

# ВЕСТНИК

**МОСКОВСКОГО ГОРОДСКОГО  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА**

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ**

**СЕРИЯ  
«ЭКОНОМИКА»**

**№ 4 (14)**

**Издается с 2010 года  
Выходит 4 раза в год**

**Москва  
2017**

**VESTNIK**

**MOSCOW CITY UNIVERSITY**

**SCIENTIFIC JOURNAL**

**SERIES**

**ECONOMICS**

**№ 4 (14)**

**Published since 2010**

**Quarterly**

**Moscow**

**2017**

## **РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:**

- Реморенко И.М.** ректор ГАОУ ВО МГПУ, кандидат педагогических наук, доцент, председатель почетный работник общего образования Российской Федерации
- Рябов В.В.** президент ГАОУ ВО МГПУ, доктор исторических наук, профессор, заместитель председателя член-корреспондент РАО
- Геворкян Е.Н.** первый проректор ГАОУ ВО МГПУ, доктор экономических наук, заместитель председателя профессор, академик РАО
- Агранат Д.Л.** проректор по учебной работе ГАОУ ВО МГПУ, доктор социологических наук, доцент

## **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

- Алексейчева Е.Ю.** доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента Института гуманитарных наук и управления ГАОУ ВО МГПУ  
главный редактор
- Абанина И.Н.** кандидат экономических наук, доцент, декан факультета международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации»
- Весманов С.В.** кандидат экономических наук, доцент, профессор Дирекции образовательных программ ГАОУ ВО МГПУ
- Гуськов Ю.В.** доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления и правоведения Института гуманитарных наук и управления ГАОУ ВО МГПУ
- Карабанова О.В.** кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Института гуманитарных наук и управления ГАОУ ВО МГПУ
- Левицкий М.Л.** кандидат экономических наук, доктор педагогических наук, доктор делового администрирования (ДВА), профессор, академик РАО, заведующий кафедрой экономики и менеджмента Института гуманитарных наук и управления ГАОУ ВО МГПУ
- Магомедов М.Д.** доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента Института гуманитарных наук и управления ГАОУ ВО МГПУ
- Мошкин А.С.** кандидат технических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления и правоведения Института гуманитарных наук и управления ГАОУ ВО МГПУ
- Степанов А.А.** доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и социологии управления филиала «Котельники» Государственного университета «Дубна»
- Шейнин Э.Я.** кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента Института гуманитарных наук и управления ГАОУ ВО МГПУ

Журнал входит в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

ISSN 2312-6647

## СОДЕРЖАНИЕ

### Тема номера: государственно-общественное регулирование

- Шимутина Е.Н., Иванов И.Ю.* Исследование вовлечения родителей в образовательный процесс в контексте повышения эффективности управления образованием ..... 8
- Алексейчева Е.Ю., Магомедов М.Д., Патрикеева И.Д., Проскуров М.П.* Обеспечение эффективного развития государственно-общественного управления в образовательных организациях ..... 21

### Финансы и финансовые отношения

- Савчина Ок.В., Сидорина Е.А.* Об оценке устойчивости деятельности российских банков с государственным участием в условиях макроэкономической нестабильности (на примере ПАО «Сбербанк России») ..... 29
- Шейнин Э.Я.* Инвестиции в экономике стран Центрально-Восточной Европы ..... 38

### Функциональные области управления

- Моисеева М.В.* Формирование и корректировка управленческих решений в условиях неопределенности как инструмент инновационного менеджмента..... 62
- Гуськов Ю.В., Гуськова Т.В.* Экономическая безопасность хозяйственной организации как объект корпоративного управления..... 73

**Проблемы образования: управленческие и экономические аспекты**

*Серышев Р.В.* Исследование и классификация процессов образовательного комплекса..... 84

**Авторы «Вестника МГПУ», серия «Экономика», 2017, № 4 (14)..... 91**

**Требования к оформлению статей..... 95**

## CONTENTS

### Topic of the Issue: State and Public Management

- Shimutina E.N., Ivanov I.V.* A Research on Parent Involvement in Educational Process in the Context of Improving the Efficiency of Education Management ..... 8
- Alekseycheva E. Yu., Magomedov M.D., Patrikeyeva I.D., Proskurov M.P.* Ensuring the Effective Development of State and Public Management in Educational Organizations..... 21

### Finances and Financial Relationships

- Savchina Ok.V., Sidorina E.A.* On the Assessment of Sustainability of Activities of Russian Banks with State Participation in the Conditions of Macroeconomic Instability (on the Example of Public Corporation “Sberbank of Russia”) ..... 29
- Sheynin E.Ya.* Investments in the Economies of East Central Europe..... 38

### Functional Areas of Management

- Moiseeva M.V.* Formation and Adjustment of Administrative Decisions in the Conditions of Uncertainty as the Instrument of Innovative Management..... 62
- Guskov Y.V., Guskova T.V.* Economic Security of an Economic Organization as an Object of Corporate Governance ..... 73

---

---

**Problems of Education: Administrative and Economic Aspects**

*Seryshev R.V.* Research and Classification of the Processes  
of the Educational Complex ..... 84

**«MCU Vestnik, Series “Economics”» / Authors, 2017, № 4 (14)..... 91**

**Requirements for the Articles ..... 95**

**Е.Н. Шимутина,**  
**И.Ю. Иванов**

## **Исследование вовлечения родителей в образовательный процесс в контексте повышения эффективности управления образованием**

В статье рассматриваются и анализируются результаты социологического исследования, проведённого Институтом развития государственно-общественного управления образованием совместно с Национальной родительской ассоциацией в июле 2017 г. среди четырёх категорий участников образовательных отношений по вопросам вовлечения родителей в процесс управления образованием и независимую оценку качества образования.

*Ключевые слова:* государственно-общественное управление образованием; управляющие советы образовательных организаций; социальное партнёрство в образовательной организации; независимая оценка качества образования; эффективность управления образованием.

**О**дним из приоритетов государственной образовательной политики в России последних десятилетий является обеспечение открытости системы образования, вовлечение родительской общественности в управление образованием.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 предусматривает, что управление системой образования осуществляется на принципах законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учёта общественного мнения, носит государственно-общественный характер (ст. 89), закрепляет право родителей принимать участие в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ст. 44). Для реализации закреплённого права и обеспечения государственно-общественного характера управления предусматривается формирование в образовательной организации коллегиального органа (попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет), в который могут входить родители обучающихся (законные представители).



Опыт государственно-общественного характера управления образованием на региональном, муниципальном и школьном уровнях в конце XX века изучен и описан на основе работы школьных советов (В.И. Бочкарев), попечительских советов (А.И. Адамский), примеров социального партнерства с участием школы (И.Е. Городецкая, И.В. Гревцова, М.И. Либоракина, Л.М. Коновалова, А.Е. Кутейников, С.П. Перегудов, В.И. Редюхин, М.Г. Флямер, В.М. Якимец), практики общественно активных школ (Т.В. Буйновская, И.В. Гревцова, Т.А. Епанчинцева, Г.Б. Корнетов, О.А. Котиков, И.В. Сербина).

Вопросы, связанные с привлечением общественности к управлению образованием, рассматриваются в научной литературе А.И. Адамским, Н.В. Акинфиевой, В.К. Бацыным, Г.А. Белинским, М.В. Богуславским, В.И. Бочкаревым, А.Ф. Гузаировой, М.Н. Гулько, В.И. Гусаровым, Н.Ф. Диком, С.Г. Косарецким, А.И. Кузнецовым, А.М. Моисеевым, З.З. Мусукаевой, В.А. Никитиным, Т.Г. Новиковой, Е.В. Переславцевой, А.А. Пинским, А.Н. Поздняковым, Н.Д. Поповым, Т.И. Пуденко, А.С. Прутченковым, Т.В. Светенко, А.А. Седельниковым и другими.

Институтом развития государственно-общественного управления образованием при поддержке Национальной родительской ассоциации в июле 2017 г. было проведено исследование участия родителей в работе органов государственно-общественного управления образованием, независимой оценке качества образования, а также анализ потребностей родительской общественности в информационной и консультационной поддержке по вопросам общественного участия в управлении образованием.

Исследование включало в себя опрос (анкетирование) следующих категорий респондентов: родителей, классных руководителей, руководителей образовательных организаций, педагогических работников, участвующих в организации работы органов государственно-общественного управления образованием и независимой оценке качества образования — всего 664 респондента из 60 субъектов РФ.

Анализ результатов **опроса родителей** даёт нам возможность говорить о достаточно высокой оценке ими своей активности: большинство респондентов считают себя активными родителями (79,9 %), при этом 25 % опрошенных готовы погружаться в управленческую жизнь школы в системном режиме, а 52 % готовы участвовать в решении отдельных ситуаций, затрагивающих интересы всех детей (а не только своего ребенка).

Эксперты отмечают, что для появления видимых (многолетних) результатов работы коллегиальных органов в школе управление (участие в управлении) должно носить систематический характер, основываться на вовлечении и погружении [5: с. 340]. Недостаток понимания своих прав и возможностей, которые могут быть причиной снижения активности, можно найти в результатах ответа на вопрос о реальном влиянии и реальном участии: 39,2 % опрошенных считают, что это влияние родителей не только возможно, но и относится к существенным

аспектам школьной жизни. Должны ли родители участвовать в управлении школой? «Да, обязательно» — отвечают 43,1 %; «только по отдельным вопросам» — 54,4 % опрошенных. При этом участники опроса отмечают, что участие родителей в управлении школой не всегда затруднено именно сопротивлением или даже противодействием директора и администрации. Очень часто (это отмечают директора) сложно собрать неравнодушных родителей, которые не только хотят, но и могут участвовать в управлении; готовы решать вопросы, связанные со стратегией, финансами, независимой оценкой качества образовательной деятельности. На сегодняшний день мы видим, что высокая готовность принимать участие больше связана с общими вопросами [1: с. 55].

Удовлетворённость часто связывают с вовлечённостью и, как следствие, с эффективностью [2: с. 102]. Анализ анкет показал, что почти пятая часть опрошенных родителей (18,9 %) недовольна опытом своего участия. Эти данные важнее результатов тех, кто в полной мере удовлетворён или отчасти удовлетворён, так как в этот процент заложена упущенная выгода. Мы видим, что существует возможность того, что участники управленческого процесса не были достаточно проинформированы о целях, задачах и т. п. на момент своего избрания, испытывали иллюзии, не были включены в жизнь школы. Также возможно, что проблемы носят процедурный или процессуальный характер. Результаты опроса относительно эффектов работы органов государственно-общественного управления в определённой мере подтверждают сложившуюся модель коллегиального органа, который служит площадкой обмена мнением и учёта интересов участников образовательного процесса [4].

Конструктивная оценка собственных точек роста — важное условие повышения эффективности работы коллегиального органа управления [3]. 65,6 % респондентов указывают на необходимость собирания неслучайных людей (с учётом 21 % ответов о необходимости формирования отношений доверия). Неслучайность можно рассматривать в качестве проявления потребности в повышении информированности по вопросам образовательной политики и управления школой, которое подтверждается конкретным указанием на необходимость обучения членов совета — это отметила треть респондентов.

Вопросы удовлетворённости, вовлечённости и мотивации находятся в прямой зависимости от понимания членами коллегиальных органов государственно-общественного управления образованием своих прав и обязанностей, т. е. от осознанности их участия, которое в конечном итоге определяет устойчивость и эффективность результатов деятельности коллегиального органа управления школой. В этой связи нужно своевременно информировать членов советов, особенно вновь прибывших, об их правах и обязанностях. Здесь можно применять разные модели распространения опыта и информации, в том числе с помощью горизонтального взаимодействия, например внутри родительского сообщества или посредством преемственности внутри органа коллегиального управления.

Мы также видим, что коллегиальный орган управления образованием, несмотря на декларируемое участие в ключевых вопросах жизнедеятельности школы, по мнению более чем трети опрошенных, участвует в решении частных, мелких вопросов, которые не оказывают значительного или существенного влияния на жизнь школы (36 %).

