных веществ и отсутствием надлежащих мер безопасности.

Реструктуризация организации сопровождается сокращением штата и последующим сокращением расходов на персонал (например, транспортных услуг для сотрудников, талонов на питание, а в США – различных форм социального обеспечения, медицинской страховки), снижением размера оплаты за обычную

Organizational culture takes on shape over time due to the acknowledgement of the success of the solutions and answers provided to the problems of adaptation to external environment and internal integration.

The factors that determine culture can be divided into factors of external origin (arising from the pressures that the environment exerts on the company itself) and of internal origin (resulting from interactions between individuals and groups within the company). With regard to the latter, organizational culture is the result of specific executive and managerial styles that involve the management of internal communications, greater or lesser involvement of lower-level staff in decision-making processes as well as greater or lesser centralization of power. In this way, the characteristics of emerging culture, then crystallized in formal documents (procedures, service orders, ethical codes of conduct, etc.), influence behaviour, communication and direct the ways of thinking and acting of people working in the company.

Organizational culture, as mentioned above, plays a dual fundamental role of adaptation to the external environment and internal integration. As for the internal integration, facilitated by the presence of unified cultural framework able to contain and tie together the specific cultural orientations relating to various specialized functional areas, organizational culture contributes to the firm's unity of action and of direction. The integration can be pursued in various ways: either setting a rigid system of hierarchical-authoritarian control based on coercive power and sanctions in order to align the behaviour of individuals to the behaviour expected by the company's governance, or creating a climate of trust, participation, involvement and responsibility and fostering self-organization based on forms of "social control".

Fundamental task of the organizational culture is therefore to help create the specific identity of the company (corporate identity). This identity, which is based in turn on the corporate personality, is necessary to help members of the organization recognize and identify themselves with it, with its values, objectives and principles of conduct. The organizational culture is hence a mechanism that reduces integration, coordination and control costs.

Organizational culture, perceived as an intangible asset, is a key element in formation of unique corporate style and image designed to achieve harmony with external stakeholders. This issue is of vital importance for generation of goodwill based

on the company competitive advantages. The activities targeted at facilitation of the adaptation to the external environment involve working on corporate image, information systems, communication methods and brand value.

As for the internal environment, through the creation of a specific identity the culture promotes integration and coordination in terms of:

- Cohesion and alignment of individual values and goals with those of the enterprise;
- Architecture of information systems, information management and communication modalities, which assume different characteristics depending on the type of corporate culture (formal in case of a hierarchical company based on authority, more informal in case of a company oriented to cooperation and trust);
- Management styles, decision-making processes, and problem-solving skills differently configured depending on the business culture (with a wider level of decision-making autonomy in case of culture based on involvement and information sharing);
- Qualification and innovative behaviour which appear to be more developed where the corporate culture aims at creation of relationships based on trust, exchange and diffusion of knowledge, creativity development and members' self-organization capacities;
- Motivation and satisfaction of people with positive effects on productivity and business performance.

In such context, the policy of cooperation between individuals and groups is an essential aspect. Cooperation, in fact, is based on the continuous interaction and the formation of networks of communication that can increase the level of connectivity among individuals, hence enabling increased exchange of information and experiences. The need for implementing these changes grounds the necessity of forming strong and stable ties with the help of trustees, able to guide interpersonal relations and reduce the magnitude of the conflict and thus the internal transaction costs (in particular, the costs of coordination, integration and those related to the control activities).

Considered from perspective of either external or internal factors trust is always presented as one of the most fundamental resources which can reasonably be based on the competitive advantage of enterprises.

The **second component of ambivalence** in HR management: disruptive HR practices.

Recent statistics highlight that an increasing proportion of workers are victims of such phenomena as addiction to alcohol, drugs, mental disorders and insomnia caused by excessive stress due to unsuitable methods of organization and poor interpersonal relationships at work, loss of self-esteem and unsatisfactory social relationships due to continuous organizational restructuring or adoption of contractual arrangements that foster insecurity, in addition to the increase in diseases caused by exposure to toxic substances or agents and the lack of appropriate security measures.

Organizational restructuring is accompanied by staff cuts and consequent dismissal, elimination of certain items that make up personnel expenses (such as, for example, transport services for employees, meal vouchers and, in the United States, the abolition of forms of health care and social security), the reduction of wages for the same working hours or increase in hours of work, and these are just some of the practices in question, the disclosure of which has an impact on the lives of individuals, families and the community they belong to.

Pfeiffer calls this phenomenon "social pollution", the adverse effects of which are no less (and perhaps more) significant than environmental pollution [2].

Since the development of the crisis, layoffs have begun in many countries, including Russia. According to the survey conducted in the summer of 2009 by the Department of Labour and Employment, Moscow, 45% of the capital's residents stated that their families were affected by layoffs, delays and non-payment of wages, reduction of working hours and wages. Another 18% of the residents, who participated in the survey were on administrative leave and received the news about the liquidation of the enterprise [3].

Russian labour legislation makes provision for procedure of downsizing that is costly for organizations. Unscrupulous employers practise illegal layoffs without paying any compensation, forcing employees to hand in their notice. According to the Federal State Statistics Service it is the most popular reason for layoffs.

Data of the Federation of Independent Trade Unions say that about a third of young people in Russia up to 25 years cannot find a job. A large part of the unemployed (29%) are exactly young people under 25 years. The constant lack of proposals on the youth labour market creates problems in the development and establishment of the young personality, and often provokes youth to illegal ways of getting money [4].

продолжительность рабочего времени или его увеличением. Это лишь часть рассматриваемых нами вопросов, раскрытие которых влияет на жизнь отдельных людей, семей и сообществ, к которым они принадлежат.

Пфеффер назвал это явление «социальным загрязнением», отрицательные последствия которого являются не менее (а может быть, и более) значительными, чем загрязнение окружающей среды [2].

С разворачиванием кризиса начались массовые увольнения во многих странах мира, в том числе и в России. В ходе социологического опроса, проведенного летом 2009 г. департаментом труда и занятости г. Москвы, 45% жителей столицы заявили, что их семьи затронули массовые увольнения, задержки и невыплаты заработной платы, сокращение рабочего времени, снижение заработной платы. Еще 18% респондентов оказались в административных отпусках и получили известие о ликвидации предприятия [3].

Предусмотренная российским трудовым законодательством процедура сокращения затратна для организаций. Недобросовестные работодатели практикуют незаконные увольнения – без выплаты полагающихся компенсаций, вынуждая работников подать заявление об увольнении по собственному желанию. Согласно данным Росстата это самая распространенная причина увольнений.

По данным Федерации независимых профсоюзов, в России около трети молодых людей до 25 лет не могут найти работу. Большую долю общего количества безработных – около 29% – составляет молодежь до 25 лет. Постоянное отсутствие предложений на молодежном рынке труда создает проблемы в развитии и становлении личности молодого человека и зачастую провоцирует его на незаконные способы добывания денег [4].

Нестабильность состояния современного рынка труда связана со следующими тенденциями: средний срок пребывания в должности, особенно для работников-мужчин, значительно сократился, в то же время возросло использование труда временных работников и работников, занятых неполный рабочий день.

Эти изменения приводят к росту вторичного рынка труда, где работники имеют низкий уровень заработной платы и производительности труда и не имеют стимулов для повышения своей квалификации. Работодатель не осуществляет инвестиции в их профессиональное обучение, и у него нет причин для сокращения высокой текучести кадров, тем бо-

лее что она позволяет снизить затраты на социальный пакет, а также мешает объединению рабочих в профсоюзы. Именно занятые в периферийном сегменте первыми попадают в число безработных.

В России периферийный рынок труда, формирующийся с 1990-х годов, имеет свою специфику. Наряду с основной работой, которая не обеспечивает условий и гарантий достойной жизни, на условиях вторичной занятости у нас вынуждены работать люди, ищущие дополнительные источники дохода. Данный срез социального неравенства в российских условиях практически не исследован.

Все вышеуказанные группы работников находятся в непривилегированном и социально незащищенном положении, что повышает степень неопределенности для трудящихся, их неуверенности в завтрашнем дне и оказывает деструктивное воздействие на качество их жизни.

Социальное загрязнение от использования деструктивных методов управления человеческими ресурсами не имеет экономического смысла не только для общества, но и для самих организаций, создающих токсичные (неблагоприятные) рабочие места (*toxic workplaces*), когда руководство полностью сосредоточено лишь на получении прибыли в ущерб физическому и духовному благополучию как сотрудников организации, так и общества в целом [5].

Понятие «токсичное рабочее место» включает все дисфункциональные факторы профессиональной среды, воздействие которых на работающего может вызвать какие-либо нарушения в состоянии его здоровья: снижение уровня адаптации организма, увеличение частоты случаев соматических и инфекционных заболеваний, временное или стойкое снижение работоспособности, увеличение профессиональной заболеваемости.

Некоторые характеристики токсичных рабочих мест включают:

- высокий уровень абсентеизма (прогулов) и текучести кадров;
- низкий уровень исполнительской дисциплины и качества выполняемой работы;
- большое количество жалоб от клиентов;
- борьбу за власть и другие формы соперничества;
- неудовлетворенность работников уровнем материального и морального вознаграждения;
- нежелание сотрудников выполнять какие-либо социальные функции в трудовом коллективе;

- ухудшение социально-психологического климата;

- отказ и избегание сверхурочной работы в случаях, в которых раньше сотрудники активно к ней стремились;

- психологический террор на рабочем месте (моббинг, буллинг, боссинг);

- деструктивное руководство.

В книге «Насилие на работе» («Violence at Work»), изданной Международным бюро труда (МБТ) в 1998 г., моббинг и буллинг упоминаются в том же ряду, что и убийство, изнасилование или ограбление.

И хотя буллинг или моббинг могут показаться вполне безобидными по сравнению с другими проявлениями физического насилия, эффект, который они производят на жертву, особенно если это длится достаточно долго, имеет такую разрушительную силу, что в некоторых случаях может приводить к приступам немотивированной агрессии и суицидам.

Российские социологи отмечают эпидемию моббинга в каждой пятой компании страны [6]. Так, «Российская газета» сообщает, что в России жертвами офисного террора становятся от 5 до 20% работников. 73% жертв моббинга – женщины.

По данным американской исследовательской компании The Workplace Bullying & Trauma Institute (WBTI), моббинг вызывает стресс в 76% случаев, паранойю в 60%, головные боли у 55% опрошенных, чувство отстраненности возникает у 41%, а сомнения, стыд и чувство вины испытывают 38%. Ночные кошмары посещают 49% людей, от бессонницы мучаются 71%, столько же становятся рассеянными. У 35% меняется вес тела. Жертва перестает нормально спать, может неумеренно курить, злоупотреблять алкоголем и принимать антидепрессанты. Моббинг существенно влияет на экономические показатели организации: прибыли могут упасть на 30–50% по причине резкого увеличения текучести кадров и падения производительности труда [1].

Возможность для судебного разбирательства по такой проблеме в России существует и опирается на ст. 151 Гражданского кодекса, где говорится о причинении морального вреда. Тем не менее выигранных дел по этой статье почти нет. Ведь доказать, что причиной депрессии послужила травля в офисе, фактически невозможно.

Нередко причиной моббинга бывает элементарная управленческая некомпетентность руководства, в частности, неотлаженный механизм коммуникации «высшее руководство – рядовой сотруд-

The instability of the modern labour market is linked to the the following trends: the average tenure, especially for male workers, has substantially decreased while the employment of temporary and part-time workers has grown.

These changes scale up a secondary labour market where employees have low incomes and labour productivity, no incentives to improve their qualifications, and employers do not invest in personnel training and have no reason to reduce staff turnover, because it diminishes the benefits package as well as prevents workers from joining trade unions. These are the employees of the peripheral labour market that primarily appear in the number of unemployed.

In Russia, the peripheral labour market, which began to form in the 1990s, has its own specificities.

Along with the basic work, which does not provide the conditions and guarantees for well-being, people are forced to work under the terms of secondary employment, looking for additional sources of income. This slice of social inequality in Russia has not been investigated.

All of the above-specified groups of employees are in an unprivileged and socially insecure position which increases the degree of employees' uncertainty about their future and, beyond doubts, has toxic effects on their well-being.

Social pollution due to toxic methods of human resources management makes no economic sense not only for society but also for the organizations that create toxic workplaces. Toxic workplace is characterized by leadership completely focused only on profit to the detriment of physical and spiritual well-being of both employees and society as a whole [5].

Toxic workplaces contain all dysfunctional factors of professional environment that impact of which on the employee can cause health problems like, for instance, worsened adaptation of human organism, increase in frequency of somatic and infectious diseases, temporary or permanent reduction in performance capacity, growth in professional diseases.

Signs of toxic workplace include the following toxins:

- High absenteeism and high staff turnover;
- Slovenly or poorly performed work;
- High customer complaints;
- Turf wars and other types of rivalry;
- High workers compensation claims;
- People not turning up to social functions;

- High number of personal conflicts;
- People refusing/avoiding overtime where before they were willing to pitch in;
- Psychological terror at work (mobbing, bullying, bossing, etc.);
- Destructive leadership.