По итогам анализа анкетирования родителей эксперты отметили, что существует высокий запрос на информацию о независимой оценке качества образования. Участие в ней почти половина опрошенных считает для себя обязательным, при этом 50,3 % респондентов указывают на ограничения для участия, связанные с процедурой и затратами времени. Большинство опрошенных респондентов принимали участие в оценке качества образования и только 6,9 % отрицательно ответили на поставленный вопрос.

Родители отметили, что участие в независимой оценке качества образования требует высокого уровня сформированности навыков в области проведения независимой оценки качества образования, знаний законодательства и нормативно-правовых актов. При этом респонденты отмечают, что эти условия вызывают у них средний уровень затруднений, в отличие от нехватки времени (45 % — в высокой степени, 41 % — в средней степени). 49 % указали, что испытывают затруднения в использовании результатов независимой оценки качества образования. Необходимость получения специальной подготовки (дополнительного обучения) для участия в независимой оценке качества образования (в качестве эксперта) подтверждают 56,1 % респондентов.

Результаты **анкетирования руководителей образовательных организаций** позволили уточнить картину, полученную в ходе опроса родителей. Мы видим, что руководителями образовательных организаций отмечается наличие желания у современных родителей в той или иной мере принимать участие в управлении школой — директора признают эту новую ситуацию вовлечения родительской общественности в управление образованием; 56 % респондентов высоко оценивают возможности родителей влиять на организацию школьной жизни. При этом сохраняется высокая доля тех руководителей, которые сохраняют скептическое отношение к реальному участию в управлении школой. Оценка желания, возможностей и необходимости участия родителей в управлении школой находится в сопоставляемых границах: можно говорить о готовности руководителей образовательных организаций к взаимодействию с родителями по названным вопросам.

Интересными и важными представляются ответы на конкретный вопрос о готовности родителей к определённым формам активности. Следует отметить наличие отрицательных ответов («не готовы») практически по всем формам (в частности, высокая отрицательная оценка касается готовности к экспертизе нововведений и качества работы педагогов); по всем пунктам преобладает оценка средней готовности, которая может рассматриваться в качестве «средней температуры по больнице», т. е. оставаться больше декларацией

желания самого руководителя. В то же время указывается на существование группы (части) родителей, готовность к управлению образованием которых оценивается очень высоко (это в среднем треть или четверть в зависимости от формы активности). На наш взгляд, этот показатель соответствует реальной сложившейся практике.

Желание и готовность родителей (которая была оценена на высоком и среднем уровне) находится в соответствии с другим показателем — удовлетворённостью работой родителей. Мы видим, что 63,4 % респондентов оценивают её на среднем уровне («отчасти»). Эффекты от работы коллегиального органа оцениваются самым широким образом, отмечается участие в решении так называемых общих вопросов — защите прав и интересов участников образовательного процесса, повышении качества образования в школе. Также отмечается (в качестве результатов — эффектов) возможность для выражения интересов родительского сообщества, сформированность доверительных отношений между участниками образовательного процесса, повышение активности родителей и учащихся.

Для повышения эффективности работы коллегиальных органов управления образованием, по мнению руководителей образовательных организаций, нужно собрать в совете неслучайных людей; существует необходимость обучения членов совета. Оценка отношений между членами коллегиальных органов управления образованием по результатам ответа на соответствующий вопрос сводится к положительному уровню коммуникации и взаимодействия. Оценка позитивности существующего уровня взаимодействия (отношений) с администрацией также высока.

Руководители образовательных организаций в целом положительно оценивают необходимость участия родителей в независимой оценке качества образовательной деятельности (НОКОД); в наибольшей степени это связано с контролем качества питания школьников, участием в общественном наблюдении при проведении ЕГЭ, организацией и проведением мероприятий (процедур), связанных с оценкой удовлетворённости, в первую очередь родителей, организацией образовательной деятельности в школе. Среди затруднений, связанных с участием родителей в НОКОД, называется недостаток знаний и дефицит навыков, а также проблема дефицита времени для участия. Большинство руководителей считают, что родители должны пройти предварительную подготовку для участия в такой оценке.

Наконец, рассмотрим результаты **опросов учителей** — педагогов и классных руководителей.

Возможность влияния родителей на организацию школьной жизни оценивается классными руководителями неоднозначно: 49 % выбрали вариант «в незначительной степени», 45 % — «существенно». При этом большинство опрошенных считает, что родители должны участвовать в управлении только по отдельным вопросам. Классные руководители достаточно критично оценивают

готовность родителей к различным формам активности по отношению к школе. Большинство респондентов отмечают участие родителей своего класса в работе родительских комитетов на уровне класса, более половины — на уровне школы. При этом процент участия в работе управляющего совета невысок: 14,6 %. В полной мере удовлетворены работой родителей класса 35 %, 57,3 % — частично удовлетворены. Неудовлетворённость выражает 10 %.

Наибольшими эффектами от работы признаются следующие: защита прав и интересов участников образовательного процесса, усиление роли школы в местном социуме, укрепление ресурсной базы школы. Для повышения эффективности работы родителей, по мнению классных руководителей, необходимо делать ставку на неслучайных, активных и ответственных родителей. Более 35 % предлагают обучать родителей.

Участие родителей в НОКОД считает необходимым в полной мере только пятая часть респондентов. Большинство опрошенных полагает, что подобное участие должно быть выборочным. Заинтересованность классного руководителя в подобном участии родителей соответствует их мнению о необходимости участия.

Педагоги в целом позитивно воспринимают желание родителей принимать участие в управлении школой, но при этом большинство считает, что влияние на жизнь школы работы органов государственно-общественного управления образованием до сих пор затрагивает малозначимые аспекты. «Частичное участие» и «частичное влияние» находит своё подтверждение в результатах оценки необходимости участия, где большинство опрошенных полагают, что родители должны принимать участие в управлении только по отдельным вопросам.

Удовлетворённость от работы родителей в коллегиальных органах оценивается на среднем уровне, хотя существует и доля тех, кто отрицательно отвечает на вопрос о своей удовлетворённости от работы родителей. В вопросе повышения эффективности работы мнение педагогов полностью совпадает с мнением классных руководителей: большинство считает полезным собрать неслучайных, активных и ответственных родителей.

Необходимость участия родителей в независимой оценке качества образованием в целом оценивается высоко, только около 10 % респондентов считают, что участие не нужно. При этом чуть более 60 % опрошенных полагают, что это участие должно носить локальный характер. Контроль качества питания школьников, общественное наблюдение при проведении ЕГЭ, оценка удовлетворённости — эти процедуры продолжают называться большинством в качестве основных форм участия родителей в оценке качества.

Дефицит навыков и нехватка знаний у родителей указываются в качестве основных затруднений при проведении НОКОД — прохождение предварительной подготовки считают необходимым 60,4 % респондентов. Таким образом, в отличие от других категорий, педагоги более категоричны в оценке важности и необходимости предварительного обучения.

Для понимания сегодняшней ситуации и планирования дальнейшей работы с родителями нам представлялось важным проанализировать потребности родительской общественности в информационной и консультационной поддержке, которые включали в себя вопросы/ответы всех четырёх групп респондентов.

Опрос показал, что более 40 % родителей «испытывают отчасти» недостаток информации о целях и задачах коллегиального органа, процедуре и регламенте, при этом 14,9 % испытывают его в значительной степени; и хотя доля ответов о достаточном владении информацией высока, в то же время вопросы полномочий управляющего совета, регламент его работы, а также права и обязанности общественных управляющих являются областями дефицита информации.

С точки зрения распространения (каналов получения) информации респонденты проявляют традиционные предпочтения, выбирая размещение материалов на специализированном сайте (46,1 %), рассылку материалов по электронной почте (35,7 %), специализированные издания в электронном виде (44,2 %). Несмотря на то, что для получения информации большинство респондентов выбирают новые технологии — социальные сети, в части информационно-консультационной поддержки респонденты отдают предпочтение традиционным форматам тренингов (42,7 %) и дискуссий (46 %).

По мнению *руководителей образовательных организаций*, в целом родители испытывают недостаток информации о школе. Уровень информированности родителей (по различным аспектам жизни школы) оценивается руководителями как средний. Предпочтительными формами получения информации руководители образовательных организаций называют размещение материалов на специализированном сайте, в сообществе в социальных сетях, рассылки. При этом сохраняется внимание к традиционным (бумажным) форматам: брошюрам, книгам, специализированным изданиям. Чуть больше половины руководителей считают, что существует потребность в обучении родителей основам государственно-общественного управления.

Среди *классных руководителей* треть респондентов оценивают в высокой степени недостаточную информированность родителей. Почти половина опрошенных считает, что родители испытывают частичный недостаток информации, четверть называет этот недостаток значительным. Систематическое (очное, дистанционное) обучение для родителей оценивается скептически, но высока востребованность в мероприятиях разового или периодического характера, ориентированных на обсуждение практических вопросов и необременённых дополнительной нагрузкой (т. е. необходимостью выполнения заданий вне аудитории).

По мнению *педагогов*, родители в целом испытывают недостаток знаний о государственно-общественном управлении образованием. Получение информации, по мнению этой категории респондентов, должно происходить в основном в электронном формате: размещение материалов на сайте,



в социальных сетях, электронные рассылки; предпочтение отдается удалённым форматам общения и обмена опытом (социальные сети и форумы). При этом педагоги обращают внимание на клубную форму общения (высокий результат в сравнении с другими категориями участников опроса).

Потребность в обучении по вопросам организации работы коллегиальных органов управления образованием признается ими необязательным и оценивается невысоко. Обучение, по мнению респондентов, должно заключаться в проведении практикумов — работе с нормативными актами и документами.

Таким образом, анализ полученных по итогам исследования результатов позволяет зафиксировать наличие двух основных групп родителей:

– для первой характерно выраженное желание принимать участие в управлении образованием, и они реализуют его, проявляя активность и инициативу (представители данной группы положительно оценивают как результаты их деятельности, так и степень информированности, подготовки);

– для другой группы родителей характерно наличие интереса, однако желание не перерастает в активное участие, в том числе в работе коллегиального органа управления образованием (её представители в средней степени оценивают уровень информированности по ключевым вопросам, связанным с работой органа государственного-общественного управления образованием).

Активность родителей первой группы при этом иногда оценивается с точки зрения излишней инициативности или даже гиперактивности, которая не всегда сопровождается реальной информированностью и компетентностью и в итоге может не привести к достижению запланированных результатов.

В целом важной тенденцией можно считать некоторое несоответствие кумулятивного количества ответов, которые выражают желание и активность, уровню готовности респондентов к качественной работе, приводящей к изменению ситуации, в том числе уровню понимания требований к членам коллегиального органа управления образованием, их функционалу, полномочиям и т. п.

Другой интересной особенностью этой группы является определенное противоречие между видением родителями своей полноценной роли в качестве члена коллегиального органа управления образованием и её практической реализацией в локальном масштабе (решение частных вопросов — в отдельных ситуациях, когда происходящее в школе несет в себе риски для детей, их благополучия).

Вторая группа — это родители, которые имеют установки на участие, но не до конца понимают свою роль в процессе общественно-государственного управления образованием. Они выполняют свои обязанности формально, часто бывают пассивны. Их уровень информированности, как мы отмечали выше, средний или низкий. Результаты анкетирования свидетельствуют о наличии определённого сбоя в процессе вхождения в роль члена органа коллегиального управления. Во второй группе опрошенные чаще фиксируют

не просто тот или иной уровень знаний (их недостаток), но подчеркивают, что по ряду вопросов (видов деятельности) члены коллегиальных органов управления не считают нужным повышать свой уровень информированности.

Неоднородность родительского сообщества, даже в его активной части, создаёт определенные трудности в процессе формирования устойчивых результатов, требует дифференцированных подходов к информированию, просвещению и обучению, предложение и реализацию разных моделей участия родителей в управлении. Однако эта ситуация объективно является «нормальной», она позволяет учитывать реальные интересы, запросы и потребности участников образовательных отношений, использовать и направлять потенциал, формировать и развивать умения и навыки самоорганизации.