In the book "Violence at work" published by the International Labour Office (ILO) in 1998, mobbing and bullying are mentioned in one row with murder, rape or robbery.

Although bullying or mobbing can seem quite harmless compared to other forms of physical violence, the effect they produce on the victim, especially if it lasts long enough, has such a destructive power that in some cases emotional abuse at work may result in suicide and unwarranted aggression.

Russian sociologists note the epidemic of mobbing in every fifth company [6]. So, the "Rossiyskaya Gazeta" reported that from 5 to 20% of workers are becoming the victims of the office terror. 73% of mobbing victims are women.

According to research of the Workplace Bullying & Trauma Institute (WBTI), mobbing is the reason for stress in 76%, for paranoia in 60%, for headache in 55%, a sense of detachment occurs in 41% cases, and doubts, shame and guilt are experienced by 38% of respondents. Nightmares attended 49% of people, 71% suffered from insomnia, the same number were absentminded.

35% of respondents noticed changes in their weight. The victim ceases to sleep, begins to smoke more, abuses alcohol and takes antidepressants. Mobbing affects the economic performance of organizations: profit could fall by 30-50% due to a sharp increase in staff turnover and falling productivity [1].

Opportunity for the trial for such a problem exists in Russia and is based on the 151st article of the Civil Code that speaks about causing moral harm. However, there are hardly any court victories under this article. Indeed, to prove that the harassment in office was the reason for depression is virtually impossible.

Quite often the reason for mobbing is an elementary managerial incompetence, in particular, absence of adjusted communication mechanism "the top management – an ordinary employee", lack of well-developed ways to settle conflicts and deficiency of effective middle managers. Toxic type of leadership implies disruptive by nature active actions or omissions which cause damage both to the organization and its employees.

We should also point out the problem of toxic employees who are motivated only by personal gains (power, money, a special status), use unethical and sometimes illegal ways of manipulating and annoying others to divert attention from their professional shortcomings and misdeeds. Toxic employees do not take the responsibility of ethical professional conduct in labour relations. They build relationships with colleagues on the basis of personal preferences but not according to organizational structure. Toxic personnel can be also a factor contributing to the toxic workplaces in the organization, because they may cause anxiety, stress and even depression among other employees.

In compliance with what has been written above, the disruptive HR practices are not only responsible for inflicting damages on individuals and society, but are profoundly harmful to the firm itself, stability of its internal social context and survival in the long term.

**Trying to find a way out:** the role of corporate social responsibility in HR management practice.

We believe that one of the tools to overcome the ambiguity in the practice of HR management is the acceptance of the CSR principles by top management and their dissemination as a set of core values throughout the organization. The issue of social responsibility assumes that the company, in addition to its economic role, also plays an important social role. The social role – and the responsibility that goes with it – must be appropriate to the effects that business activities have on society.

The term "social responsibility" refers to the effects that the decisions and actions taken by the company to ensure proper adaptation to the environment and higher probability of survival have on various categories of stakeholders and, more generally, on the social community. Should the company become socially responsible and take on a number of social obligations its impact on the society increases and the spectrum of the interests of entities, groups and individuals involved in strategic decision-making of the company is to extend.

These obligations are not purely economic, but refer to the adoption of the behaviour of "good citizenship" in the environment where the company operates. They are displayed and alter in relation to changing variables and expectations that social groups and individuals put on the performance of a firm which should play its role in harmony with the surrounding environment.

Ultimately, the corporate social responsibility also refers to the relationships be-

ник», отсутствие отработанного механизма разрешения конфликтов, неумение подобрать эффективных руководителей среднего звена. Токсичное руководство подразумевает разрушительные по своему характеру активные действия или бездействие, которые наносят ущерб организации и сотрудникам.

Следует также обозначить проблему токсичного персонала, когда работники, мотивированные только личной выгодой (власть, деньги, особый статус), используют неэтичные, подлые, а иногда и незаконные способы манипулирования, вызывающие раздражение у окружающих, и таким способом стараются отвлечь внимание от своих исполнительских недостатков и проступков. Токсичные сотрудники не стараются вести себя профессионально этично по отношению к организации и трудовому коллективу. Они строят взаимоотношения с коллегами, основываясь не на организационной структуре, а на личностных предпочтениях. Токсичный персонал также может стать фактором, обуславливающим возникновение токсических рабочих мест в организации, поскольку он становится причиной беспокойства, стресса и даже депрессивного состояния сотрудников.

В соответствии с вышесказанным, деструктивные практики управления персоналом не только наносят ущерб отдельным работникам и обществу в целом, они серьезно вредят самой фирме, ее внутренней социальной устойчивости и ее выживанию в долгосрочной перспективе.

**Поиск выхода** – значение корпоративной социальной ответственности в практике управления персоналом.

Мы считаем, что одним из инструментов преодоления двойственности в практике управления персоналом является принятие топ-менеджментом принципов КСО и распространение их как основных ценностей организации. Вопрос социальной ответственности подразумевает, что компания, кроме экономической роли, также играет важную социальную роль. Социальная роль и связанная с ней ответственность должны быть адекватны последствиям, оказываемым на общество предпринимательской деятельностью.

Социальная ответственность относится к эффектам, которые оказывают на различные категории стейкхолдеров и общество в целом решения и действия компании, предпринятые для обеспечения своей адаптации к окружающей среде и выживания на рынке. В случае если компания становится социально ответ-

ственной и берет на себя ряд социальных обязательств, возрастает ее влияние на общество, и круг лиц, интересы которых должны быть учтены при принятии стратегических решений, расширяется.

Эти обязательства не являются чисто экономическими, а предполагают принятие и следование правилам поведения «хорошего гражданина» во внешней среде компании. Обязанности проявляются в связи с изменением ожиданий социальных групп и индивидов от деятельности фирмы, которая должна играть свою роль в гармонии с окружающей средой.

В конечном счете, корпоративная социальная ответственность относится также и к взаимоотношениям между компанией и экосистемой. Сфера и границы КСО продиктованы обществом, к которому относится компания, и, следовательно, отражают его культуру, основные ценности, убеждения и эволюцию. Социальная ответственность, следовательно, является актуальной по отношению к коллективному восприятию, благодаря чему общество в процессе непрерывной оценки работы фирмы узаконивает ее существование, влияние и деятельность.

Проблема оценки социальной роли компании приводит нас к вопросу о том, как характеризует ее деятельность общество, причем не только с экономической точки зрения, но и в отношении результатов, достигнутых в социальной сфере. Социальная роль может меняться с течением времени, как в связи с развитием социально-культурной среды, так и с изменением размеров и конфигурации бизнеса. Следовательно, необходима непрерывная ре-легитимизация процесса обществом, требующая от предприятия поддержания достаточно высокой степени согласованности своих стратегических инициатив с социальным контекстом.

Роль социально ответственной компании в обществе, хотя и возрастает с течением времени, до сих пор не достигла того уровня, который соответствовал бы ожиданиям широких слоев населения. В этой связи можно утверждать, что, несмотря на развитие критического сознания, эволюцию восприимчивости общества к воздействию на него и окружающую среду хозяйственной деятельности фирм, законы и рыночные механизмы не способны заставить фирму взять на себя социальные обязательства в области, прямо относящейся к ее деятельности.

Желаемый эффект будет получен при наличии таких социальных групп, которые посредством слияния и системати-

ческого обучения смогут принять размеры и силу, достаточные для оказания существенного давления на компанию, направляя ее развитие и влияя на ее способность работать в рамках принципов устойчивого развития.

Достижение легитимности и консенсуса в отношениях компании и общества является ценным ресурсом для ее выживания в долгосрочной перспективе. Распространение в рамках организации норм поведения, основанных на уважении этических и моральных ценностей, немаловажно, поскольку делает инициативы компании созвучными взглядам и убеждениям работников. Этика, таким образом, представляет собой важную часть организационной культуры и по этой причине является величиной, влияющей на действия всех членов организации.

Как институт, компания играет двоякую роль: экономическую и социальную. Работая на поиск решения экономических проблем человечества, компания по своей сути является также финансовым учреждением, стремящимся просуществовать в течение долгого времени. В контексте своей экономической роли, которая к тому же представляет для компании основной источник легитимности, фирма выполняет ряд функций по генерированию материальных ценностей и частично их последующему распределению в соответствии с системой вознаграждения, адекватной вкладу каждого участника производственного процесса.

Компании являются социальными институтами, поскольку в силу достигаемого размера представляют собой сообщества, в которых имеют место социальные и экономические процессы. В связи с этим общество ожидает, что компания будет вести себя, соблюдая правила поведения «хорошего гражданина», способствуя нормальному функционированию общественной жизни.

Таким образом, основу легитимности бизнеса в обществе составляет то, как компания интерпретирует и выполняет свои роли – социальную и экономическую. Такая легитимация будет в дальнейшем все больше зависеть от способности останавливать и прекращать, посредством своей собственной политики, процессы «социального загрязнения». ■

tween the company and the eco-system. The scope and boundaries of the corporate social responsibility are dictated by the social community which the company refers to and, therefore, it reflects the culture of the context, basic values, beliefs and social dynamics. Social responsibility, therefore, is relevant to the collective perception through which the social community in a process of continuous assessment of the firm's performance legitimizes firm's existence, power and actions.

The problems of identification of the company social role lead us to considering how it can be judged from the social community point of view not only with regard to economic effects, but also in relation to the results obtained in the social sphere. The amplitude of the social role may change over time both because of the evolution of the social-cultural environment and changes in size and configuration of the business. The task is, thus, the continuous re-legitimization by the social community that forces the enterprise to maintain sufficiently high degree of social consensus around its strategic initiatives and policies.

The role of a socially responsible company although increases over time, does not seem to have already reached satisfactory levels, if compared to the expectations of large sections of the community. It could be argued that though critical consciousness of the society has developed and its sensitivity to the impacts of business activities has evolved, the laws and market mechanisms proved to be incapable of making the firm take on social responsibilities related to its business.

The desired effect is likely to be obtained in the presence of social groups which through aggregation and systematic training will take such size and power

that could exert substantial pressure on the company, directing its dynamics and influencing its ability to operate in a sustainable economy.

The legitimacy and consensus that the community attribute to the company are a valuable resource for its survival over time. The spread of behaviour based on respect for ethical and moral values within the organization takes significant implications as it enables initiatives that prove the company to be consonant and resonant with the values of their workers. Ethics thus represents an important part of organizational culture and is, for this reason, a variable that can influence the actions of all organization's members.

As an institution, the company has a dual role: economic and social. Working to find solutions to the economic problems of human beings, the company is at the same time a financial institution destined to last over time. Its economic role, the primary source of legitimacy, consists in carrying out certain functions of generating new wealth and contributing to its distribution according to the principles of adequate remuneration.

Firms are also social institutions for they, particularly due to the size sometimes attained, are the communities where both economic and social processes take place. With reference to this the community expects companies to behave like a "good citizen", contributing to proper functioning of social life.

The legitimacy of business in society lies, therefore, in the way it interprets and fulfills these roles, economic and social. In the future such legitimacy will depend increasingly more on the ability to the stem and end, with its own policies, the processes of "social pollution". ■

## Источники

1. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership (The Jossey-Bass Business & Management Series). 3rd ed. Jossey-Bass, 2004.
2. Pfeffer J. Building Sustainable Organizations: The Human Factor // Academy of Management Perspectives. 2010. February.
3. Массовые увольнения в России / Департамент труда и занятости г. Москвы. Режим доступа: <http://www.zarplata-online.ru/poleznoe/uvolnenie/document95471.phtml>
4. Прием и увольнение работников организаций и неполная занятость в мае 2012 г. / Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d03/135.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d03/135.htm)
5. Do you have a toxic workplace? // Leadership-and-Motivation-Training.com. URL: <http://www.leadership-and-motivation-training.com/toxic-workplace.html>
6. В Россию пришел моббинг, или офисная травля // Профсоюзы сегодня. Режим доступа: <http://www.unionstoday.ru/news/russian/2008/05/16/7128/print>.

## References

1. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership (The Jossey-Bass Business & Management Series). 3rd. ed. Jossey-Bass, 2004.
2. Pfeffer J. Building Sustainable Organizations: the Human Factor // Academy of Management Perspectives. 2010. February.
3. Mass redundancies in Russia / Department of Labour and Employment of Moscow. URL: <http://www.zarplata-online.ru/poleznoe/uvolnenie/document95471.phtml>
4. Hiring and firing of employees and part-time employment in May, 2012 / Federal State Statistics Service. URL: [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d03/135.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d03/135.htm)
5. Do you have a toxic workplace? // Leadership-and-Motivation-Training.com. URL: <http://www.leadership-and-motivation-training.com/toxic-workplace.html>
6. Mobbing or office terror came in Russia // Unions today. URL: <http://www.unionstoday.ru/news/russian/2008/05/16/7128/print> (date of access: 12.07.2012).



**БАЕВА Ольга Николаевна**  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики  
и менеджмента сервиса

**Байкальский государственный  
университет экономики и права**  
664003, РФ, г. Иркутск,  
ул. Ленина, 11  
Тел.: (3952) 24-11-51  
E-mail: baevaon@isea.ru

#### Ключевые слова

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ  
ИНВЕСТИЦИИ В ОБРАЗОВАНИЕ  
ОТДАЧА ОТ ОБРАЗОВАНИЯ  
УРОВНИ ОБРАЗОВАНИЯ

#### Аннотация

В статье рассмотрены существующие подходы к оценке отдачи от образования. Обобщены результаты оценки отдачи от образования различного уровня в России. На основе доступных данных автор характеризует отдачу от образования в Сибирском федеральном округе на примере Иркутской области, обозначает направления дальнейших исследований.

## Оценка отдачи от образования на уровне региона\*

Традиционно для оценки эффективности инвестиций в активы человеческого капитала используется анализ «издержки–выгоды» [1. С. 163; 2. С. 196]. Выгоды принято разделять на денежные и неденежные, внутренние (частные) и внешние (экстернальные). Кроме того, следует учитывать, что образование может иметь не только инвестиционную, но и потребительскую ценность (в случае, если человек извлекает полезность из самого процесса обучения). В общем виде к ожидаемой отдаче от инвестиций в человеческий капитал относятся более высокий уровень заработков, большее удовлетворение от избранной работы в течение жизни, а также более высокая оценка нерыночных видов деятельности и интересов [3. С. 318]. Издержки общества включают полные упущенные заработки (за период обучения) и общие прямые издержки на образование; издержки индивида – упущенные чистые заработки за минусом стипендии, а также прямые индивидуальные издержки на образование. При проведении анализа необходимо не только идентифицировать выгоды и затраты, но также сопоставить их дисконтированные величины.

Так как учет неденежных и экстернальных эффектов затруднен, отдача на человеческий капитал чаще всего оценивается исходя из денежных выгод. Для оценки эффективности инвестиций в различные виды человеческого капитала на практике рассчитываются следующие показатели: нормы отдачи, которые показывают, на сколько процентов возрастают заработки работников при увеличении продолжительности обучения на один год; так называемые «премии» на образование, которые показывают выигрыш в заработках за переход с одной, более низкой, на другую, более высокую, ступень образования и разность в заработках между различными образовательными группами.

Исследование, наиболее полно оценивающее отдачу от инвестиций в образование в России, выполнено на базе Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения (РМЭЗ) за период с 1994 по 2008 г. Р.И. Капелюшниковым и А.Л. Лукьяновой [4]. Авторы формулируют следующие выводы:

- в российских условиях вложения в человеческий капитал представляют собой чрезвычайно ценный экономический актив;
- «качество» человеческого капитала вознаграждается рынком труда в не меньшей, а возможно, даже в большей степени, чем его «количество»;
- человеческий капитал по большей части ценится не за «формальные», а за «реальные» характеристики – обладание знаниями и навыками, которые остаются незадействованными в ходе трудовой деятельности, не дает никакого выигрыша в заработках;
- неэффективное использование ресурсов – как в форме переинвестирования в человеческий капитал, так и в форме «нецелевого» инвестирования в него – наказывается рублем, причем весьма ощутимо.

Общий вывод исследования заключается в том, что на российском рынке труда прослеживаются все основные закономерности, характеризующие взаимосвязь человеческого капитала с экономической активностью, занятостью, трудовой мобильностью, заработками, которые известны из опыта других стран. Его накопление, безусловно, усиливает конкурентные позиции работников на рынке труда и повышает их благосостояние.

Краткие результаты других исследований, выполненных на российских данных, представлены в табл. 1.

Данные, предоставленные Территориальным органом Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области (Иркутскстат), позво-

\* Статья подготовлена при поддержке Минобрнауки России в рамках выполнения НИР «Институциональные изменения в сфере социально значимых услуг и их влияние на устойчивое развитие Прибайкальского региона» по госзаданию университету (№ госрегистрации в ЦИТИС 01201256018).



# Evaluating Return on Education at Regional Level

Таблица 1 – Оценка эффективности инвестиций в образование в России

Уровень образования	Оценка
Начальное	«Премия» на образование была либо нулевой, либо даже отрицательной, т.е. его обладатели зарабатывали в лучшем случае столько же, сколько обладатели полного среднего образования, или даже меньше – в 2008 г. у первых зарплатки были на 6–8 % меньше, чем у вторых. Две трети выпускников ПТУ заняты деятельностью, не имеющей ничего общего с когда-то избранными специальностями [4]
Среднее	Обладание дипломом техникума обеспечивало прирост зарплаток в диапазоне от 6 до 20%; вероятность работы не по специальности для тех, кто учился в вузах, составляет 47% [4], по другим оценкам работают не по специальности 70% [5]. Положительная премия наблюдается в области технических знаний (для мужчин и женщин) и экономического/юридического образования для женщин [6]. Снижение профессионально-квалификационного статуса имеет место у 50% работников, лидеры снижения – обладатели технических специальностей [5]
Высшее	Выпускники вузов зарабатывают примерно в полтора раза больше, чем обладатели среднего образования, вероятность работы не по специальности оказывается наименьшей – 32%. [4], по другим оценкам – 50% [5]. Во второй половине 2000-х годов появились признаки снижения нормы отдачи от высшего образования [4]. Техническое, экономическое/юридическое образование несет прибавку к доходам [6]. Масштабы «недоиспользования» человеческого капитала являются наименьшими и составляют 25%, наибольшая нисходящая мобильность характерна для выпускников сельскохозяйственных, биологических, инженерных и технических специальностей [5]. Межрегиональные различия отдач составляют от 32 до 140% при общестрановом уровне отдачи около 65% [7]. Отдача от образования оказывается выше в регионах, наименее благоприятных для проживания, и положительно связана с уровнем безработицы и долей занятых в бюджетном секторе экономики [8]
Дополнительное (ДПО)	ДПО скорее помогает сохранить социально-профессиональное положение, чем значительно его улучшить или изменить кардинально. Сложившиеся практики ДПО селекционируют работников по двум типам стратегий: «стабилизирующие», направленные на стабилизацию положения (около двух третей респондентов) и «трансформирующие» (треть респондентов), нацеленные на поиски новой профессиональной перспективы [9]. Прямые экономические выгоды от профессиональной переподготовки и повышения квалификации получает меньшая часть респондентов. Несмотря на положительный результат на социальном уровне, для отдельного участника он не только не гарантирован, но имеет более высокую вероятность оказаться отрицательным [10]. Программы переобучения безработных в целом не оказывают статистически значимого воздействия (ни положительного, ни отрицательного) на занятость и на доходы их участников [11]

ляют получить некоторые оценки отдачи от образования. Методика и данные по Российской Федерации в целом изложены в монографии В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшниковой [12].

Анализ траекторий уровней экономической активности (рис. 1), занятости (рис. 2) и безработицы (рис. 3) свидетельствует, что более высокий уровень образования повышает уровень участия в рабочей силе и шансы занятости, а также уменьшает вероятность безработицы вне зависимости от экономической ситуации.

Траектории изменения экономической активности в группах со средним специальным и начальным профессиональным образованием за весь период наблюдения в Иркутской области были близки.

Разница в уровнях активности между группами со средним специальным и начальным профессиональным образованием в большей части периода не превышает 4,8 п.п. Однако кризисные явления в экономике оказывают большее влияние на положение на рынке труда лиц с начальным профессиональ-

## Olga N. BAEVA

Cand. Sc. (Ec.), Assistant-Prof. of Service Economics and Management Dept.

**Baikal State University of Economics and Law**  
664003, RF, Irkutsk,  
ul. Lenina, 11  
Phone: (3952) 24-11-51  
E-mail: baevaon@isea.ru

## Key words

HUMAN CAPITAL

INVESTMENTS IN EDUCATION

RETURN ON EDUCATION

EDUCATION LEVELS

## Summary

In the article existing approaches to estimation of returns on education are examined. The author summarizes estimations of returns on education at different levels in Russia, characterizes the situation in the Siberian Federal District (case of Irkutsk oblast) and determines directions for further research.

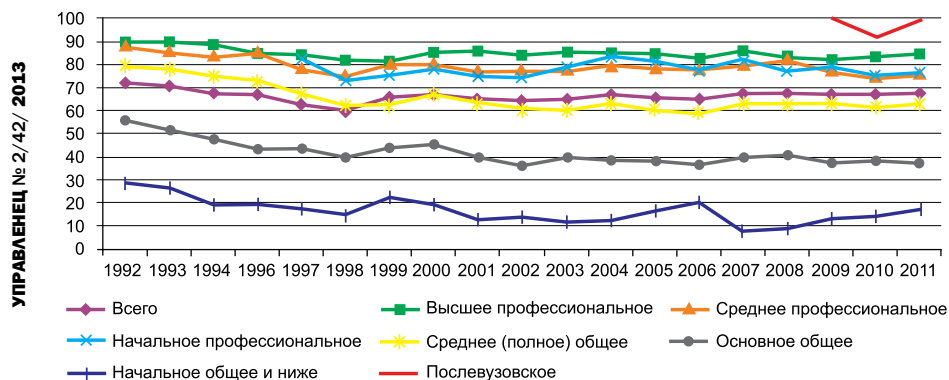


Рис. 1. Динамика уровней экономической активности для различных образовательных групп, 1992–2011 гг., %

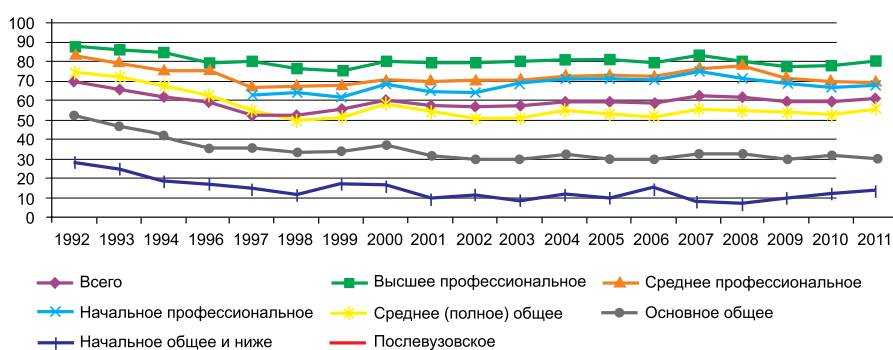


Рис. 2. Динамика уровней занятости для различных образовательных групп, 1992–2011 гг., %

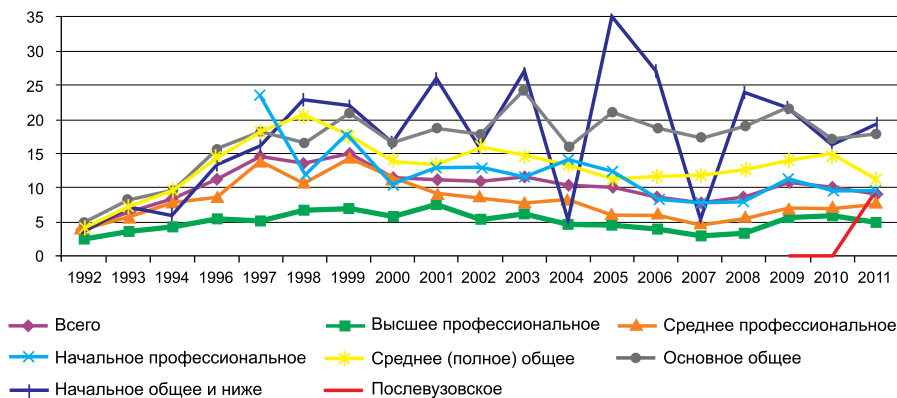


Рис. 3. Динамика уровней безработицы для различных образовательных групп, 1992–2011 гг., %

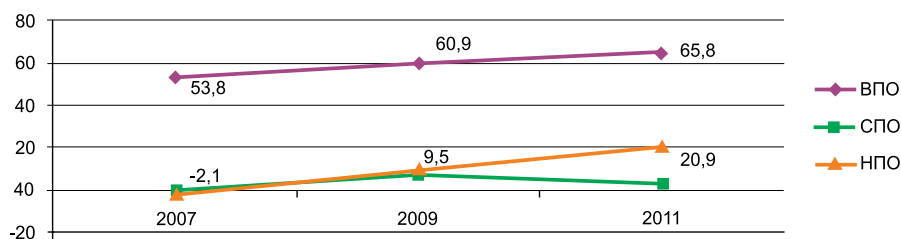


Рис. 4. Динамика «премий» за образование в Иркутской области, 2007–2011 гг., %

ным образованием (это касается и периода затянувшегося выхода из кризиса после 1998 г. и 2008 г.). Еще более резкие реакции прослеживаются в группах с самыми низкими образовательными уровнями (начальное общее, среднее общее и среднее полное).

Относительные показатели безработицы (например, отношение общего уровня безработицы к уровню безработицы лиц с высшим профессиональным образованием) также свидетельствуют о стабильно более низких шансах «сползания» в безработицу лиц, имеющих высшее образование (в разные периоды они были в 1,5–2,5 раза меньшими).