В ходе исследования получены качественные характеристики и иллюстрации общих установок, выявленных в ходе анкетирования. Так, во многих ответах звучит фраза о том, что важным эффектом от работы коллегиального органа управления образованием является выстраивание партнёрских отношений и использование потенциала и ресурсов членов коллегиального органа.

Полученные результаты позволили расширить представление и о характере (содержании) деятельности органов коллегиального управления, в том числе увидеть, что некоторые члены (из родительской общественности) демонстрируют высокий уровень информированности не только по основным вопросам школьной повестки дня, но и по важным и актуальным трендам образовательной и социальной политики. Например, в одном из ответов было рассказано об инициативе «с включением процедуры медиации на базе образовательной организации (разработать положение), и включить данную процедуру как одну из форм решения конфликтных ситуаций между педагогами и учащимися, которые возникают в процессе образовательной деятельности».

Обобщая полученные результаты, можно сказать, что на сегодняшний день система государственно-общественного управления образованием в Российской Федерации до сих пор находится в процессе становления.

Да, создана законодательная и инструктивно-методическая база государственно-общественного управления образованием, сформирована система органов коллегиального управления в образовательных организациях, действует спектр различных процедур участия родителей в независимой оценке качества образования. Развернуты (в разных регионах в различной степени) программы и проекты информационной и методической поддержки работы органов государственно-общественного управления образованием, подготовки родителей для работы в коллегиальных органах управления, повышения квалификации руководителей по этим вопросам. При этом существующие у разных групп участников образовательных отношений представления о задачах, возможностях и полномочиях государственно-общественного управления остаются разными. В сочетании с довольно общим определением задач и функций органов это приводит к тому, что и на практике спектр полномочий действующих органов государственно-



общественного управления в образовательных организациях и эффективность их практической реализации заметно различается.

Да, органы государственно-общественного управления образованием в большинстве случаев стали площадкой для диалога, обмена мнением и учёта интересов участников образовательных отношений; многие из них достаточно успешно решают относительно широкий круг локальных вопросов функционирования образовательных организаций. Но примеры участия органов государственно-общественного управления образованием в стратегическом управлении школами при этом встречаются пока редко. Сохраняется часть коллегиальных органов, создание и работа которых носят формальный характер, не обеспечивает реального влияния родителей на управление школой.

Да, объективное влияние органов государственно-общественного управления на пути развития школы в целом не является существенным, однако их наличие, несомненно, стало ограничителем для принятия администрацией решений, затрагивающих интересы родителей.

Данное исследование фиксирует, что система государственно-общественного управления образованием не выстроена на сегодняшний день как система, в ней отсутствует связь и преемственность в работе разных типов коллегиальных органов (родительские комитеты, управляющие советы, попечительские советы и др.) и инструментов (независимая оценка качества, общественный контроль и др.).

В отличие от большинства аспектов управления в системе образования в отношении вопросов развития государственно-общественного управления до сих пор нет ясной политики на федеральном или местном уровне, основанной на данных, обратной связи. Сформулированная на начальном этапе цель носит самый общий характер, требует конкретизации в задачах и механизмах, адекватных текущему положению дел. Открытым является вопрос о субъекте (ответственности) за развитие системы. С одной стороны, принцип и модель государственно-общественного управления не позволяют переложить эту ответственность полностью на органы власти. С другой стороны, видимо наивно полагать, что процесс будет поступательно развиваться в правильном направлении (в каком?) и в нужном ритме (каком?) сам по себе (естественным образом), опираясь только на инициативу и активность непосредственных участников.

При анализе результатов опроса особое внимание уделялось вопросам эффективности, результативности и, что очень важно, эффектам от работы коллегиальных органов управления образованием.

Эффективность работы органов государственно-общественного управления образованием определяется рядом факторов. Уже исходно существенное влияние оказывает сформировавшийся состав (активность, инициативность, компетентность членов советов). В дальнейшем большое влияние оказывают установки и политика администрации (директора), состояние внешней по отношению к коллегиальным органам среды (ожидания, сигналы, информационная и методическая поддержка).

Конкретные эффекты от работы коллегиального органа оцениваются по-разному (что очевидно связано с отмеченными различиями в исходных представлениях и ожиданиях). В отсутствии объективных критериев и инструментов мониторинга эффективности, опираясь на данные опросов и мнения экспертов, можно выделить такие эффекты, как защита прав и интересов участников образовательного процесса, повышение открытости школы, усиление роли школы в местном социуме и укрепление ресурсной базы школы.

Исследование подтвердило мнение экспертов, что на данном этапе развития государственно-общественного управления образованием всё более остро стоит вопрос о необходимости и характере подготовки родителей — членов коллегиальных органов управления образованием. Её важность признается, имеется запрос, однако большинство представителей всех групп участников образовательных отношений не рассматривает подготовку как обязательную. Фактически ставится вопрос о том, в какой мере эффективность участия в решении всё более сложных вопросов управления современной школой может быть обеспечена «любителями» (волонтерами)? В какой степени можно ставить вопрос о необходимости «профессионализации» родителей для участия в управлении? Данный вопрос приобретает особую актуальность, когда мы говорим об участии родителей в независимой оценке качества образования. С одной стороны, вопросы качества образования, несомненно, беспокоят родителей в наибольшей степени. С другой стороны, они входят (по мнению управленцев и педагогов) в обозначенную выше область профессиональных вопросов, вовлечение в которые родителей не приветствуется значимой частью профессионального сообщества. При этом, если «зайти» с государственного уровня, то, с одной стороны, приоритет и механизмы независимой оценки качества получили законодательное закрепление, а с другой стороны, реализация предложенной модели независимой оценки качества в части независимой оценки качества образовательной деятельности образовательных организаций идет с большими трудностями, о чём свидетельствует выступление Президента России В.В. Путина на состоявшемся Госсовете по данной теме<sup>1</sup>.

Как показал проведенный мониторинг, у родителей существует запрос на участие в независимой оценке качества. Почти половина опрошенных считает участие для себя обязательным. Готовность участвовать также оценивается высоко. При этом отмечаются ограничения, связанные с владением процедурами и затратами времени. В настоящее время в той или иной мере родители принимают участие в независимой оценке качества образования. Основными форматами участия являются следующие: контроль качества питания школьников; участие в опросах относительно удовлетворённости

<sup>1</sup> Совместное заседание Госсовета и Комиссии по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития. 4 мая 2017 года. Москва, Кремль // Официальный сайт Президента России | События. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/54448> (дата обращения: 16.11.2017).

различными аспектами школьной жизни; общественное наблюдение при проведении ЕГЭ. В меньшем масштабе, но получили распространение формы участия, требующие высокой степени организации и компетентности: аттестация педагогов, экспертиза условий обучения на предмет безопасности; участие в оценке качества работы учителя при распределении стимулирующих выплат. Несомненно, важным аспектом является использование результатов оценки, влияние результатов на дальнейшее течение процессов. Данные опроса показали, что половина родителей указали, что они испытывают затруднения в использовании результатов независимой оценки качества образования. Одновременно формальные механизмы использования результатов оценки также на сегодняшний день полноценно не выстроены. В ряде случаев не обеспечивается открытость результатов оценки, обратная связь.

В заключение стоит ещё раз подчеркнуть, что для успешного партнёрства семьи и школы принципиальную важность имеет та позиция, которую занимают представители системы образования. Ключевую роль играет их активная позиция, открытость, стремление идти на контакт с родителями, учитывая их интересы, оказывать помощь в установлении контакта. Приглашение к участию родителей со стороны учителей и администрации школы во многом способствует их вовлечению в школьные дела.

Очень важна атмосфера, обстановка, которая складывается в школе. В условиях, когда школа становится организацией, дружественной семьей, существенно возрастает доверие родителей к её деятельности, приходящее на смену формальному подходу и передаче ответственности. Родители должны чувствовать искреннюю заинтересованность педагогов в благоприятном развитии детей, достижении ими значимых результатов. Объединив усилия представителей школы и родительской общественности, можно сделать намного больше, чем в сумме их усилий по отдельности. Только в условиях сотрудничества на равных, сопровождающегося разделением ответственности, происходит наиболее эффективная работа, приводящая к существенному повышению образовательных результатов школьников, личностному росту родителей и увеличению эффективности работы педагогов.

### *Литература*

1. *Гусаров В.И.* Взаимодействие общества и государства в управлении школой // Народное образование. М.: Автономная некоммерческая организация «Издательский дом “Народное образование”», 2008. № 4. С. 48–55.
2. *Дафт Р.* Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / пер. с англ. В. Кузин. 10-е изд. СПб.: Питер, 2015. 655 с.
3. *Косарецкий С.Г., Моисеев А.М., Седельников А.А., Шимутин Е.Н.* Государственно-общественное управление образованием // Управление школой. 2010. № 15 (522).
4. *Мерцалова Т.А., Косарецкий С.Г., Седельников А.А.* Общественное участие в управлении качеством образования // Народное образование. 2014. № 1. С. 41–48.

5. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. и под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер. 2002. 336 с.

### *Literatura*

1. Gusarov V.I. Vzaimodejstvie obshhestva i gosudarstva v upravlenii shkoloj // Narodnoe obrazovanie. M.: Avtonomnaya nekommercheskaya organizaciya «Izdatel'skij dom "Narodnoe obrazovanie"», 2008. № 4. S. 48–55.

2. Daft R. Menedzhment: uchebnik dlya slushatelej, obuchayushhixsya po programam «Master delovogo administrirovaniya» / per. s angl. V. Kuzin. 10-e izd. SPb.: Piter, 2015. 655 s.

3. Kosareczkij S.G., Moiseev A.M., Sedel'nikov A.A., Shimutina E.N. Gosudarstvenno-obshhestvennoe upravlenie obrazovaniem // Upravlenie shkoloj. 2010. № 15 (522).

4. Merczalova T.A., Kosareczkij S.G., Sedel'nikov A.A. Obshhestvennoe uchastie v upravlenii kachestvom obrazovaniya // Narodnoe obrazovanie. 2014. № 1. S. 41–48.

5. Shejn E'.X. Organizacionnaya kul'tura i liderstvo / per. s angl. i pod red. V.A. Spivaka. SPb.: Piter. 2002. 336 s.

*E.N. Shimutina,*

*I.Y. Ivanov*

### **A Research on Parent Involvement in Educational Process in the Context of Improving the Efficiency of Education Management**

The article considers and analyzes the results of sociological research carried out by the Institute for the development of state and public management of education and the National Parents Association in July 2017 among four categories of participants of educational relations on the issues of involvement of parents in the process of management of education and an independent assessment of the quality of education.

*Keywords:* state and public management of education; governing councils of educational organizations; social partnership in an educational organization; independent assessment of the quality of education; the efficiency of education management.

**Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов,  
И.Д. Патрикеева, М.П. Проскуров**

## **Обеспечение эффективного развития государственно-общественного управления в образовательных организациях**

В статье анализируется готовность общества к государственно-общественному управлению на примере образовательных организаций. Описывается опыт участия родителей в учебно-воспитательном процессе «Школы Глория».

*Ключевые слова:* государственно-общественное управление; управляющие советы образовательных организаций; учебно-воспитательный процесс; благотворительность.

**В** настоящее время в мире уделяется много внимания экономическим проблемам развития общества и экологии [4], социальной ответственности бизнеса [3], а также изучению механизмов государственно-общественного управления и направлений его совершенствования.

Исследование готовности общества к государственному управлению может основываться на инструментах, используемых в методологии проекта «Индекс гражданского общества — CIVICUS» (the Civil Society Index, CSI), основанной на изучении участия граждан в общественной жизни [6].

Индекс учитывает следующие измерения: общественное участие, уровень организованности гражданского общества, практикуемые ценности, восприятие влияния, внешняя среда.