Для оценки эффективности вложений в человеческий капитал на основе имеющихся в регионе данных можно использовать показатель разности в зарплатах между различными группами работников по уровню образования (рассчитывается относительное превышение (%) заработной платы группы работников с определенным уровнем образования над зарплатой работников, имеющих среднее полное образование).

Основным источником информации о заработной плате работников на уровне региона является Обследование заработной платы по профессиям (ОЗПП), проводимое один раз в два года и охватывающее работников крупных и средних предприятий, занятых полное рабочее время, за исключением сельского хозяйства, сферы финансового обеспечения и государственного управления.

Из данных ОЗПП следует, что относительный выигрыш в зарплатах в Иркутской области в 2007 г. имели только обладатели высшего профессионального образования. Их заработная плата была на 53,8% выше заработной платы обладателей аттестата о полном среднем образовании (табл. 2).

Данные последующих периодов свидетельствуют о росте отдачи от среднего и начального профессионального образования. Причем наиболее значительный рост наблюдается для выпускников учреждений начального профессионального образования, их зарплаты в 2011 г. превышали зарплату выпускников школ на 20,9%. И хотя отдача от высшего профессионального образования значительно выше (зарботки обладателей высшего образования в 2011 г. были на 65,8% выше, чем у выпускников школ), относительные зарплаты выпускников учреждений НПО увеличивались более быстрыми темпа-

Таблица 2 – Средняя начисленная заработная плата работников организаций, полностью отработавших отчетный месяц, по образованию в Иркутской области, р.

Группы работников по уровню образования	2007		2009		2011	
	абс.	отн.*	абс.	отн.	абс.	отн.
Высшее	18055	1,538	23652	1,609	30430	1,658
Неполное высшее	11171	0,979	14218	0,967	17594	0,958
Среднее профессиональное	11740	0,999	15795	1,075	18938	1,032
Начальное профессиональное	11492	0,979	16096	1,095	22202	1,209
Среднее (полное)	11743	1,000	14700	1,000	18358	1,000
Основное общее	10208	0,869	12617	0,858	16398	0,893
Не имеют основного общего	8123	0,692	10008	0,681	15772	0,859
В среднем	13509	1,150	17935	1,220	22947	1,250

\* Отношение заработной платы работников с определенным уровнем образования к заработной плате работников, имеющих среднее полное образование.

Таблица 3 – Средняя начисленная заработная плата работников организаций, полностью отработавших отчетный месяц, по образованию в Сибирском федеральном округе и Российской Федерации в 2007–2011 гг., р.

Группы работников по уровню образования	Сибирский федеральный округ			Российская Федерация		
	2007	2009	2011	2007	2009	2011
Высшее	16560	21964	27368	17799	24366	29927
Неполное высшее	11092	14062	17687	12384	15082	19964
Среднее профессиональное	11201	14550	18358	11830	15276	18901
Начальное профессиональное	11841	14926	19713	12136	15321	19746
Среднее (полное)	11256	13959	17509	11787	14780	18538
Основное общее	9539	12028	15493	9992	12343	15970
Не имеют основного общего	8891	10679	14407	8997	10793	14545
В среднем	12760	16716	21265	13570	18084	22717

ми: относительные заработки выпускников учреждений ВПО увеличились на 12 п.п., у выпускников ПТУ рост составил 23 п.п. (рис. 4).

Относительные заработки обладателей неполного высшего, среднего профессионального и основного общего образования практически не изменились. В то время как разница в заработках между обладателями аттестатов о среднем полном образовании и не имеющими основного общего образования сократилась.

Аналогичные расчеты для России в целом и Сибирского федерального округа (СФО) свидетельствуют (табл. 3), что относительные выигрыши в заработках наиболее существенны для обладателей высшего профессионального образования: выпускники вузов в СФО зарабатывали в 2011 г. на 56% больше тех, кто окончил среднюю школу, для России в целом разрыв в заработках еще больше и составил в 2011 г. 61%.

Однако в отличие от ситуации в Иркутской области, в СФО в целом наблюдается увеличение относительных

заработков прежде всего обладателей высшего профессионального образования (9,2 п.п.), а также выпускников учреждений НПО – 7,4 п.п., у обладателей среднего профессионального образования рост составил 5,3 п.п. Относительные заработки выпускников вузов в России также выросли на 10,6 п.п., при этом изменение заработков выпускников ПТУ составило 3,6%, а выпускников техникумов – 1,6 п.п.

Для большей части субъектов Сибирского федерального округа «премия» за высшее образование значительна и составила в 2011 г., %: в Омской области – 72,2; в Новосибирской области – 70,3; в Томской области – 63,7; в Кемеровской области – 56,5; в Республике Бурятия – 43; в Красноярском крае – 39,5 (рис. 5).

Положительная динамика отдал от среднего профессионального образования отмечается только в Омской области (рис. 6), в Красноярском крае уменьшился «штраф» для выпускников ссузов. В целом по СФО отдала от среднего профессионального образования также увеличилась (за счет наименее развитых в

экономическом отношении субъектов). Схожие тренды отмечены для Иркутской, Новосибирской и Томской областей, однако уровень отдачи в последних выше.

Рост отдачи от начального профессионального образования отмечен как в целом по России, так и по СФО, причем наиболее значителен он в Омской и Иркутской областях (рис. 7).

Доля работников, имеющих третичное образование, после существенного снижения в 2004 г. (за счет «вымывания» работников со средним профессиональным образованием с последующим увеличением доли квалифицированных рабочих и специалистов с высшим образованием), остается практически неизменной на протяжении последних лет. В 2010 г. в Иркутской области менее половины занятых (48,7%) имели образование не ниже среднего специального.

Подобная ситуация наблюдается в таких субъектах СФО как: Кемеровская область (49,9%), Республика Бурятия (48,4%), Забайкальский (47,7%) и Алтайский края (46,8%). В России в целом доля таких работников в 2010 г. была более существенной и составила 56% (в Сибирском федеральном округе – 51%) [13;14]. Предположительно, структура численности занятых по уровню образования отражает сложившуюся структуру спроса с преобладанием труда низкой квалификации.

В то же время структура работников организаций<sup>1</sup> (занятые в так называемом «корпоративном» секторе экономики) по уровню образования характеризуется преобладающей долей лиц с высшим образованием. Так, доля работников с третичным образованием составила в 2009 г. 63,9%, в том числе с высшим образованием – 32,9% [15. С. 31]. Данные, полученные на этой выборке предприятий (исключающей субъекты малого предпринимательства), косвенным образом подтверждают ценность высшего образования. Более высокий уровень образования повышает шансы работы в

<sup>1</sup> ОЗПП охватывает организации (без субъектов малого предпринимательства и организаций с численностью менее 15 чел.), осуществляющие следующие виды экономической деятельности: добыча полезных ископаемых; обрабатывающие производства; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования; гостиницы и рестораны; транспорт и связь; операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг; образование; здравоохранение и оказание социальных услуг; деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта.

## Источники

1. Рошин С.Ю., Разумова С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Курганский С.А. Человеческий капитал: теория и практика: учеб. пособие. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004.
3. Эрэнберг Р. Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. М.: Изд-во МГУ, 1996.
4. Капелюшников Р., Лукьянова А. Трансформация человеческого капитала в российском обществе (на базе «Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения»). М.: Фонд «Либеральная миссия», 2010.
5. Выбор профессии: чему учились и где пригодились? / В. Гимпельсон, Р. Капелюшников, Т. Карабчук, З. Рыженкова, Т. Биляк // Экономический журнал ВШЭ. Том 13 (2009). №2.
6. Денисова И.А., Карцева М.А. Преимущества инженерного образования: оценка отдачи на образовательные специальности в России // Прикладная эконометрика. 2007. № 1.
7. Ощепков А.Ю. Отдача от высшего образования в российских регионах // Экономический журнал ВШЭ. Том 14 (2010). № 4.
8. Ощепков А.Ю. Что влияет на отдачу от образования: межрегиональный анализ // Экономический журнал ВШЭ. Том 15 (2011). №1.
9. Попова И.П. Дополнительное профессиональное образование в стратегиях работающих специалистов (1995–2005) // СОЦИС. 2008. №3.
10. Диденко Д.В., Дорофеева З.Е., Ключарев Г.А. Некоторые оценки эффективности дополнительного профессионального образования в России (2001–2008) // Мир России. 2011. №1.
11. Денисова И., Карцева М. Программы переобучения – панацея для российского рынка труда? // Вопросы экономики. 2009. №4.
12. Российский работник: образование, профессия, квалификация: монография / под ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшникова. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.
13. Труд и занятость в Иркутской области: 2004: стат. сб. Иркутск, 2005.
14. Труд и занятость в России: 2003–2011: стат. сб. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc\\_1139916801766](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc_1139916801766)
15. Заработная плата в Иркутской области: экон.-стат. сб. Иркутск, 2011.
16. Заработная плата работников по профессиям и должностям за октябрь 2009: стат. бюл. Иркутск: Иркутскстат, 2010.

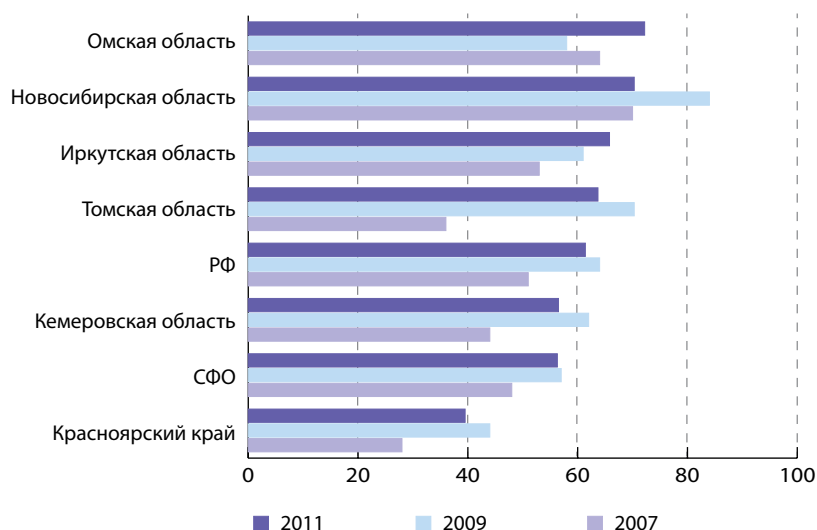


Рис. 5. Динамика «премий» за высшее профессиональное образование в некоторых субъектах Сибирского федерального округа, % превышения над зарплатами работников, имеющих среднее полное образование

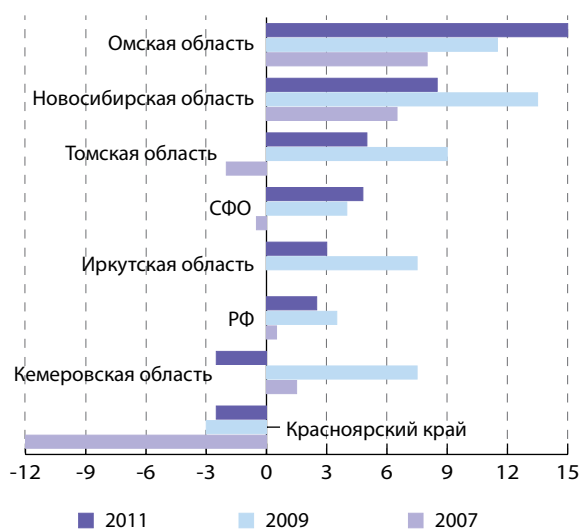


Рис. 6. Динамика «премий» за среднее профессиональное образование в некоторых субъектах Сибирского федерального округа, % превышения над зарплатами работников, имеющих среднее полное образование

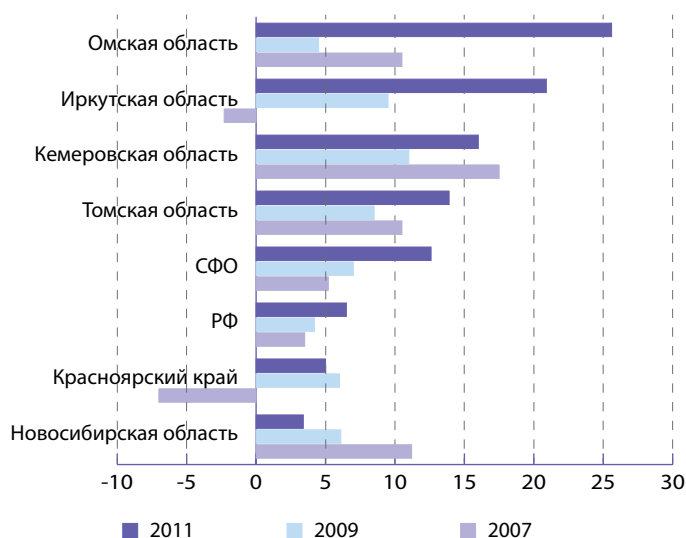


Рис. 7. Динамика «премий» за начальное профессиональное образование в некоторых субъектах Сибирского федерального округа, % превышения над зарплатами работников, имеющих среднее полное образование