Применение методики изучения готовности общества к государственному управлению может основываться на следующих инструментах, используемых в методологии CIVICUS:

- исследования, включающие опросы общественного мнения, выявляющие отношение населения к гражданскому обществу и участие людей в группах и объединениях; обследование организаций, характеризующее мезоуровень гражданского общества и определяющее характеристики организаций гражданского общества; исследование внешнего восприятия, направленное на измерение восприятия заинтересованными сторонами, экспертами и политиками воздействия гражданского общества в значимых социальных областях;

- выборочные кейс-стади, сфокусированные на важных для гражданского общества вопросах в контексте конкретной страны;

- встречи наблюдательного совета, состоящего из экспертов в области гражданского общества и сформированного для оказания консультативной поддержки проекту и его реализации на национальном уровне;

– региональные и тематические фокус-группы, на которых заинтересованные стороны могут проанализировать и обменяться мнениями о роли гражданского общества.

Выявленные авторами проекта CIVICUS в ходе глобального исследования тенденции продемонстрировали, что в целом развитие общественных организаций еще недостаточно велико, однако показатели гражданского участия в политических процессах имеют, хоть и незначительный, тренд роста. Современное понимание проблем эффективности развития и интеграции [1; 2], а также состояние мирового сообщества подчеркивает актуальность исследования направлений повышения гражданской активности и налаживания взаимодействия государственных структур и общественности.

В условиях, когда общество желает в большей степени участвовать в обсуждении и принятии решений, чем в осуществлении внешнего мониторинга, необходимо активнее реализовывать механизмы вовлечения общественности в государственное управление, развивая общественное участие в принятии решений в различных сферах деятельности. В этой связи следует отметить повышение значимости участия родителей в государственно-общественном управлении образовательными организациями и поделиться опытом участия родителей в учебно-воспитательном процессе одной из школ Москвы — «Школы Глория» [5].

Государственная столичная гимназия была открыта в 1993 г. Сейчас гимназия носит имя «Школа Глория» и представляет собой образовательный комплекс из одиннадцати структурных подразделений: шесть подразделений дошкольного образования и пять подразделений общего образования. Школа в числе многих лидеров школьного образования Москвы в течение последних пяти лет переживала процесс реорганизации. Превращение «Школы Глория» в образовательный комплекс было ответом на всё возрастающую востребованность гимназии среди москвичей. Присоединение к зданию на улице Белозерской, 12 подразделений дошкольного и общего образования привело к созданию огромного коллектива обучающихся — 4470 человек, еще большего коллектива родителей. Вызов, на который отвечает большая школа, связан не столько с порядком чисел, сколько с многообразием интересов участников образовательных отношений, являющимся следствием большого коллектива. Не формальное, а реальное, глубинное объединение когда-то очень разных коллективов педагогов, учащихся и родителей осуществляется через деятельность управляющего совета (УС) «Школа Глория». Основной целью государственно-общественного управления в «Школе Глория» является формирование социального партнерства в системе образования для решения актуальных проблем развития и модернизации образования через приобщение к гимназическому укладу школьной жизни, главным в котором является неоспоримая ценность образования и социальная ответственность.

На заседаниях управляющего совета «Школы Глория» рассматриваются актуальные вопросы деятельности гимназии, между заседаниями осуществляется



системная работа по реализации ключевых приоритетов посредством работы организационно-педагогической, финансово-хозяйственной, социально-правовой комиссий, а также комиссий по информационной политике, по вопросам образования детей с ОВЗ и инвалидностью; по благотворительности и по ремонту и благоустройству. Среди задач управляющего совета «Школы Глория» — обеспечение качественного удовлетворения запросов всех субъектов системы образования: ребенка, родителей (законных представителей), общества, будущих работодателей, государства, мирового сообщества; внесение предложений по развитию «Школы Глория», участие в определении программы развития учреждения; согласование нормативно-правовой документации «Школы Глория».

Важными задачами также являются включение обучающихся в активную самоуправленческую деятельность, формирование у них социальной активности, способности к социализации в современных условиях; мы утверждаем порядок и основания перевода, отчисления и восстановления обучающихся.

Деятельность управляющего совета направлена также на то, чтобы повысить интерес родителей (законных представителей) к состоянию обучения и воспитания в гимназии, вовлечь родителей в каждодневную деятельность учреждения, повысить уровень заинтересованности и ответственности за воспитание детей в семье, повысить качество информированности родительской общественности и обратной связи; обеспечить рост знаний и компетенций родительской общественности в сфере государственно-общественного управления.

Еще одна группа задач — способствовать обеспечению высокого профессионального уровня педагогических кадров, поощрять творческое отношение учителей к педагогической деятельности, развивать чувство личной ответственности за результаты деятельности гимназии; участвовать в разработке программ стимулирования труда работников «Школы Глория».

Задачами УС «Школы Глория» также являются: обеспечение реализации высокого уровня образования: сохранение позитивных достижений гимназии в обеспечении повышенного уровня образования; содействие созданию оптимальных условий и форм организации образовательного процесса для детей разных категорий, в том числе и для обучающихся с ОВЗ. УС призван согласовывать режим занятий обучающихся, порядок получения образования на иностранном языке; содействовать созданию и систематически контролировать соблюдение здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда; осуществлять контроль воспитательно-образовательной деятельности гимназии.

Значимым также является развитие партнерских отношений с общественными и частными организациями, государственными органами для оказания помощи гимназии в деле обучения и воспитания детей, для привлечения бюджетных и внебюджетных средств с целью обеспечения финансовой и ресурсной обеспеченности деятельности гимназии; осуществление контроля и повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности «Школы Глория».

Систематическая работа управляющего совета по координации совместных решений, принимаемых родительской общественностью, педагогическими работниками, специалистами и администрацией, а также обучающимися позволила качественно и в полном объеме решать актуальные вопросы деятельности школы, способствовала эффективному взаимодействию и сотрудничеству всех участников образовательной и воспитательной деятельности в «Школе Глория».

Управляющий совет стремится обеспечивать высокую информированность общественности о деятельности школы, систематизировать и размещать информацию о деятельности управляющего совета и его комиссий на официальном сайте ГБОУ «Школа Глория» (<http://gsg.mskobr.ru/>) и на страницах гимназии в социальных сетях (<https://www.facebook.com/gsgschool>, <https://vk.com/gsgschule>).

Результативная работа управляющего совета «Школы Глория» — это заслуга всей школы, в составе комиссий работают не только члены совета, но и представители родительской общественности, педагоги, учащиеся. Все это люди с активной жизненной позицией, вовлеченные в жизнь школы. Да и по сути своей управляющий совет — это лишь верхушка пирамиды. То, насколько эффективно действует управляющий совет, определяется работой советов родителей всех структурных подразделений, советов обучающихся, педагогическим советом. Решение некоторых вопросов требует большой подготовительной работы, обсуждений на всех уровнях самоуправления. Это долгая и важная работа, которая не только позволяет решить актуальные вопросы, но и объединяет наш большой коллектив.

В «Школе Глория» уже не один год активно развиваются социальные проекты, основными из них являются: «Поможем Деду Морозу собрать мешок подарков»; «Ветеран живет рядом»; «Дети вместо цветов» и ряд других.

У учеников, родителей, педагогов «Школы Глория», у каждого из участников государственно-общественного управления, есть определенные обязательства перед теми людьми, которые нас окружают. Немного своего времени каждый может уделить для улучшения этого мира. Это может быть и благотворительность, и волонтерские программы, это может быть участие в субботнике, работа в общественных объединениях и советах: студентов, родителей школы, молодых специалистов предприятия, пенсионеров округа. Если каждый из нас возьмет на себя немного ответственности за общественные дела, общество в целом выиграет. Ученики средних и старших классов взяли шефство над ветеранами ВОВ своего района.

УС «Школы Глория» сотрудничает с фондами «Подари жизнь», «Линия жизни», «Помоги.Орг», «Волонтеры для детей-сирот», фондами, опекающими одиноких пожилых людей. В какой-то момент в школе проявила себя группа родителей, увлеченных домашними животными, работающих волонтерами в приютах, и бездомные питомцы попали в благотворительную программу «Школы Глория».



Первые помощники Деда Мороза сейчас вспоминают, как в акции родители и дети, педагоги и сотрудники гимназии начали заполнять подарками пространства под всеми ёлками, которые только были установлены в кабинетах «Школы Глория». А комиссия по благотворительности управляющего совета — знакомиться с руководителями и волонтерами благотворительных фондов — требовалось наилучшим образом рассортировать, упаковать и отправить маленьким адресатам сотни подарков. Так в жизни гимназии и появилась добрая предновогодняя традиция — благотворительная акция «Поможем Деду Морозу собрать мешок подарков».

С каждым годом акция развивалась, у гимназии появлялось все больше друзей — благотворительных организаций. На второй год родители гимназистов стали спрашивать, можно ли помогать адресно? Так «Школа Глория» начала сотрудничать с фондом «Помоги.Орг» и многие стали посылать свои подарки по почте конкретным семьям с больными детьми. Затем стали все чаще говорить о том, что детских подарков собирается много, а как же пожилые люди? Тогда гимназия начала взаимодействовать с фондами, которые опекают одиноких: «София» и «Старость в радость». В какой-то момент проявила себя группа людей, которые увлечены домашними животными. Так родилась идея, что в рамках этой акции гимназическое сообщество может помогать приютам для бездомных животных. И сейчас у гимназии таких приютов два: «Красная сосна» и «Дубовая Роща». Акция продолжает развиваться: одна из родительниц указала на проблему детей-отказников, которую сама наблюдала в городском роддоме № 8. Комиссия по благотворительности управляющего совета «Школы Глория» выяснила, что такими детьми занимается фонд «Волонтеры в помощь детям-сиротам» (Отказники.ру). Уже не первый год маленькие подопечные этого фонда получают от гимназистов погремушки и соски, детское питание и гигиенические средства.

Но акция развивается и в ином отношении. Месяц перед главным праздником года заполнен в «Школе Глория» ярмарками, благотворительными концертами, встречами с подопечными фондов, уроками доброты и мастер-классами, на которых дети упаковывают подарки, пишут письма и подписывают новогодние открытки. В 2016 г. в рамках акции «Поможем Деду Морозу собрать мешок подарков» гимназическое сообщество, а это почти 4,5 тысячи детей, их родители и более 400 сотрудников, оказали помощь 12 различным организациям: фондам и приютам, детским домам и интернатам. Отправили адресатам сотни подарков, в рамках новогодних ярмарок собрали свыше 40 тыс. руб. для фонда помощи хосписам «Вера». Отправили целый грузовик необходимых вещей в интернаты в поселки Зеленый и Митино Тверской области. Индивидуальные рюкзаки с предметами первой необходимости воспитанникам интернатов вручили волонтеры из «Школы Глория»: родители и старшеклассники. И это, пожалуй, самое главное — не только собрать подарки, но и отвезти их, не только купить игрушку и положить под ёлку

в классе для подопечного благотворительного фонда, но и поговорить со своим ребёнком о важности добра, об участии в судьбе ближнего.

В «Школе Глория» уверены в правдивости мысли Мишеля де Монтеня: «Тому, кто не постиг науки добра, всякая иная наука приносит лишь вред». Любые благотворительные мероприятия — акция «Поможем Деду Морозу собрать мешок подарков», «Дети вместо цветов» или «Ветеран живет рядом» — приносят неоспоримую пользу самим гимназистам. Благотворительность как рутинная привычка, помощь ближнему как рефлекс — это является целью всех благотворительных проектов школы.

Реализация благотворительных программ не единственное, что делает большой коллектив школы дружным и сплоченным. Это и спортивно-оздоровительные мероприятия, совместные поездки и экскурсии, а также экологические акции, такие как «Бумажный Бум» и «Спаси Ёжика».