Таблица 4 – Распределение численности занятых в экономике Иркутской области по уровню образования, %

Год	Уровень образования							
	Всего	Высшее профессиональное	Среднее профессиональное	Начальное профессиональное	Среднее (полное) общее	Основное общее	Начальное общее и ниже	Послевузовское
1992	100,0	14,5	32,9	...	31,0	16,3	3,3	...
1993	100,0	16,1	33,0	...	29,1	16,2	3,0	...
1994	100,0	16,9	31,7	...	30,6	16,3	2,4	...
1996	100,0	16,7	35,2	...	30,9	13,5	1,8	...
1997	100,0	19,6	35,2	5,6	21,3	12,8	2,9	...
1998	100,0	19,7	33,4	8,4	21,7	12,1	2,4	...
1999	100,0	20,3	37,8	7,0	21,4	8,8	2,3	...
2000	100,0	20,4	31,4	9,9	22,1	10,7	1,4	...
2001	100,0	23,5	32,1	8,4	22,6	9,5	0,7	...
2002	100,0	22,8	36,2	8,7	20,5	8,1	0,8	...
2003	100,0	21,2	25,7	19,9	21,1	9,0	0,5	...
2004	100,0	23,7	23,8	15,6	24,3	9,2	0,6	...
2005	100,0	24,2	23,1	18,2	24,5	8,0	0,4	...
2006	100,0	22,8	24,3	20,2	22,6	7,8	0,7	...
2007	100,0	24,1	23,6	19,1	23,6	8,3	0,3	...
2008	100,0	21,7	24,6	22,4	21,8	7,8	0,3	...
2009	100,0	22,8	24,2	21,4	23,8	7,4	0,4	0,03
2010	100,0	24,2	24,3	22,0	21,6	7,2	0,5	0,18
2011	100,0	24,6	24,8	21,3	21,8	6,8	0,5	0,16

организациях с большей численностью персонала и, соответственно, более высокой заработной платой. Так, заработки работников организаций превышают заработки сотрудников организаций малого бизнеса в среднем на 50%. Разрыв по аналогичным видам экономической деятельности составляет, например, в строительстве 44%, в обрабатывающих производствах – 69%, на транспорте и связи – 161% [16. С. 40–42].

Полученные данные свидетельствуют о том, что оценки отдачи на образование в Сибирском федеральном округе и в Иркутской области в частности соответствуют общероссийским. Высшее образование гарантирует его обладателям более высокие шансы быть занятыми и является защитой от безработицы. Влияние кризисных ситуаций на рынке труда сказывается в большей степени на положении групп с более низкими образовательными уровнями. «Премия» за высшее образование является наиболее значительной. Однако в период с 2007 по 2011 г. относительный разрыв между обладателями высшего и начального профессионального образования сокра-

тился. Для обоснованных выводов необходим анализ более продолжительного временного ряда.

Таким образом, образовательные практики различного уровня неоднократно становились объектом исследования. В настоящее время получены оценки эффективности практически всех уровней образования, в том числе по специальностям. По мнению автора, в условиях «массовизации» высшего образования и демографических сдвигов дальнейший интерес может представлять анализ участия в различных образовательных программах после получения высшего профессионального образования, в том числе в программах профессиональной подготовки, нацеленных на формирование востребованных рынком труда профессиональных умений и навыков. ■

## References

1. Roschin S.Yu., Razumova S.Yu. Labour economics: economic theory of labour: tutorial. Moscow: INFRA-M, 2000.
2. Kurgansky S.A. Human capital: theory and practice: tutorial. Irkutsk: BSULE Publisher, 2004.
3. Erenberg R.G., Smith R.S. Modern labour economics: theory and public policy. Moscow: MSU Publisher, 1996.
4. Kapelyushnikov R., Lukyanova A. Human capital transformation in Russian society (on the basis of "Russian monitoring of economic status and health of the population"). Moscow: Liberalnaya missiya, 2010.
5. Choosing profession: where have we studied and where are we working? / V. Gimpelson, R. Kapelyushnikov, T. Karavchuk, Z. Ryzhenkova, T. Bilyak // Economic journal of HSE. Vol. 13 (2009). No. 2.
6. Denisova I.A., Kartseva M.A. The advantages of engineering education: estimating returns on the field-specific education in Russia // Prikladnaya ekonometrika. 2007. No. 1.
7. Oschepkov A.Yu. Returns on higher education in Russian regions // Economic journal of HSE. Vol. 14 (2010). No. 4.
8. Oschepkov A.Yu. What influences returns on education: interregional analysis // Economic journal of HSE. Vol. 14 (2010). No. 4.
9. Popova I.P. Additional vocational education in the strategies of working specialists (1995–2005) // Sociological studies. 2008. No. 3.
10. Didenko D.V., Dorofeeva Z.Ye., Klyucharev G.A. Some estimations of adult vocational training and its efficiency in Russia (2001–2008) // Mir Rossii. 2011. No. 1.
11. Denisova I., Kartseva M. Retraining programs – a cure-all for the labour market in Russia? // Voprosy ekonomiki. 2009. No. 4.
12. Employee in Russia: education, profession, qualification: monograph / ed. by V.E. Gimpelson, R.I. Kapelyushnikov. Moscow: HSE Publisher, 2011.
13. Labour and employment in Irkutsk oblast: 2004: statistics. Irkutsk, 2005.
14. Labour and employment in Russia: 2003–2011: statistics. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc\\_1139916801766](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc_1139916801766).
15. Earnings in Irkutsk oblast: collection of economic and statistical information. Irkutsk, 2011.
16. Earnings of employees in terms of professions and positions on October, 2009: statistical bulletin. Irkutsk: Irkutskstat, 2010.



**КОРНОВА Галина Радековна**  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры туристического  
бизнеса и гостеприимства

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-42



**ЛОГИНОВА Екатерина Владимировна**  
Старший преподаватель  
кафедры туристического бизнеса  
и гостеприимства

**Уральский государственный  
экономический университет**  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-42  
E-mail: cat.log@yandex.ru

### Ключевые слова

ТИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
КЛАССИФИКАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
КОНСТРУКТИВНАЯ СИСТЕМА РАБОТНИКА  
ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
СЕРВИСНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

### Аннотация

В статье рассмотрена роль различных типов корпоративной культуры в формировании и раскрытии трудового потенциала работника. Определено влияние конструктивной системы работника на развитие корпоративной культуры. Представлены результаты исследований, отражающих взаимосвязь корпоративной культуры и трудового потенциала работника.

## Взаимосвязь корпоративной культуры и развития трудового потенциала работника сервисной организации

Корпоративная культура, являясь значимым элементом организационной системы, имеет большое значение для эффективной деятельности персонала организации. Поскольку организационная культура влияет на результат деятельности организации, необходимо уделять внимание ее поддержанию.

Признаком эффективной деятельности сервисной организации и каждого ее работника является степень удовлетворенности клиентов. Последнее определить очень сложно, но если работник умеет наблюдать, то он сможет реагировать на потребности клиента. Вопрос, хочет ли работник проявлять такую внимательность к клиенту и что этому способствует, часто возникает у руководителей. Ответ на данный вопрос может дать анализ корпоративной культуры в организации.

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих рамки поведения, принимаемые большей частью работников. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии, ценностях, ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; регламентирует поведение работника сервисной организации и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях [1. С. 154].

Носителями организационной культуры являются люди, работающие в организации. В поведении работников современных сервисных организаций наблюдаются негативные тенденции:

- высокий уровень текучести кадров;
- недисциплинированность;
- неудовлетворенность материальным и нематериальным вознаграждением;
- кризис мотивации;
- отсутствие командности;
- превышение своих полномочий;
- перекалывание ответственности;
- соперничество;
- работа «под давлением»;
- нарушение инструкций;

- воровство;
- деструктивное руководство.

По нашему мнению, такой тип корпоративной культуры можно определить как «реагирующий» (по классификации Л. Нельсона и Ф. Бернса). Данный тип корпоративной культуры, характеризующийся «неустойчивой негативной средой» [2. С. 235], не позволяет работникам в полной мере раскрывать свои потенциальные возможности. Страх за сохранение своего рабочего места, неуверенность, цинизм, подавленность и подозрительность, напряжение не способствуют профессиональному росту (мотивация роста по А. Маслоу). Стиль работы на таких предприятиях характеризуется как «защитный, оборонительный»: работник находится в постоянном поиске механизмов защиты от условий организации (степень принятия самостоятельных решений низкая, работник не рискует, нет проявления инициативы, ощущения единения и причастности). Сохранение своего положения в организации, а не развитие – главная цель работника.

Необходимо сказать, что тенденция приоритета «реагирующего» типа корпоративной культуры отмечается многими исследователями в сфере человеческих ресурсов (Х. Виссема, П. Сенеге, А.И. Пригожин, А.И. Кочеткова). Наблюдаются так называемые ущербные управленческие практики, приводящие к появлению таких рабочих мест, которые в западной практике носят название токсичных, а в российской практике – неблагоприятных. Одним из отрицательных признаков неблагоприятного рабочего места является стремление руководства получать результаты (прибыль) в ущерб (психологический и физический) работнику.

Рассматривая корпоративную культуру как систему, одним из признаков которой являются ресурсы (потенциал работника – это ресурс), можно сказать, что «реагирующий» тип корпоративной культуры выстраивает отношения с работником в позиции «невозобновимого ресурса» [3. С. 122] (потенциала работ-

## The Interrelationship between Corporate Culture and Employee Labour Potential in a Services Sector Organization

Being a vital element of an organizational system, corporate culture is of great value to the efficiency of personnel activities. For organizational culture influences company performance it is necessary to pay meticulous attention to its maintenance.

Customer satisfaction is the main criteria to judge how efficient a services sector organization and its employees are. It is very difficult to measure the satisfaction but if an employee is observant he/she will be able to respond to all of the customer needs. The question whether an employee wants to exercise such care to a client and what favours this is often phrased by supervisors. The analysis of corporate culture in an organization may represent a good answer to it.

Corporate culture is a complex set of assumptions accepted without any proof by all members of an organization and setting limits to their behaviour. Corporate culture is mirrored in philosophy and ideology, values, orientations, beliefs, expectations, behaviour patterns; it regulates behavior of an employee in a services sector organization and provides an opportunity to predict his/her reaction in tense situations [1. P. 154].

The bearers of corporate culture are the people who work in the organization. In the behaviour of employees in today's services sector organizations there can be observed some negative trends:

- high staff turnover;
- indiscipline among personnel;
- staff dissatisfaction with monetary and non-monetary reward;
- motivation crisis;
- lack of team work;
- misuse of powers;
- buck passing;
- rivalry;
- work under pressure;
- violation of instructions;
- theft;
- destructive management.

In our view, such type of corporate culture can be referred to as "reactive" (according to L. Nelson and F. Burns' classification). The given type of corporate culture which features "unsustainable negative environ-

ment" [2. P. 235] does not allow employees to unlock their potential to the full. Fear of being fired, lack of confidence, cynicism, emotional tension, melancholia and inclination to be suspicious do not favour professional development (Maslow's motivation of development). Working style in such companies is characterized as "protective, defensive": an employee is in continuous search of defence mechanisms to protect him/herself from the working conditions in this organization (the scale of independent decision-making is very small, the worker avoids taking risk and initiative, there is no sense of unity and belonging). The primary goal of an employee is to retain the position in the organization rather than to ensure development.

It is worth saying that the trend of dominance of "reactive" type of corporate culture is pointed out by many researchers in the field of human resources (H. Vissema, P. Seneghe, A.I. Prigozhin, A.I. Kochetkova). There are observed the so called poor management practices that lead to creation of such jobs which in the West are named "toxic", and are known in Russia as "adverse working conditions". One of the negative traits of a toxic job is the management's desire to gain results (profit) to the disadvantage (psychological or physical) of a worker.

Regarding corporate culture as a system with certain attributes one of which is resources (employee potential is considered as a resource) it is possible to argue that the reactive type of corporate culture builds the relationships between company and its employee from the position of a "non-renewable resource" [3. P. 122]. As result, employees are worn out earlier, and "unsustainable negative environment" is getting stronger, whereas the period of time spent by personnel in the organization is shrinking.

This situation can be explained by many reasons:

- supervisors' erroneous idea of the management content;
- organization's inability to adapt to external changes;
- devaluation of human resources in an organization;

### ▶ Galina R. KORNOVA

*Cand. Sc. (Ec.), Assistant-Prof. of Travel Business and Hospitality Dept.*

**Urals State University of Economics  
620144, RF, Ekaterinburg,  
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45  
Phone: (343) 221-27-42**

### ▶ Ekaterina V. LOGINOVA

*Sr. Lecturer of Travel Business and Hospitality Dept.*

**Urals State University of Economics  
620144, RF, Ekaterinburg,  
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45  
Phone: (343) 221-27-42  
E-mail: cat.log@yandex.ru**

### Key words

TYPES OF CORPORATE CULTURE  
CLASSIFICATION OF LABOUR POTENTIAL  
EMPLOYEE SYSTEM OF CONSTRUCTS  
CORPORATE CULTURE ASSESSMENT  
A SERVICES SECTOR ORGANIZATION

### Summary

The paper considers the role of different types of corporate culture in the formation and realization of the employee labor potential. The impact of the employee system of constructs on the corporate culture development is revealed. The results of the research on the interconnection between corporate culture and employee labor potential are shown.