«Школа Глория» участвует в акции «Бумажный Бум» по сбору макулатуры уже не первый год. В 2016/17 учебном году школа заняла второе место в Москве с результатом свыше 20 тонн собранной макулатуры. В течение проводимого мероприятия дети участвуют в зеленых мастер-классах, большую просветительскую работу проводят родители: в течение нескольких месяцев дети собирают бумагу и старые газеты в коробки, организованные родителями в своих квартирах, дети начинают внимательно следить за собственным потреблением бумаги. Кроме этого, акция является прекрасной связью поколений, так как сбор макулатуры в школах не новинка.

Два года в дни сбора макулатуры родители и дети собирают в специальные емкости и использованные батарейки, участвуя в акции «Спаси Ёжика». В 2016/17 учебном году по результатам акции сдано на переработку около 2 т батареек — 98 800 шт. Разумеется, первоочередную роль в накоплении и рачительном хранении отработанных батареек играют родители. Своим примером они показывают детям важность защиты окружающей среды и подкрепляют знания и навыки, полученные на экологических классных часах и уроках окружающего мира.

Выстраивание взаимоотношений родителей, учащихся, сотрудников школы при реализации благотворительных программ и других проектов является, на наш взгляд, основой построения государственно-общественного взаимодействия в стране.

Методология организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет взаимоотношения государства и общества в трех формах<sup>1</sup>.

1. Информирование: односторонняя связь. Государство предоставляет информацию в пользование обществу. Таким образом обеспечивается пассивное участие общества через контрольные мероприятия (эквивалент описанного явления — *scrutiny* — «контроль»).

<sup>1</sup> *Caddy J., Peixoto T., McNeil M. Beyond Public Scrutiny: Stocktaking of Social Accountability in OECD Countries // The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <http://www.oecd.org/gov/38983242.pdf> (дата обращения: 12.11.2017).*

2. Консультации: двухсторонний контакт. Общество обеспечивает обратную связь государству. Подобные взаимоотношения основываются на предварительном определении властями проблемы, по которой необходимо получить решение или дополнительную информацию от общества (эквивалент описанного явления — proximity — «сближение»).

3. Активное участие: взаимоотношения, основанные на партнерстве. Согласно этой форме участия граждане активно вовлечены в процесс государственного управления. Такой подход признает роль общества в предложении стратегических решений относительно государственного управления, при этом ответственность принятия окончательного решения остается за государством (эквивалент описанного явления — engagement — «взаимодействие»).

Формирование и развитие партнерских отношений участников образовательного процесса закладывает основы активного общественного участия во всех сферах. Поэтому необходимо обеспечить эффективное развитие государственно-общественного управления в образовательных организациях. Требуется обеспечить новый уровень компетенций и практических навыков общественных управляющих в: оценке качества образования в условиях Федеральных государственных стандартов (ФГОС) нового поколения, построении механизмов и информационно-нормативного обеспечения работы управляющих советов больших школ, общественной оценке качества работы образовательных учреждений и управляющих советов. Необходима оптимизация управления развитием образовательной организации на основе мониторинга комплекса условий осуществления образовательного и воспитательных процессов, экспертизы образовательной среды. Специфика деятельности управляющих советов обусловлена как новыми требованиями, предъявляемыми к качеству образовательных услуг, развитию личностных качеств выпускников, так и тем, что общественными управляющими выступают как лица с высшим или средним педагогическим образованием, так и без психолого-педагогической подготовки.

В этой связи необходимы разработка и реализация современных образовательных программ самоподготовки членов управляющих советов, программ дополнительного профессионального педагогического образования в области эффективного развития и мониторинга государственно-общественного управления в образовательных организациях.

### *Литература*

1. *Алексейчева Е.Ю.* Интеграция предприятий как фактор обеспечения конкурентоспособности // Пищевая промышленность. 2005. № 7. С. 42.
2. *Алексейчева Е.Ю.* Повышение эффективности развития пивоваренной промышленности РФ (теория, методология, практика): моногр. М.: Дашков и К°, 2006.
3. *Алексейчева Е.Ю., Бороздина А.В.* Проблемы подготовки нефинансовой отчетности российскими компаниями // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2014. № 2. С. 56–67.

4. *Алексейчева Е.Ю., Еделев Д.А., Магомедов М.Д.* Экономическая география и регионалистика: учебник. М.: Дашков и К°. 2011.
5. *Алексейчева Е.Ю., Патрикеева И.Д., Проскуров М.П.* Государственно-общественное управление в ГБОУ города Москвы «Государственная Столичная Гимназия» // Профессиональное образование и общество. 2016. № 4 (20). С. 272–275.
6. Гражданское общество в модернизирующейся России: аналитический доклад Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по итогам реализации проекта «Индекс гражданского общества — CIVICUS» / Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. Электрон. текст. дан. (2,6 Мб). М.: НИУ ВШЭ, 2011.

### *Literatura*

1. *Aleksejcheva E. Yu.* Integraciya predpriyatij kak faktor obespecheniya konkurentnosposobnosti // Pishhevaya promy'shennost'. 2005. № 7. S. 42.
2. *Aleksejcheva E. Yu.* Povy'shenie e'ffektivnosti razvitiya pivovarennoj promy'shennosti RF (teoriya, metodologiya, praktika): monogr. M.: Dashkov i K°, 2006.
3. *Aleksejcheva E. Yu., Borozdina A.V.* Problemy' podgotovki nefinansovoj otchetnosti rossijskimi kompaniyami // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E'konomika». 2014. № 2. S. 56–67.
4. *Aleksejcheva E. Yu., Edelev D.A., Magomedov M.D.* E'konomicheskaya geografiya i regionalistika: uchebnik. M.: Dashkov i K°. 2011.
5. *Aleksejcheva E. Yu., Patrikeeva I.D., Proskurov M.P.* Gosudarstvenno-obshhestvennoe upravlenie v GBOU goroda Moskvy' «Gosudarstvennaya Stolichnaya Gimnaziya» // Professional'noe obrazovanie i obshhestvo. 2016. № 4 (20). S. 272–275.
6. Grazhdanskoe obshhestvo v moderniziruyushhejsya Rossii: analiticheskij doklad Centra issledovaniy grazhdanskogo obshhestva i nekommercheskogo sektora Nacional'nogo issledovatel'skogo universiteta «Vy'sshaya shkola e'konomiki» po itogam realizacii projekta «Indeks grazhdanskogo obshhestva — CIVICUS» / L.I. Yakobson, I.V. Mersiyanova, O.N. Konony'xina i dr. E'lektron. tekst. dan. (2,6 Mb). M.: NIU VShE', 2011.

*E. Yu. Alekseicheva, M. D. Magomedov,  
I. D. Patrikeyeva, M. P. Proskurov*

### **Ensuring the Effective Development of State and Public Administration in Educational Organizations**

The article analyzes the readiness of the society to the state and public administration on the example of educational institutions. The authors describe the experience of parents' participation in the educational process of "School Gloria".

*Keywords:* state and public administration; governing councils of educational organizations; educational process; charity.

**Ок.В. Савчина,  
Е.А. Сидорина**

**Об оценке устойчивости  
деятельности российских банков  
с государственным участием в условиях  
макроэкономической нестабильности  
(на примере ПАО «Сбербанк России»)**

В настоящей статье проведена оценка финансовой устойчивости деятельности ПАО «Сбербанк России» на основе анализа основных групп показателей его деятельности в динамике за 2007–2016 гг., в частности, среди которых: достаточность капитала, качество активов, эффективность менеджмента, прибыльность и ликвидность. По результатам анализа выявлено, что деятельность ПАО «Сбербанк России» устойчива относительно таких показателей, как достаточность капитала, прибыльность, эффективность менеджмента и ликвидность.

*Ключевые слова:* финансовая устойчивость; системно значимая кредитная организация; банк с государственным участием; макроэкономическая нестабильность; качество активов.

**Н**ациональная банковская система — двигатель экономики страны, объединяющий различные виды кредитных организаций, которые действуют в пределах единого денежно-кредитного механизма. Банковская система — часть экономического «организма», от состояния которого зависит стабильное развитие общества. Проблемы, которые в настоящее время имеют место в банковском секторе, отражают финансовую нестабильность всей экономической ситуации в стране. Причинами ее, в частности, являются: сокращение бюджетной поддержки организаций, неспособность некоторых из них приспособливаться к изменяющимся внешним условиям. Финансовая устойчивость банка — это комплексная характеристика, определяющая его способность в перспективе, при определенной силе негативного воздействия, своевременно продолжать предоставление услуг сложившегося

спектра банковских операций и сделок. В кризисных условиях особый интерес представляет оценка устойчивости деятельности крупнейших системно значимых банков страны, являющихся «кровеносной системой» национальной экономики.

В настоящее время устойчивость деятельности коммерческих банков — предмет беспокойства для различных субъектов финансового рынка: государства, клиентов банков (предприятий, кредитных организаций), а также иностранных инвесторов. Интерес юридических и физических лиц, размещающих деньги на депозиты или вкладывающих средства в межбанковские кредиты в случае, если речь идет непосредственно о кредитных организациях, состоит в сохранности инвестированных денежных средств. Государство же, в свою очередь, размещая централизованные фонды денежных средств в кредитных организациях, интересуется их стабильное финансовое положение. Поэтому в условиях современного рынка возрастает актуальность оценки устойчивости деятельности системно значимых кредитных организаций с государственным участием [3: с. 3].

ПАО «Сбербанк России» — один из крупнейших банков страны. Он занимает стабильное положение, лидирующие позиции по размеру активов, чистой прибыли, капитала, кредитного портфеля, вложениям в финансовые активы. Он основной кредитор национальной экономики, занимающий значительную долю на рынке банковских услуг: 46,6 % составляют вклады населения, 34,7 % — кредиты физическим лицам, 33,9 % — кредиты юридическим лицам. Такие внушающие значения показателей деятельности отражают надежность банка, которому доверяет огромное количество людей<sup>1</sup>.

Устойчивость кредитной организации как экономическая характеристика определяется в первую очередь финансовыми показателями ее деятельности. Однако оценка устойчивости должна базироваться как на финансовых показателях, так и на организационных, управленческих и иных характеристиках [3: с. 27].

В данной статье деятельность кредитной организации или банковской системы в целом при воздействии дестабилизирующих возмущений называется устойчивой на заданном отрезке времени относительно определенных показателей, если последние близки к исходным своим значениям или улучшаются [3: с. 26].

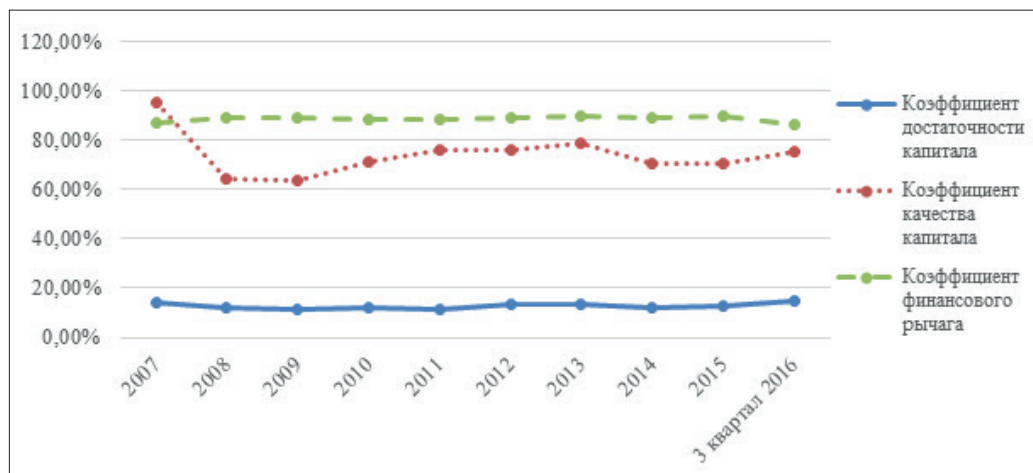
В настоящей статье оценка устойчивости банка основывается на использовании российской методики, которая разработана Банком России (Указание Центрального банка РФ от 30.04.2009 № 2005-У «Об оценке экономического положения банков»), путем оценки в динамике следующих групп показателей: достаточность капитала, качество активов, эффективность менеджмента, прибыльность и ликвидность. Следует отметить, что данное Указание базируется на зарубежной методологии CAMELS<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Банк сегодня // Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» | Информация о банке. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения 13.02.2017).