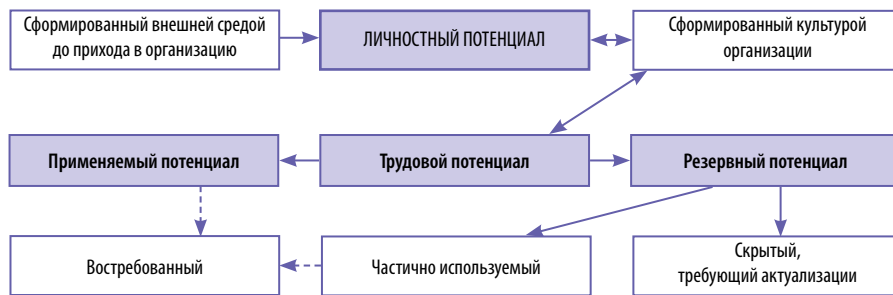


Рис. 1. Виды трудового потенциала работника

ника). Как следствие износ работника наступает быстрее, и чем сильнее «неустойчивая негативная среда», тем меньше временной срок присутствия работника в организации.

Причину такой ситуации можно объяснить многими факторами:

- неправильное представление руководителя о содержании управленческой деятельности;
- неспособность организации адаптироваться к внешним изменениям;
- обесценивание человеческих ресурсов организации;
- негибкость управления;
- отсутствие учета цикличности развития организации в процессе управления (износ персонала);
- недопонимание организацией своей социальной роли.

Согласно классификации Л. Нельсона и Ф. Бернса [2], существуют другие типы корпоративной культуры, которые, на наш взгляд, могли бы спасти ситуацию в современных сервисных организациях. Организациям необходимо переходить на «отзывчивый», «активный» и «высокоэффективный» типы корпоративной культуры. Каждый из этих типов способствует последовательному развитию трудового потенциала работника.

Из всего многообразия определенных понятия трудового потенциала нами было выбрано определение Н.И. Шаталовой: «трудовой потенциал работника – это мера его наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей социализации, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность» [4. С. 80].

Именно трудовой процесс (условия труда) реализует трудовой потенциал работника, а трудовое поведение демонстрирует ценностно-ориентационное направление трудового потенциала. Трудовое поведение работника рассматривается нами как направленные корпоративной культурой организации, личностно и социально значимые действия,

источником которых является сам работник. Таким образом, прослеживается взаимосвязь корпоративной культуры, потенциала работника и трудового поведения.

На рис. 1 представлена классификация видов трудового потенциала, в основу которой положена методика С.В. Рачек [4. С. 82].

Потенциал личности – это способность человека к умножению своих внутренних возможностей, в первую очередь способность к развитию и продуктивности [5]. «Применяемый трудовой потенциал – это те способности, компетенции, которые работник реализует в настоящее время на своем рабочем месте» [4. С. 82]. Резервный трудовой потенциал – это потенциал способностей, не реализованный в настоящее время, требующий актуализации: образовательных мер или обучения. Применяемый потенциал и частично используемый резервный потенциал формируют востребованный потенциал, которым работник пользуется ежедневно и который до определенного момента времени способствует удовлетворению работника своим трудом.

Раскрытию применяемого потенциала, мы бы назвали его актуальным, способствуют условия, которые создает «отзывчивый» тип корпоративной культуры:

- концентрация на совместной работе;
- планирование только на ближайшее время с целью достичь максимального результата;
- высокий уровень сотрудничества, при котором работники знают, что от них ожидается;
- чувство защищенности;
- гибкость в координации работы.

Правильное поведение работника в ситуациях, с которыми он сталкивается в своей профессиональной деятельности, является свидетельством того, что этот работник – носитель ценностей, норм, принципов «отзывчивого» типа корпоративной культуры. К сожалению, сам по себе данный тип корпоративной культуры не способствует раскрытию резерв-

ного потенциала работника. Условия организации, сформированные «отзывчивым» типом корпоративной культуры, не развивают в работнике способность брать на себя инициативу, принимать решения и нести за них ответственность, так как это не поддерживается руководством вследствие иерархической структуры управления, где существует односторонняя обратная связь (руководитель – работник). Таким образом, корпоративная культура может способствовать развитию резервного потенциала работника, а может препятствовать.

Условия для развития резервного потенциала создает «активный» тип корпоративной культуры. Работник с развитым резервным потенциалом имеет возможность:

- понимать, что происходит в организации;
- влиять на стратегическое направление развития организации.

Данные возможности способствуют соответствию будущего организации его ожиданиям. Приоритетом для работника в такой организации является внимание, понимание и качество взаимоотношений с коллегами, стремление руководителей создать атмосферу доверия и взаимной поддержки, обоюдная лояльность и взаимное уважение. Это, в свою очередь, приводит к созданию нового качества человеческих ценностей, глубокому чувству личной значимости и удовлетворенности. Формирует совершенно новый тип работника, другие взаимоотношения внутри организации. Такой тип корпоративной культуры в современных российских сервисных организациях – это будущее, как и следующий, «высокоэффективный», тип.

Пространство организации, созданное «высокоэффективным» типом корпоративной культуры, предоставляет работнику все возможности для выявления его потенциала, а коллектив и коллеги этому способствуют. Главная цель – развитие, простор для роста. Но рост должен быть контролируемым.

Безусловно, типы корпоративных культур по классификации Л. Нельсона и Ф. Бернса являются, в разной степени проявления, частью организации как системы: с одной стороны, корпоративная культура – это элемент организационной системы, с другой стороны, это отдельная система.

Для понимания роли корпоративной культуры в развитии трудового потенциала работника рассмотрим ее характеристики (рис. 2).



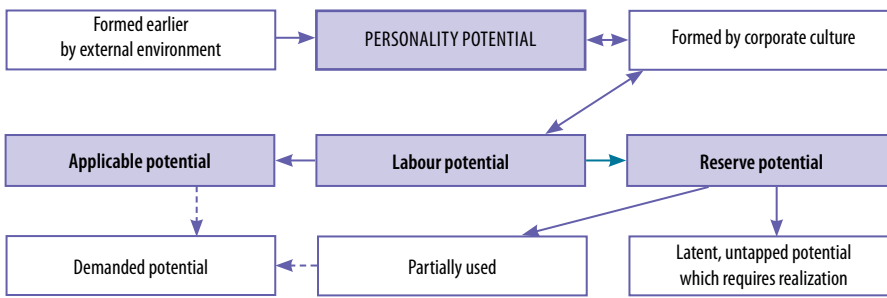


Fig. 1. Types of the employee labour potential

- not taking into account the cyclical character of the organization development in the process of management (personnel wearing out);

- organization's misunderstanding of its social role.

L. Nelson and F. Burns' classification [2] lists other types of corporate culture, which to our view could help the situation in modern services sector organizations. The organizations should switch to "responsive," "active" and "highly effective" types of corporate culture. Each of these types promotes consistent development of the employee labour potential.

Out of a vast range of the definitions to the concept "labour potential" we stick to the one given by N.I. Shatalova: "employee labour potential is a measure of his/her resources and abilities which are constantly being shaped in the process of socialization, fulfilled in labour behaviour and determine his/her actual productivity [4. P. 80].

It is the working process (working conditions) that realizes the employee labour potential, and labour behaviour that shows value orientation of the labour potential. Under labour behaviour of a worker here we mean socially and individually significant actions directed by corporate culture of an organization and performed by an employee. Thus, we can see a clear interrelation between corporate culture, employee potential and labour behaviour.

Figure 1 presents the classification of labour potential based on the S.V. Raichek's methodology [4. P. 82].

Personality potential is a human ability to multiply his/her inner capabilities, especially the capability for development and productivity [5]. "Applicable labour potential includes those abilities and competences which an employee currently uses in the work" [4. P. 82]. Reserve potential consists of prospective abilities which are not applied at the present and require realization often with the help of preceding training. Applicable potential and partially used reserve potential make up demanded potential which a person exploits daily and which

until a certain moment ensures satisfaction of an employee with his/her work.

Conditions that favour realization of the applicable potential are created by "responsive" types of corporate culture:

- focus on team work;
- planning only for the near term so as to achieve maximum results;
- high level of cooperation, when employees are aware of what kind of performance is expected;
- personnel feels protected;
- work coordination features flexibility.

Proper behaviour of an employee in the situations he/she encounters in his/her professional activities witnesses that this employee is a bearer of values, norms and principles of "responsive" type of corporate culture. Unfortunately, this type of corporate culture does not facilitate the realization of the reserve potential. The working conditions generated by "responsive" corporate culture do not foster such abilities as abilities to take initiative, make decisions and assume responsibility, since they are not supported by supervisors because of hierarchal management structure which is characterized by one-way communication (supervisor – employee). Consequently, corporate culture may both encourage and impede the development of employee reserve potential.

Conditions for realization of the reserve potential are created by "active" type of corporate culture. An employee with a well developed reserve potential can:

- understand what is happening in the organization;
- exercise influence on organization development in terms of strategy;

The above-mentioned opportunities help an organization satisfy the expectations of its personnel. The list of the employee's priorities in such an organization comprises attention, mutual understanding, support and respect between colleagues, aspiration of senior management to maintain comfortable and welcoming atmosphere of trust. In turn, this leads to establishing completely new quality of

human values, deep feeling of self-significance and satisfaction. Self-evidently, this shapes an entirely different type of a worker and different relationships inside an organization. It is necessary to mention that such type of corporate culture for modern Russian services sector organizations is the future as another type of corporate culture called "highly effective".

The environment formed by "highly effective" corporate culture provides personnel with all opportunities needed to unlock their potential, and the collective of an organization also favours this. The principal goal is development and space for growth. But the growth must be controlled.

The analysis of the types of corporate culture in L. Nelson and F. Burns' classification shows that on the one hand, corporate culture is a part of an organizational system, on the other hand, it is a separate system.

To assess the role of corporate culture in the enhancement of the employee labour potential let us examine its characteristics (Figure 2).

As we see in the Figure 2 the employee potential is a resource of the corporate culture. Actually, corporate culture in the organization results from the established sociocultural space, the mission of which is to integrate "subcultural ways of thinking and behaviour of the company employees" [4. P. 205]. Subculture is a set of values and traditions accumulated by certain groups of people united by their outlooks and interests. Subculture is a sovereign holistic formation; in an organization corporate culture is a part of social culture [5].

It is essential to point out that in modern organizations various types of subcultures may be formed: "unique subcultural phenomena as well as phenomena of counter-culture (theft)" [6]. For services sector organizations this aspect is of great importance since the phenomenon of subculture may emerge spontaneously as a consequence of organizational structure split up into different subdivisions of a company. That is why one of the tasks of the corporate culture in such organizations is to generate common landmarks: mission and strategy soundly supported by employee potential (personality and labour potential).

The use of potential abilities of personnel to support, preserve and enhance corporate culture is kept to a bare minimum in today's services sector organizations. This can be explained by the fact that managers sometimes find the concept of employee potential too complex to understand, and owing to this employee labour potential is not regarded as a resource of corporate



Рис. 2. Системные характеристики корпоративной культуры организации как окружающей среды работника

Таблица 1 – Результаты оценок корпоративной культуры по шкале «настроений» работниками сервисных организаций

Степень согласованности	Шкала	Количество выборов, %
Низкая	Паника: при кризисе, разрушении компании из-за ошибок руководства, внезапных резких ухудшениях в среде, когда работники стремятся как можно скорее покинуть организацию	1
	Уныние: усталость от неудач, демотивирующего стиля руководства, бесперспективности и бессилия работников изменить что-либо	4
	Тревожность: при неопределенности, слухах о непонятных реорганизациях, перемещениях или изменениях в оплате, ужесточении требований к работникам	11
	Равнодушие: каждого работника интересует только его собственное положение, нет внимания к общеорганизационным делам и делам коллег; большинство работников не держатся за свои места и готовы покинуть их при подходящей возможности	22
Высокая	Надежда: отличается ожиданием новых шансов, настроенностью на улучшение в делах организации и, как правило, в положении многих сотрудников; появляется от принятых к реализации позитивных инициатив руководителей или подразделений, влиятельных работников	13
	Уверенность: спокойная деловитость, чувство достаточного благополучия, благоприятное отношение к будущему организации и своему месту в ней	30
	Подъем: энергичная активность персонала в работе, позитив в отношениях, много предложений по инновациям	11
	Энтузиазм: возбуждение эмоций по поводу радостного события или многообещающей перспективы; готовность делать больше обычного даже ценой напряженных усилий, жертвовать личным временем	8

Как видно из рис. 2, потенциал работников является ресурсом корпоративной культуры организации. Фактически корпоративная культура организации формируется благодаря созданию социокультурного пространства, миссией которого является объединение «субкультурных образов мышления и поведения работников» [6. С. 205]. Субкультура – свод накопленных определенным мировоззрением ценностей и порядков группы людей, объединенных специфическими интересами, определяющими их мировоззрение. Субкультура – суверенное це-

лостное образование, часть общественной культуры, в рамках организации – это корпоративная культура [5].