<sup>2</sup> Указание Банка России от 30.04.2008 № 2005-У «Об оценке экономического положения банков» // Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <http://base.garant.ru/12160685/> (дата обращения: 01.02.2017);



Перейдем к оценке устойчивости деятельности ПАО «Сбербанк России» (см. табл. 1). Проанализируем первую группу показателей, характеризующих достаточность капитала. Значение коэффициента достаточности капитала (Н 1.0) на протяжении анализируемого периода стабильно и соответствует установленным нормам (min = 8 %) (см. рис. 1). Таким образом, можно сделать вывод о том, что ПАО «Сбербанк России», вкладывая средства в какие-либо рисковые активы, надежно защищен собственным капиталом от рисков.



Источник. Составлено авторами на основе годовой финансовой отчетности ПАО «Сбербанк России»<sup>3</sup> и данных финансового информационного портала Banki.ru<sup>4</sup>

Рис. 1. Показатели достаточности капитала ПАО «Сбербанк России» в 2007–2016 гг., %

Что касается показателя качества капитала, то, согласно проведенным за период с 2007 по 2016 гг. расчетам, его значения варьируют незначительно (см. рис. 1), что характеризует высокую долю основного капитала (капитала первого уровня) в общем объеме собственных средств кредитной организации. Заметим, что самое высокое значение показателя было достигнуто в 2007 г. (95,6 %). Это, в свою очередь, обусловлено тем, что доля основного капитала в общей структуре капитала кредитной организации в тот период составляла более 95 % (621,1 млрд руб. из общей суммы капитала 649,7 млрд руб.).

Коэффициент финансового рычага, значение которого находится в пределах 90 %, свидетельствует о высокой доле заемных ресурсов в общем объеме привлеченных средств банка. Это характеризует стабильность его деятельности. Однако при больших значениях данного коэффициента кредитная организация считается более финансово зависимой, а её финансовое положение

<sup>3</sup> Официальный сайт ПАО «Сбербанк России». URL: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs> (дата обращения 01.02.2017).

<sup>4</sup> Banki.ru — информационный портал: банки, вклады, кредиты, ипотека, рейтинги банков России. URL: [www.banki.ru](http://www.banki.ru) (дата обращения 01.02.2017).

Таблица 1

## Показатели, характеризующие финансовую устойчивость ПАО «Сбербанк России»

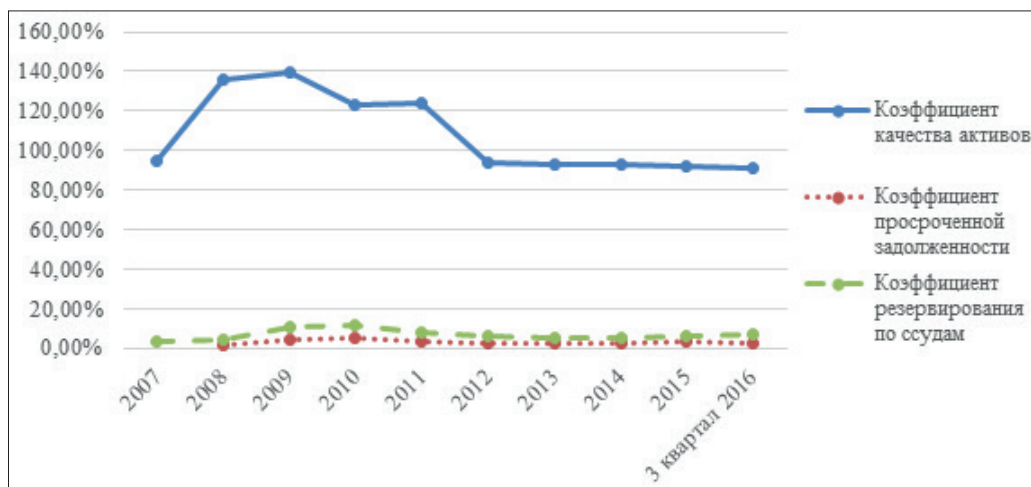
Показатель	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	3 квартал 2016 г.
<b>Достаточность капитала</b>										
Коэффициент достаточности капитала (Н 1.0)	13,90 %	12,10 %	11,50 %	11,90 %	11,60 %	13,71 %	13,37 %	12,13 %	12,61 %	14,87 %
Коэффициент качества капитала	95,60 %	64,14 %	63,53 %	70,98 %	76,08 %	76,02 %	78,89 %	70,81 %	70,66 %	75,05 %
Коэффициент финансового рычага	87,07 %	88,86 %	89,04 %	88,56 %	88,30 %	89,24 %	89,67 %	88,82 %	89,77 %	86,60 %
<b>Качество активов</b>										
Коэффициент качества активов	94,83 %	135,48 %	139,52 %	123,18 %	123,51 %	93,70 %	93,06 %	92,84 %	92,16 %	90,75 %
Коэффициент просроченной задолженности	–	1,61 %	4,30 %	4,90 %	3,48 %	2,78 %	2,30 %	2,15 %	3,07 %	2,70 %
Коэффициент резервирования по ссудам	2,95 %	4,36 %	10,88 %	11,13 %	8,19 %	6,27 %	5,08 %	5,30 %	6,20 %	7,10 %
<b>Эффективность менеджмента</b>										
Коэффициент отношения доходов и расходов	–	–63,05 %	–88,50 %	–53,61 %	–46,81 %	–50,19 %	–53,04 %	–60,16 %	–65,30 %	–37,30 %
<b>Прибыльность</b>										
Коэффициент рентабельности активов	–	1,70 %	0,42 %	2,67 %	3,65 %	2,97 %	2,50 %	1,49 %	1,22 %	2,10 %
Коэффициент рентабельности собственных средств	–	10,37 %	2,61 %	18,19 %	25,49 %	23,09 %	20,11 %	13,20 %	10,51 %	20,50 %
Коэффициент чистой процентной маржи	5,13 %	5,61 %	7,08 %	5,55 %	5,18 %	4,67 %	4,73 %	4,05 %	3,64 %	5,80 %
<b>Ликвидность</b>										
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	–	45,10 %	53,51 %	83,18 %	80,56 %	61,52 %	53,67 %	74,46 %	116,40 %	120,10 %
Норматив текущей ликвидности (Н3)	–	54,00 %	70,49 %	115,11 %	103,00 %	74,34 %	58,59 %	66,52 %	154,00 %	169,00 %
Коэффициент зависимости от рынка МБК	–	5,88 %	5,94 %	3,71 %	8,79 %	9,95 %	9,49 %	11,89 %	–0,61 %	–

Источник. Рассчитано и составлено авторами на основе годовых отчетов ПАО «Сбербанк России» за 2007–2016 гг.



менее устойчивым. Следует отметить, что в экономиках развитых стран наиболее часто встречающимся является значение коэффициента, равное 1,5. Это означает, что общая структура капитала банка выглядит следующим образом: 60 % — заемного капитала и 40 % — собственного. Если значение коэффициента слишком маленькое, это отражает то, что банк упустил возможность получить выгоду от вовлечения в свою деятельность заемных средств.

Рассмотрим вторую группу показателей, характеризующих качество активов: коэффициент качества активов, коэффициент просроченной задолженности и коэффициент резервирования по ссудам (см. табл. 1). На протяжении всего рассматриваемого периода значение коэффициента качества активов остается достаточно высоким (90–140 %). Это характеризует высокую степень рискованности проводимых кредитной организацией операций. В 2016 г. значение данного коэффициента сократилось, а следовательно, можно сделать вывод о том, что уменьшилась степень риска проводимых операций. Доля просроченной задолженности в общей структуре кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России» в 2007–2016 гг. находится на уровне выше нормы, которая составляет 1–2 % (см. рис. 2). На протяжении анализируемого периода её значение колеблется в интервале от 1,6 % до 4,9 %.



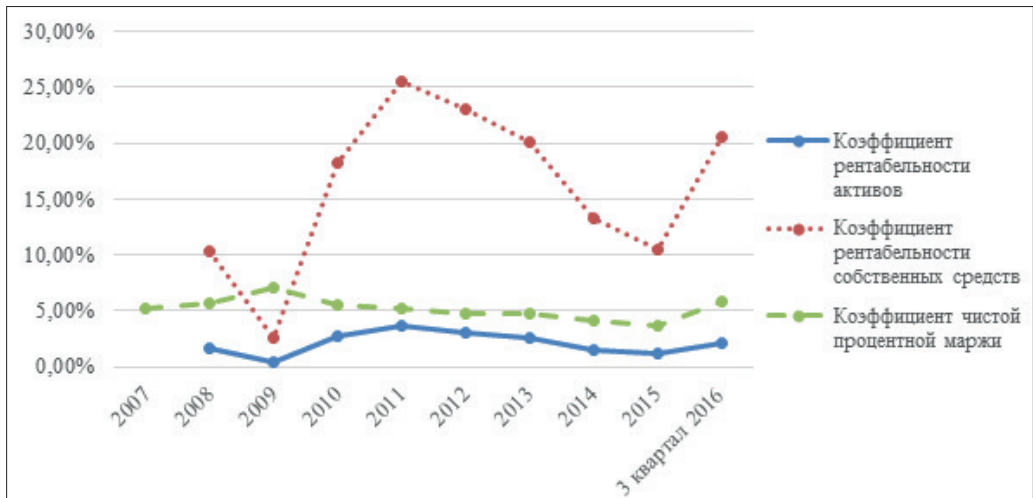
Источник. Составлено авторами на основе годовой финансовой отчетности ПАО «Сбербанк России» и данных финансового информационного портала Banki.ru

Рис. 2. Показатели качества активов ПАО «Сбербанк России» в 2007–2016 гг., %

Что касается показателей прибыльности, то следует отметить, что наблюдается положительная тенденция. А это, в свою очередь, отражает эффективность деятельности ПАО «Сбербанк России».

Показатели рентабельности служат основой для оценки финансового состояния организации. Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE) равен отношению операционной прибыли (ЕВИТ) к общему капиталу. Значение данного показателя очень нестабильно. Его значительное сокращение в 2009 г. (с 10,37 % до 2,61 %) связано с резким снижением операционной прибыли.

А в 2010 г. резкое увеличение рентабельности собственных средств свидетельствует о повышении эффективности использования банком активов, которые у него имеются. Также нельзя забывать о том, что если значение показателя слишком большое, то это может свидетельствовать о повышении рисков, которые связаны с размещением активов. В период с 2012 по 2015 гг. рентабельность собственного капитала снижается (см. рис. 3). В 2016 г. её показатель возрастает до 20,5 %. Это говорит о повышении эффективности применения капитала, вложенного собственниками кредитной организации.



*Источник.* Составлено авторами на основе годовой финансовой отчетности ПАО «Сбербанк России» и данных финансового информационного портала Banki.ru

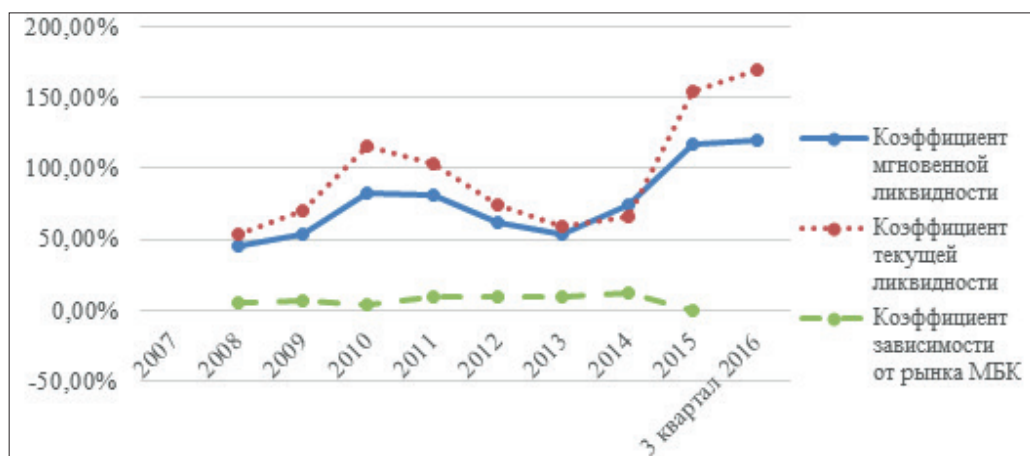
**Рис. 3.** Показатели прибыльности ПАО «Сбербанк России» в 2007–2016 гг., %

Коэффициент рентабельности активов показывает среднегодовую прибыльность всех активов, находящихся у банка. Его значение на протяжении анализируемого периода сильно не меняется. В 2011 г. наблюдалось самое большое значение показателя — 3,65 % (см. рис. 3). Данное повышение было связано с переходом банка к наиболее доходным финансовым инструментам. Но тут необходимо также учитывать возможность повышения рисков.

На протяжении 2007–2016 гг. значение коэффициента чистой процентной маржи оставалось стабильным. Только в 2015 г. значение показателя снижается (с 4,05 до 3,64 %), что связано с уменьшением чистых процентных доходов ПАО «Сбербанк России». В 2016 г. он возрастает с 3,64 до 5,8 % (см. рис. 3).

Коэффициенты ликвидности у банка на протяжении десяти анализируемых лет намного выше нормы (см. табл. 1), что свидетельствует о способности организации вовремя и в полном объеме расплачиваться по своим обязательствам, даже в кризисных условиях. Только в 2013 г. значения коэффициентов мгновенной (Н2) и текущей ликвидности (Н3) снижаются. Причиной этому послужило уменьшение числа высоколиквидных активов и рост обязательств до востребования, что, в общем, снижает значение коэффициента.

Сбербанк России не испытывает трудностей с оплатой своих обязательств в срок. Так как ПАО «Сбербанк России» эффективно управляет ликвидностью, это позволяет ему уменьшить избыток нормативной ликвидности, увеличив кредитный портфель и снизив стоимость привлекаемых ресурсов. Банк старается выполнять все обязательные нормативы Банка России, внутренние лимиты, не допускать избытка нормативной ликвидности. Он проводит на краткосрочную и долгосрочную перспективу ежедневный мониторинг и прогноз нормативов ликвидности. Так, согласно данным рисунка 4, можно заметить, что коэффициенты мгновенной и текущей ликвидности изменяются одновременно друг с другом, так как зависят от обязательств до востребования.



Источник. Составлено авторами на основе годовой финансовой отчетности ПАО «Сбербанк России» и данных финансового информационного портала Banki.ru

Рис. 4. Показатели ликвидности ПАО «Сбербанк России» в 2007–2016 гг., %

Комплексный анализ деятельности ПАО «Сбербанк России» показывает, что кредитная организация имеет высокие результаты деятельности и хорошие перспективы роста. Можно сделать выводы о том, что банк эффективно и рационально использует свои ресурсы, а это, в свою очередь, приносит ему хорошую прибыль и обеспечивает устойчивость его деятельности.

Однако по результатам проведенного исследования можно отметить и некоторые имеющиеся проблемы, решение которых будет способствовать совершенствованию деятельности Сбербанка России. Во-первых, это неконкурентоспособность некоторых видов банковских услуг, во-вторых, низкий уровень заработной платы работников банка, из чего следует высокая текучесть кадров, и, в-третьих, наличие просроченной кредиторской задолженности.

Для решения первой проблемы необходимо более интенсивно продвигать банковские продукты и услуги за счёт новой линейки по вкладам для физических и юридических лиц.

Решение второй проблемы заключается в совершенствовании системы отбора и приёма кадров в ПАО «Сбербанк России».

Для того чтобы решить третью проблему, требуется провести реструктуризацию долгов или изменить условия своих кредитов.

Кроме того, еще один важный момент в решении имеющихся проблем — это совершенствование финансовой политики ПАО «Сбербанк России». Ее решение должно быть направлено на увеличение показателей прибыли, рентабельности и других основных показателей деятельности банка. Проблема может быть решена за счет увеличения объемов оказанных услуг населению, снижения затрат и сокращения просроченной кредиторской задолженности.

Безусловно, особое внимание должно уделяться постоянному финансовому мониторингу устойчивости деятельности системно значимых кредитных организаций. Он позволяет реализовывать различные антикризисные мероприятия, а также выявлять предпосылки и создавать условия для создания мирового финансового центра в России.

### Выводы

По результатам проведенного в работе анализа выявлено, что деятельность ПАО «Сбербанк России» можно считать устойчивой относительно показателей достаточности капитала, прибыльности, эффективности менеджмента и ликвидности. Деятельность ПАО «Сбербанк России» неустойчива относительно показателей качества активов. Слишком высокий коэффициент их качества характеризует высокую степень рискованности операций, проводимых банком. Выше нормы находится коэффициент просроченной задолженности, что также отрицательно влияет на деятельность банка.

В ходе проведенного анализа выявлены следующие проблемы в деятельности ПАО «Сбербанк России»: неконкурентоспособность некоторых видов банковских услуг, низкий уровень заработной платы работников, наличие просроченной кредиторской задолженности. Решение каждой из этих проблем в краткосрочной перспективе вполне реально и может принести хорошие результаты, которые, в свою очередь, положительно отразятся на основных показателях деятельности ПАО «Сбербанк России».

### Литература

1. Лаврушин О.И., Мамонова И.Д. Оценка финансовой устойчивости кредитной организации. М.: Кнорус, 2011. 297 с.
2. Лаврушин О.И. Устойчивость банковской системы и развитие банковской политики. М.: Кнорус, 2014. 280 с.
3. Савчина О.В. Механизм стабилизации деятельности коммерческих банков РФ в кризисных условиях (на примере системообразующих банков): дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.10. М., 2013. 187 с.
4. Фетисов Г.Г. Устойчивость банковской системы и методология ее оценки. М.: Экономика, 2003. 425 с.

*Literatura*

1. *Lavrushin O.I., Mamonova I.D.* Ocenka finansovoj ustojchivosti kreditnoj organizacii. M.: Knorus, 2011
2. *Lavrushin O.I.* Ustojchivost' bankovskoj sistemy' i razvitie bankovskoj politiki. M.: Knorus, 2014. 280 s.
3. *Savchina O.V.* Mexanizm stabilizacii deyatel'nosti kommercheskix bankov RF v krizisny'x usloviyax (na primere sistemoobrazuyushhix bankov): dis. ... kand. e'konom. nauk: 08.00.10. M., 2013. 187 s.
4. *Fetisov G.G.* Ustojchivost' bankovskoj sistemy' i metodologiya ee ocenki. M.: E'konomika, 2003. 425 s.

*Ok.V. Savchina,  
E.A. Sidorina*

**On the Assessment of Sustainability of Activities of Russian Banks  
with State Participation in the Condoitins of Macroeconomic Instability  
(on the Example of Public Corporation “Sberbank of Russia”)**

In this article the assessment of financial stability of the public corporation “Sberbank of Russia” is carries out. The assessment is based on the analysis of the main groups of indicators of its activities in dynamics for the years 2007–2016, in particular, capital adequacy, asset quality, management efficiency, profitability and liquidity. The results of the analysis revealed that the activity of the public corporation “Sberbank of Russia” is stable with respect to such indicators as capital adequacy, profitability, management efficiency and liquidity.

*Keywords:* financial stability, systemically important credit institution, a bank with state participation, macroeconomic instability, the quality of assets.

Э.Я. Шейнин

## Инвестиции в экономике стран Центрально-Восточной Европы

Рассматриваются состояние инвестиционного процесса в экономике стран Центрально-Восточной Европы (ЦВЕ), его роль в повышении темпов роста экономики, показатели инвестиционного потенциала, источники финансирования инвестиций, особенности кредитной политики банков стран региона, динамика прямых иностранных инвестиций и участие российского капитала в этом движении. Дана характеристика инвестиционной политики стран ЦВЕ, и рассмотрены пути усиления сотрудничества с Россией.

*Ключевые слова:* экономический рост; основной капитал; кредиты; прямые иностранные инвестиции; отраслевая инфраструктура.

**Т**еоретически инвестиционная деятельность хозяйствующих субъектов и экономический рост — два взаимосвязанных процесса. С одной стороны, активизация инвестиционной деятельности в реальном секторе экономики — важнейшее условие и источник экономического роста и диверсификации экономики. С другой — сопровождаемый повышением доходов населения, ведет к увеличению платежеспособного спроса.

Анализ показателей, характеризующих инвестиционную деятельность хозяйствующих субъектов в странах Центрально-Восточной Европы (ЦВЕ), приводит к следующим выводам. В 2014–2015 гг. спад в экономике Центрально-Восточной Европы сменился ростом (см. табл. 1).

Объем валового внутреннего продукта стран ЦВЕ и Балтии в 2016 г. увеличился по сравнению с 2010 г. на 18 %, или 3,2 % в среднем за год. При этом среднегодовой темп роста ВВП в 2014–2016 гг. (3,5 %) вырос по сравнению с 2010–2013 гг. на 1 п. п. (2,5 %)¹.

На рост ВВП повлияли некоторое оживление спроса в строительстве, торговле, финансовом посредничестве, увеличение экспорта товаров и услуг, снижение цен на нефть, проводимая в отдельных странах ЦВЕ экономическая политика правительств. Среднегодовой темп роста реального ВВП стран ЦВЕ и Балтии за этот период составил 2,6 %, реального внутреннего спроса — 3,3 %, реального экспорта товаров и услуг — 5,4 %².

<sup>1</sup> Рассчитано автором по данным World Development Indicators (World Development Indicators: Structure of Demand // The World Bank. URL: [wdi.worldbank.org/table/4.8](http://wdi.worldbank.org/table/4.8)) и Eurostat (Key Figures on Europe. 2017 edition // European Commission | Eurostat Tables Database. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/8309812/KS-EI-17-001-EN-N.pdf>).

<sup>2</sup> Рассчитано автором по данным Regional Economic Issues (Regional Economic Issues, November 2016: central, eastern, and southeastern Europe, effective government for stronger



Таблица 1

## Основные показатели экономического развития стран ЦВЕ и Балтии

	Рост ВВП в процентах к предыдущему году		Инвестиции в основной капитал (в процентах к ВВП)		Добавленная стоимость промышленного производства (в процентах к ВВП)		Чистый приток прямых иностранных инвестиций (в процентах к ВВП)	
	2013 г.	2015 г.	2013 г.	2015 г.	2013 г.	2015 г.	2013 г.	2015 г.
Албания			26,1	25,3	26,4	25,4	1,2	1,0
Болгария	0,9	1,6	21,1	21,0	27,6	27,9	3,2	2,0
Венгрия	2,1	3,1	20,9	21,7	30,0	31,9	-15,5	8,7
Латвия	2,9	2,7	23,2	21,5	23,8	23,1	3,3	2,8
Литва	3,5	1,8	18,4	19,3	30,1	29,8	1,5	2,3
Македония	2,9	3,7	23,7	23,1	25,4	26,1	2,8	3,4
Польша	1,4	3,9	18,8	20,1	32,2	34,1	0,2	3,0
Румыния	3,5	3,7	24,7	24,8	36,5	34,9	2,0	2,4
Сербия	2,6	0,8	17,2	17,7	31,7	31,4	4,6	6,2
Словакия	1,5	3,8	20,7	23,0	33,1	34,8	1,0	1,4
Словения	-1,1	2,3	20,0	19,5	32,3	32,7	0,2	3,9
Хорватия	-1,1	1,6	19,8	19,5	42,6	46,1	0,9	0,2
Чехия	-0,5	4,5	25,1	26,3	36,7	37,8	3,5	1,3
Эстония	1,4	1,4	27,6	23,7	28,8	27,4	4,4	-2,6

Источник. Рассчитано автором по данным World Development Indicators (2016) и Eurostat Tables Database (2017).