Необходимо сказать, что в современных организациях могут формироваться разные типы субкультур: «уникальные субкультурные феномены, а также феномен контркультуры (воровство)» [6]. Для сервисных организаций этот момент очень значим, так как феномен субкультуры может организоваться спонтанно вследствие разделения организационной структуры в разных подразделениях предприятия. Поэтому задачей корпора-

тивной культуры в таких организациях является формирование объединяющих ориентиров – миссии и стратегии – с поддержкой их потенциалом (трудо-вым и личностным) работников.

Использование потенциальных возможностей работников в процессе поддержки, сохранения или развития корпоративной культуры в практике современных сервисных организаций минимально. Это можно объяснить сложностью для понимания руководителей понятия потенциала работника, вследствие чего трудовой потенциал работника не рассматривается как ресурс корпоративной культуры. К сожалению, вопрос связи корпоративной культуры и трудового потенциала практически не разработан. Мы считаем, что необходимо создавать новый понятийный аппарат, объединяющий в себе категории психологии (теории личности) и категории управления в условиях организации.

Корпоративная культура организации для работников является окружающей средой (см. рис. 2), следовательно, работник может принимать (быть открытым) или не принимать (находиться в сопротивлении) правила и нормы поведения, которые должны поддерживать корпоративную культуру организации. Принятие или непринятие корпоративной культуры организации работником происходит на уровне интерпретаций и толкований событий или ситуаций, которые происходят с ним в процессе трудовой деятельности. Данный процесс актуализирует личностный потенциал работника. Актуализацию личностного потенциала работника в условиях взаимодействия с корпоративной культурой организации можно объяснить, используя модель согласованности в рамках теорий личности (Д.А. Келли, Д. МакКлелланд, С. Мадди).

Данная модель «подчеркивает важность информации и эмоционального опыта, получаемых человеком в результате взаимодействия с окружающей миром» [7. С. 125]. Согласно Д.А. Келли, продуктом процесса истолкования является конструкт – идея или абстракция, дихотомичная по своей природе [7. С. 130]. Конструкты в свою очередь создают конструктивную систему человека. Конструктивная система человека – это теория мира его жизненного опыта [7. С. 133]. Именно конструктивные системы работников создают субкультуры в организациях. Использование понятий конструкта актуально и для корпоративной культуры. Ю.Д. Красовский

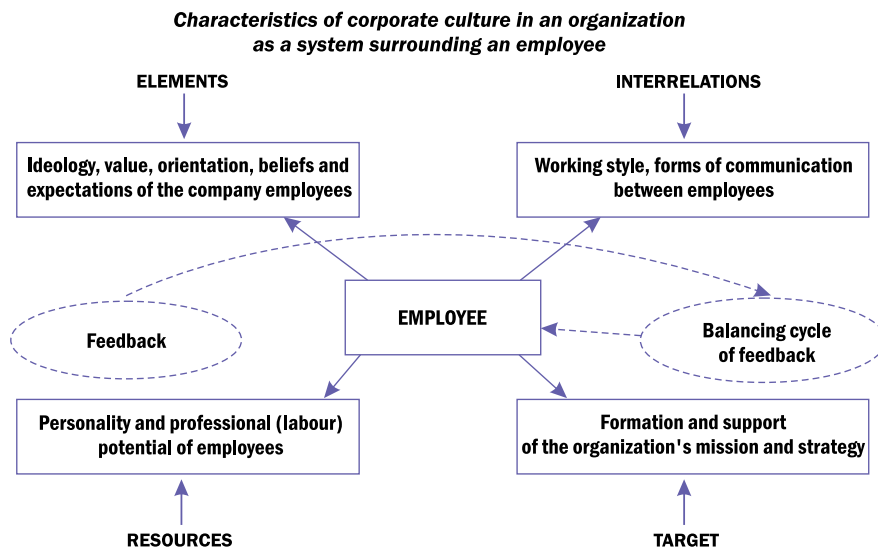


Fig. 2. System characteristics of corporate culture as a working environment

Table 1 – Results of the survey to assess corporate culture in the services sector organizations using the “sentiment” scale

Degree of coherence	Scale's name	Number of choices, %
Low	Panics: employees seek possibilities to leave the company as soon as possible should crisis, company destruction or sudden dramatic worsening of the working environment take place;	1
	Gloom: exhaustion from failure, demotivating management, hopelessness and helplessness to change anything;	4
	Anxiety: uncertainty arising from rumors about the incomprehensible reorganization and movements or changes in pay, stricter requirements for workers;	11
	Indifference, lack of interest or concern: each worker is interested only in his own position, there is no organization-wide attention to other business affairs and the colleagues, most employees do not hold on to their seats and are ready to leave at the first suitable opportunity;	22
High	Hope: means expectations of new opportunities, sentiment towards improvements in the company performance and, logically, in the life of most of employees; it appears when positive initiatives of senior management or departments or influential employees are approved;	13
	Confidence: calm efficiency, sense of sufficient well-being, positive attitude towards company and employee personal perspectives;	30
	Emotional high: vigorous activities of the personnel at work, healthy and harmonious relationships, lots of suggestions on how to innovate;	11
	Enthusiasm: excitement at the prospect of happy events and promising future, willingness to sacrifice personal time, do more than usual, even at the cost of strenuous effort	8

culture. Regrettably, the issue of relations between corporate culture and employee potential has not yet been addressed and examined properly. We think that it is necessary to establish a new conceptual framework which will combine the concepts of psychology (personality theories) and the concepts of organization management.

Corporate culture represents the environment for an employee, hence an employee may follow and accept (be open) or not (be resistant) the rules of conduct and behaviour patterns which are designed to back up corporate culture in the organization. An employee accepts or rejects corporate culture through interpreting events

and situations that he/she faces during his/her professional activities. This process unlocks personality potential of a worker. The process of unlocking of employee personality potential in conditions of interaction with corporate culture may be described applying the coherence model within the frames of personality theories (D.A. Kelly, D. McClelland and S. Maddie)

This model “highlights the importance of information and emotional experience, obtained by people as a result of communication with the environment” [7. P. 125]. D.A. Kelly says that “the product of the interpretation process is a construct – an idea or an abstraction dichotomous in nature”

[7. P. 130]. In turn, constructs form an individual system of constructs. “Individual system of constructs is a theory of the inner world of individual life experience” [7. P. 133]. It is this individual system of constructs that shapes subcultures in the organizations. The concept of construct is applicable for corporate culture as well. Yu. D. Krasovsky defines corporate culture as “a set of ideological constructs” [6] including mission, strategy, rules of conduct, client-oriented service. Obviously, the coherence/incoherence here means the extent to which corporate culture conforms to employees’ expectations (to constructs, to system of constructs). Incoherence triggers changes in the employee system of constructs. Developed corporate culture (“responsive”, “active”, “highly effective”) has a chance to unlock employee labour potential through improving and enhancing the employee system of constructs on the basis of organizing a positive feedback for him/her. Thus, corporate culture is revealed through employees’ attitude towards it:

- positive attitude of the employees means the highest level of corporate culture development, possibilities to enhance labour potential;
- ambiguous (negative) attitude signifies lower level of corporate culture, absence of the opportunities to enhance labour potential.

To identify the degree of coherence of corporate culture in the service sector organizations and personnel attitude towards it we have conducted the research. The degree of coherence was measured at a “sentiments” scale the characteristics of which were formed by constructs. There were interviewed 89 employees of services sector organizations in Ekaterinburg. We assessed the coherence as high and low. As we can see from the Table 1, 38% of respondents perceive corporate culture negatively, the degree of coherence is low, hence the labour potential is unlikely to have an opportunity for development. 51% of the interviewed have a positive attitude to corporate culture, and point out a high degree of coherence what enables us to conclude that here corporate culture contributes to the employee labour potential development.

To specify the type of corporate culture in the services sector organizations the quality of a workplace was evaluated. 116 employees of the services sector organizations were interviewed. The results of the poll are given in the Table 2.

The analysis of the obtained data revealed a larger number of positive answers

Таблица 2 – Результаты оценки качества рабочего места работниками сервисных организаций

Тип корпоративной культуры	Вопросы	Количество выборов, %				
		Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Ни то, ни другое	Скорее согласен	Совершенно согласен
«Реагирующий»	1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?	3	2	7	20	68
	2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения работы?	0	3	3	28	66
	3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше всего?	8	12	20	29	31
«Отзывчивый»	4. Получил ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?	20	12	12	21	35
	5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?	18	11	13	19	39
	6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?	21	9	13	32	25
	7. Есть ли у меня ощущение, что на работе считаются с моим мнением?	6	7	10	39	38
	8. Позволяют ли мне задачи (цели) моей организации чувствовать важность моей работы?	6	9	14	29	42
	9. Считают ли мои коллеги (товарищи по работе) своим долгом выполнять работу качественно?	3	9	20	35	33
	10. Работает ли в моей организации один из моих лучших друзей?	55	10	6	9	20
	11. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе беседовал со мной о моем прогрессе?	26	15	8	13	38
	12. Были ли у меня в течение прошедшего года возможности для учебы и роста?	7	4	8	27	54

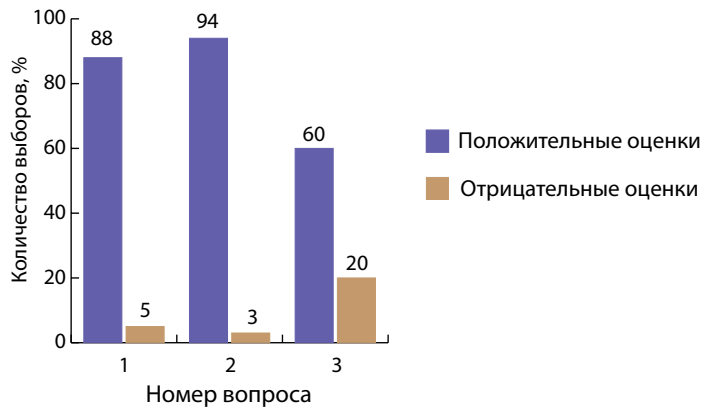


Рис. 3. Распределение оценок рабочего места «реагирующего» типа корпоративной культуры

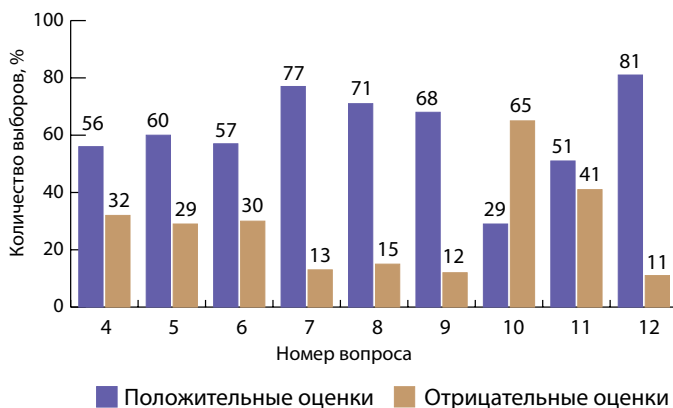


Рис. 4. Распределение оценок рабочего места «отзывчивого» типа корпоративной культуры

определяет корпоративную культуру как набор «идеологических конструктов» [6]: миссия, стратегия, правила поведения, ориентация на клиента. И конечно, момент согласованности или рассогласованности заключается в том, насколько соответствует корпоративная культура организации ожиданиям (конструктам, конструктивным системам) работников. Рассогласование способствует изменениям в конструктивной системе работника. У развитой корпоративной культуры («отзывчивой», «активной», «высокоэффективной») есть возможность раскрытия трудового потенциала работника путем развития его конструктивной системы, на основе получения им опыта формирования положительной обратной связи. Таким образом, корпоративная культура проявляется через отношение к ней работников:

- позитивное отношение – высший уровень развития корпоративной культуры, возможность развития трудового потенциала;
- неоднозначное (негативное) отношение – низший уровень, отсутствие возможности развития трудового потенциала.

Для определения степени согласованности корпоративной культуры сервисных организаций и отношения к ней работников нами было проведено исследование взаимосвязи корпоративной культуры и отношения к ней работников. Уровень согласованности измеряется шкалой «настроенный», характеристики которой формируют конструкты. Было опрошено 89 работников сервисных организаций Екатеринбурга. Степень согласованности нами определялась как высокая и низкая. Как видно из табл. 1, 38% опрошенных воспринимают корпоративную культуру негативно, степень согласованности низкая, соответственно, возможность развития трудового потенциала также низкая. 62% опрошенных воспринимают корпоративную культуру позитивно, они оценивают степень согласованности как высокую. Это дает нам право сказать, что корпоративная культура способствует развитию трудового потенциала работников.

Для определения типологии корпоративной культуры сервисных организаций оценивалось качество рабочего места. Было опрошено 116 работников сервисных организаций. Результаты опроса представлены в табл. 2.

Анализ полученных результатов показал большее количество положительных оценок по вопросам, отражающим

Table 2 – Results of the workplace evaluation by employees in the services sector organizations

Type of corporate culture	Questions	Number of choices, %				
		Disagree completely	Tend to disagree	Neither one nor the other	Tend to agree	Agree completely
«Reactive»	1. Do I know what is expected from me at work?	3	2	7	20	68
	2. Do I have all necessary materials to perform my job competently?	0	3	3	28	66
	3. Do I have an opportunity at work to do what I can do the best?	8	12	20	29	31
«Responsive»	4. For the last seven days have I met with approval for the competently done work?	20	12	12	21	35
	5. Do I have the feeling that my immediate supervisor or somebody else at work takes care of me as an individual?	18	11	13	19	39
	6. Do I have anybody at work who encourages my personal and professional growth?	21	9	13	32	25
	7. Do I have the feeling that colleagues value my opinion?	6	7	10	39	38
	8. Do the company tasks/goals allow me to feel the importance of my work?	6	9	14	29	42
	9. Are my colleagues committed to do their job properly and reliably?	3	9	20	35	33
	10. Does anyone among my friends work in my organization?	55	10	6	9	20
	11. For the last six month has anyone at work talked to me about my progress?	26	15	8	13	38
	12. For the last year have I had any opportunities to get training and grow professionally?	7	4	8	27	54

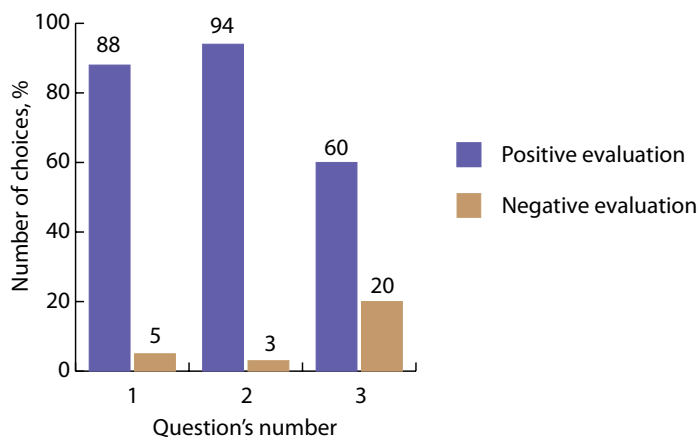


Fig. 3. Distribution of the answers to evaluate working conditions in "reactive" type of corporate culture

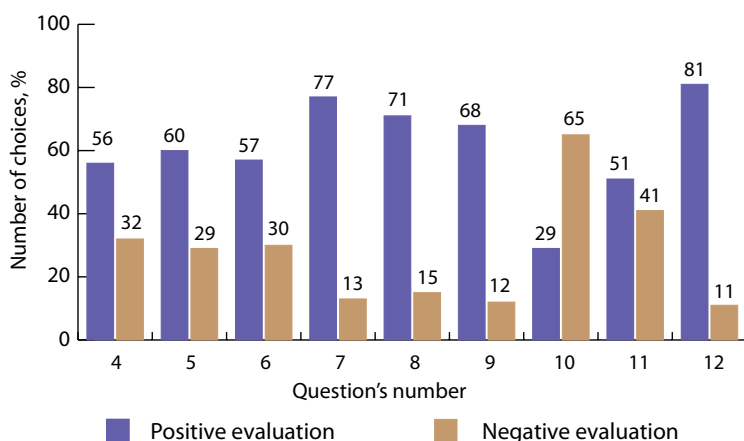


Fig. 4. Distribution of the answers to evaluate working conditions in "responsive" type of corporate culture

received during the interview and signifying the "responsive" type of corporate culture:

- 88% of respondents understand what is expected from them at work;
- 94% of the interviewees have materials and equipment needed for adequate performance of their duties;
- 60% of employees believe that working conditions in their organizations favour competent performance of the work (Figure 3).

To the questions related to the "responsive" type of corporate culture the number of given negative responses is larger than the number of negative answers related to the questions characterizing "reactive" corporate culture:

- 30% of respondents are not praised for good work;
- 29% of respondents do not feel being interested in as a personalities;
- 30% of respondents do not feel being encouraged to grow professionally;
- 65% of respondents do not develop friendships at work;
- 41% of respondents have not had any kind of interviews about their professional growth for the last six months (Figure 4).

As we can see from the survey results, in the services sector organizations there is observed a trend of transition from the "reactive" corporate culture to the "responsive" corporate culture. This means that the current situation does not much contribute to the development of the employee labour potential. The survey witnesses that companies' management is interested in the employees, and personnel generally tend to feel their value for the organization, but, unfortunately, all this often appears to be just a formal side. In addition, there is a worrying sign that 65% of the interviewed do not have friendships at work, and to certain extent this evidences that "reactive" corporate culture predominates in the services sector organizations of Ekaterinburg. Poor quality of service in hospitality industry of Ekaterinburg proves that it heavily depends on the type of corporate culture. For this reason the owners and managers of the companies operating in the services sector should pay serious attention not only to organizing workplace and providing necessary equipment and materials, but also take care of corporate culture so as to shape corporate values and form desirable behaviour of their personnel. ■

## Источники

1. Туризм, гостеприимство, сервис: справ. / Г.А. Аванесова, Л.П. Воронкова, В.И. Маслов, А.И. Фролов; под ред. Л.П. Воронковой. М.: Аспект Пресс, 2002.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
3. Медоуз Д.Х. Азбука системного мышления / пер. с англ. под ред. чл.-кор. РАН Н.П. Тарасовой. 2-е изд. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011.
4. Рачек С.В. Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия. Екатеринбург: УрГУПС, 2001.
5. Энциклопедия практической психологии. www.psychologos.ru.
6. Красовский Ю.Д. Сценарий организационного консультирования. М.: Типография «НОВОСТИ», 2000.
7. Мадди С.Р. Теории личности: сравнительный анализ: пер. с англ. СПб.: Речь, 2002.

## References

1. Tourism, hospitality, service: reference book / G.A. Avanesova, L.P. Voronkova, V.I. Maslov, A.I. Frolov, ed. by L.P. Voronkova. Moscow: Aspekt Press, 2002.
2. Vissema H. Management in company subdivisions (entrepreneurship and coordination in a decentralized company): transl. from English. Moscow: INFRA-M, 1996.
3. Meadows, Donella H. Thinking in systems / transl. from English, ed. by N.P. Tarasova, corresponding member of the Russian Academy of Sciences. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2011.
4. Rachek S.V. System control of labor potential at contemporary enterprises. Ekaterinburg: USURT, 2001.
5. Encyclopedia of experimental psychology. www. psychologos.ru.
6. Krasovsky Yu.D. Scenario of organizational consulting. Moscow: NOVOSTI, 2000.
7. Maddie S.R. Personality theories: comparative analysis: transl. from English. S.-Petersburg: Rech, 2002.

содержание «реагирующего» типа корпоративной культуры (рис. 3):

- 88% опрошенных понимают, что от них ожидается на работе;
- 94% имеют оборудование и материалы, способствующие правильному выполнению работы;
- 60% считают, что условия организации способствуют качественному выполнению их обязанностей.

По вопросам, касающимся содержания «отзывчивого» типа корпоративной культуры, количество ответов с отрицательным значением больше, чем отрицательных ответов на вопросы, характеризующие «реагирующий» тип корпоративной культуры (рис. 4):

- 30% не получают благодарность и одобрение за хорошо выполненную работу;
- 29% не ощущают заинтересованности в себе как в личности;
- 30% не чувствуют поощрения профессионального роста;
- 65% не имеют дружеских привязанностей на работе;
- 41% опрошенных не участвовал в беседе о своем прогрессе за последние 6 месяцев.

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о преобладании в сервисных организациях тенденции перехода от «реагирующей» корпоративной культуры к «отзывчивой», что не в полной мере способствует развитию трудового потенциала работников. Из опроса следует, что руководство интересуется своими работниками, а работники чувствуют свою значимость, но мы можем предполагать, что это носит отчасти формальный характер. Настораживает, что у 65% опрошенных нет дружеских привязанностей на работе, возможно, это говорит о том, что все-таки проявление «реагирующего» типа корпоративной культуры преобладает. Низкий уровень сервиса на предприятиях гостеприимства г. Екатеринбурга демонстрирует зависимость его состояния от типа корпоративной культуры. Поэтому собственникам и руководителям сервисных организаций необходимо заботиться не только о материальной составляющей качества, но также уделять внимание корпоративной культуре, формируя ценности и желательный тип поведения персонала. ■

# Управленец

## УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (УРГЭУ–СИНХ)

### ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫМ В ЖУРНАЛ «Управленец»

#### Общие положения

• Для публикации принимаются статьи в соответствии с тематикой журнала. Представляемые материалы должны быть актуальными, иметь научную или практическую значимость и новизну.

• Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и в случае положительной рекомендации редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, имеющие редакционный характер и не затрагивающие принципиальных вопросов.

• В случае направления статьи на доработку она должна быть возвращена в исправленном виде в максимально короткие сроки. К переработанной по замечаниям рецензента рукописи необходимо приложить ответы автора на замечания рецензента, а также пояснить все изменения, сделанные автором.

Возможна публикация статей аспирантов и соискателей без соавторства с доктором или кандидатом наук.

#### Материалы, представляемые авторами в редакцию

- 1) полная информация об авторах на русском и английском языках\*;
- 2) ключевые слова на русском и английском языках;
- 3) аннотация на русском и английском языках;
- 4) пристатейный библиографический список на русском и английском языках;
- 5) фотографии всех авторов хорошего качества и отдельным файлом с расширением \*.jpeg;
- 6) электронный вариант статьи;
- new!** 7) **коды по классификации JEL** (полная версия JEL Classification Guide – <http://www.vanderbilt.edu/AEA/>. Комментарии на русском языке представлены на странице журнала на сайте [www.science.usue.ru](http://www.science.usue.ru)).

\* Информация об авторе должна содержать: фамилию, имя, отчество автора; ученую степень; ученое звание; должность; организацию, которую представляет автор; адрес организации; контактный телефон (с указанием кода города); e-mail. Адрес организации указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом.

Вся указанная информация подлежит публикации.

#### Требования к оформлению рукописи

- Максимальный объем статьи – не более 15 страниц формата А4 с полями по 2 см.
- Текст должен быть набран через полтора интервала, 14 кегль, гарнитура – Times New Roman.
- Все страницы статьи следует пронумеровать.
- Каждая таблица должна быть озаглавлена, рисунки снабжаются пояснительной подписью.
- Уравнения, рисунки, таблицы и ссылки на литературу нумеруются в порядке их упоминания в тексте.
- Ссылки на использованную литературу оформляются квадратными скобками.

#### Требования к электронной версии

Файлы передаются на компакт-диске (дискете) либо пересылаются по электронной почте. В состав электронной версии должны входить:

#### 1. Файл, озаглавленный фамилиями авторов на русском языке и содержащий в указанном порядке:

- 1) сведения об авторах на русском языке;
- 2) ключевые слова на русском языке (5–10 слов);
- 3) аннотацию на русском языке (не более 500 знаков);
- 4) название статьи на русском языке;
- 5) текст статьи;
- 6) библиографический список на русском языке.

#### 2. Файл, озаглавленный фамилиями авторов на английском языке и содержащий

в указанном порядке:

- 1) перевод сведений об авторах на английский язык;
- 2) перевод названия статьи на английский язык;
- 3) перевод ключевых слов на английский язык;
- 4) перевод аннотации на английский язык;
- 5) перевод библиографического списка на английский язык.

#### 3. Файлы с фотографиями авторов

Каждый файл должен быть озаглавлен фамилией автора. К публикации принимаются файлы в форматах JPEG или TIFF с разрешением 300 dpi (точек на дюйм), допускается 200 dpi.

• Рукописи, в которых не выполняются данные требования, возвращаются авторам.

• Плата за публикацию статей аспирантов не взимается. Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

• Одновременно со статьей в редакцию предоставляется заполненный лицензионный договор в двух экземплярах. Бланк договора размещен на сайте «Наука УрГЭУ» ([science.usue.ru](http://science.usue.ru)).

#### Прием статей

Уральский государственный экономический университет  
620144, Россия, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 366

*Баусова Юлия Сергеевна*

Телефон: (343) 221-26-33  
e-mail: [bausova@usue.ru](mailto:bausova@usue.ru)



**ЖУРНАЛ РЕКОМЕНДОВАН  
ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ  
МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ,  
ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИЙ**

ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН  
В РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ

ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН В НАУЧНУЮ БАЗУ ДАННЫХ  
EBSCO PUBLISHING (USA)

**WWW.USUE.RU  
SCIENCE.USUE.RU**