В 2012 г. инвестиционная активность почти во всем регионе стала за-  
тухать под давлением усилившейся неопределенности экономических  
перспектив и значительного недоиспользования имеющихся производ-  
ственных мощностей из-за слабого спроса, малочисленности окупаемых  
инвестиционных проектов. Эти факторы сдерживали в регионе не только  
местных предпринимателей, но и иностранные компании [7: с. 24]. Падение  
инвестиций в основной капитал — главная проблема и ограничитель эконо-  
мического роста.

После 2012 г. отмечается активизация инвестиционной деятельности  
в странах региона. За 2012–2016 гг. инвестиции выросли на 10,1 %. Наиболь-  
ший прирост инвестиций отмечен в Литве (12 %), Македонии (5,5 %), в Ру-  
мынии (5,2 %), в Словакии (5,8 %), в Словении (5,8 %), в Хорватии (4,2 %) и в Чехии (2,4%). Незначительно выросли инвестиции в экономике Болгарии (1,1 %) и Польши (1,9 %). В экономике Венгрии, Латвии, Сербии и Эстонии отмечалось сокращение инвестиций<sup>3</sup>.

growth. URL: [https://www.imf.org/~media/Websites/IMF/imported-flagship-issues/external/pubs/ft/reo/2016/eur/eng/pdf/\\_rei1116pdf.ashx](https://www.imf.org/~media/Websites/IMF/imported-flagship-issues/external/pubs/ft/reo/2016/eur/eng/pdf/_rei1116pdf.ashx).

<sup>3</sup> Расчеты выполнены по данным Eurostat (2017), выраженным в евро (в текущих ценах).

Можно говорить о некотором, правда, весьма слабом росте инвестиционного спроса. Положительно повлиял на него ряд факторов.

Во-первых, норма валового накопления капитала в целом по региону выросла (см. табл. 2). В Венгрии, Литве, Польше, Румынии, Словакии и Чехии повысилась доля валового накопления капитала в ВВП. Динамика объемов валового накопления капитала оказывает влияние и на валовое накопление основного капитала (инвестиций в основной капитал). Динамика инвестиций в основной капитал отражает степень активизации инвестиционного процесса на предприятиях. В 2014 г. было завершено сооружение многочисленных инвестиционных объектов с участием прямых иностранных инвестиций (ПИИ).

Таблица 2

**Динамика валового накопления капитала  
в странах ЦВЕ и Балтии, в процентах к ВВП**

<b>Страны</b>	<b>2012 г.</b>	<b>2013 г.</b>	<b>2014 г.</b>	<b>2015 г.</b>
Болгария	21,9	21,3	21,4	21,2
Венгрия	19,5	21,1	22,9	21,8
Латвия	26,1	23,9	23,1	22,0
Литва	19,4	19,3	18,7	19,9
Македония	28,9	28,8	30,5	31,9
Польша	21,0	19,0	20,4	20,4
Румыния	26,8	25,6	24,7	25,6
Сербия	21,0	17,6	17,5	18,9
Словакия	20,9	21,0	21,7	23,2
Словения	18,7	19,7	19,8	20,1
Хорватия	19,3	19,1	18,2	18,3
Чехия	26,2	24,7	25,9	27,4
Эстония	29,1	28,0	27,1	24,7

*Источник.* Рассчитано автором по данным World Development Indicators (2016).

Во-вторых, в 2014 г. заметно повысился уровень использования производственных мощностей в обрабатывающей промышленности: до 77,4 % против 75,4 % в 2013 г.

В-третьих, продолжало улучшаться финансовое состояние предприятий благодаря заметному снижению издержек производства вследствие удешевления в течение всего года энергоносителей и основных видов сырья, повышению степени инновационности производства и производительности труда. В промышленности она выросла на 2,2 % по сравнению с 2013 г. Вследствие этого предприятия получили возможность более активно инвестировать в расширение производства и освоение новых технологий. Принципиальное значение имела относительная доступность кредитов в национальных и зарубежных кредитных организациях [5: с. 181, 349].



В то же время инвестиции еще не стали играть сколько-нибудь существенной роли в росте ВВП. Их норма (отношение инвестиций в основной капитал к ВВП) снизилась с 22,6 % в 2012 г. до 19,8 % в 2016 г. Этот показатель продемонстрировал отрицательную динамику на протяжении всего этого периода. Более того, с точки зрения оценки инвестиционной составляющей такая норма инвестирования не может считаться гарантией динамичности и повышения качества экономического роста, решения многообразных проблем экономики, остро нуждающейся в обновлении инфраструктуры и во вложениях в новые технологии.

По оценкам отечественных и зарубежных экспертов, оптимальной для обеспечения устойчивого экономического роста считается норма инвестиций в размере 30 %.

Значительное снижение уровня инвестирования продемонстрировали Латвия и Эстония. Сокращение доли инвестиций в ВВП стран ЦВЕ и Балтии в 2016 г., по сравнению с 2015 г., на 7,3 % свидетельствует о сдерживании инвестиционной активности в большинстве стран региона под давлением усиливающейся неопределенности экономических перспектив и значительного недоиспользования производственных мощностей из-за слабого общего спроса, недостаточного кредитования. За последние полвека устойчивый динамичный рост в мире демонстрировали страны, у которых доля инвестиций составляла не менее 25 % ВВП [2: с. 6].

Отдельные крупные иностранные компании продолжают вкладывать свои капиталы в различные проекты, реализуемые в Польше. Но подавляющее большинство иностранных инвесторов проявляют явную осторожность, откладывая новые проекты. Они недовольны политической нестабильностью, непредсказуемостью экономической политики правительства. В мае 2017 г. Moody's Investors Service понизило прогноз по облигациям правительства Польши от стабильного до негативного. Причины: увеличение бюджетных расходов, негативные перемены в инвестиционном климате. Всех предпринимателей тревожат налоги на банки и ритейловые сети. Снизилась инвестиционная привлекательность Чехии в глазах инвесторов, что негативно сказалось на динамике инвестиций в основной капитал страны.

Наращивание в докризисный период инвестиций при низком уровне национальных сбережений обеспечивалось ценой существенных или высоких дефицитов счета текущих операций, что стремительно увеличивало внешний долг. Его совокупный объем в странах ЦВЕ с 2000 по 2008 г. вырос в пять раз, в Болгарии, Словении, Венгрии, Эстонии и Латвии долг превысил ВВП [5: с. 47].

Недостаток национальных инвестиций компенсировалось поступлениями ПИИ и средствами из фондов ЕС и Европейского банка реконструкции и развития. Именно страны Евросоюза были основными инвесторами экономики стран ЦВЕ и Балтии.

Прямые иностранные инвестиции имеют двоякое значение для общественного производства. С одной стороны, приток ПИИ в экономику других стран способствует увеличению их технологического потенциала. Иностранные

компании располагают значительными финансовыми и материальными ресурсами, богатым управленческим опытом. Поэтому иностранные инвестиции могут стать источником роста экономики. Опосредованно они оказывают влияние на инвестиционный потенциал страны — импортера иностранного капитала. Но, с другой стороны, их приток ведет к росту зависимости промышленности от иностранного капитала. Кроме того, опора на зарубежные инвестиции и кредиты, доминирование иностранного капитала в промышленности и банковском секторе способствуют росту внешней задолженности. Объем накопленных прямых иностранных инвестиций в странах ЦВЕ с 2009 по 2014 г. увеличился на 23,2 % (прежде всего, в Болгарии, Венгрии, Польше, Румынии, Словакии, Чехии), составив в 2014 г. 976,6 млрд долл., в 2015 г. — 1018 млрд долл. (в 2013 г. — 855 млрд долл.) [5: с. 56].

Приоритетные сферы вложений ПИИ в экономику различных стран ЦВЕ и Балтии — промышленность (Латвия, Хорватия, Эстония и др.), автомобильная, электротехническая и электронная промышленность (Словакия), оптовая и розничная торговля, финансы, включая банковскую систему и страхование, операции с недвижимостью (Латвия, Литва, Хорватия, Эстония и др.), транспорт (Литва, Хорватия, Эстония), телекоммуникации (Хорватия), топливно-энергетическая отрасль (Хорватия).

Приток ПИИ в страны региона в 2015 г., по сравнению с 2012 г., сократился в 2,2 раза, в том числе в экономику Албании на 9,4 %, Боснии и Герцеговины — в два раза, Венгрии — в 5,9 раза, Македонии — в 1,6 раза, Польши — на 67 %, Словении — на 7 %, Хорватии — в 21 раз и Эстонии — в 2,4 раза<sup>4</sup>.

В Венгрии, Литве, других странах ЦВЕ и Балтии растет та часть прибылей, получаемых иностранными инвесторами, которая репатрируется при одновременном сокращении размеров капитала, реинвестированного на территории стран — получателей иностранного капитала. Отмеченная тенденция отразилась на динамике чистого притока ПИИ в экономику региона. Его размер в целом по региону в 2015 г., по сравнению с 2012 г., сократился в два раза<sup>5</sup>. Однако его вклад в ВВП (отношение к ВВП) с 2013 по 2015 г. вырос в Венгрии, Литве, Македонии, Польше, Сербии, Словении. В Венгрии отношение чистого притока ПИИ к ВВП стало расти после чистого оттока в 2012 и 2013 гг. Данный показатель снизился в Болгарии, Боснии и Герцеговине, Латвии, Чехии, Хорватии. В Эстонии отток ПИИ в 2015 г. превысил его приток (см. табл. 1).

Инвестиционная деятельность опирается на инвестиционный потенциал страны. Речь идет о ресурсах, которыми располагает экономика стран для осуществления инвестиционной деятельности. Это возможности субъектов хозяйственной деятельности покрывать свои потребности в инвестиционных ресурсах без использования привлеченных источников финансирования.

<sup>4</sup> Рассчитано автором по данным UNCTAD (World Investment Report. 2016. Investor Nationality: Policy Challenges Key Messages and Overview // International Monetary Fund. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2016/pdf/16-33.pdf> (дата обращения: 02.09.2017)).

<sup>5</sup> Там же.

В большинстве стран ЦВЕ после 2012 г. росло промышленное производство: на 2,2 % в 2013 г., 2,8 % в 2014 г. и на 4,3 % в 2015 г. Нефинансовые ресурсы, например, представлены основными фондами, которые создаются в сфере материального производства. С декабря 2010 г. по декабрь 2016 г. в среднем по региону индекс производства средств производства (базы для увеличения основных фондов экономики) составил 165,8: в Болгарии — 164,6, Венгрии — 145,3, Латвии — 181,3, Литве — 190,8, Македонии — 372,8, Польше — 145,3, Румынии — 157,3, Сербии — 152,5, Словакии — 184,6, Словении — 129,0, Хорватии — 111,0, Чехии — 143,4 и в Эстонии — 174,6<sup>6</sup>. В 2014 г. в Чехии, например, опережающими темпами росло производство транспортных средств (22 %), комплектующих (10 %), вычислительной техники, электронных и оптических приборов (16 %) [5: с. 350]. Большая часть ввезенного из-за рубежа товаров — это оборудование для модернизации производственной базы и ускорения экономического роста.

В условиях экономической глобализации качество предпринимательского и налогового климата в определенном смысле является фактором, обеспечивающим конкурентоспособность национальной экономики. Нестабильность налогового режима отрицательно сказывается на формировании благоприятного предпринимательского климата.

Финансовая составляющая инвестиционного потенциала определяется совокупностью финансовых ресурсов, которыми располагает экономика страны. «Финансовая сфера Центральной и Восточной Европы была существенно ослаблена долговым кризисом в еврозоне, вызвавшим волну оттока иностранного капитала из региона» [7: с. 29].

О текущем инвестиционном потенциале дает представление удельный вес валового сбережения в ВВП.

Превышение валовых сбережений над валовым накоплением основного капитала означает недоиспользование инвестиционного потенциала. Подобная ситуация имеет место в Болгарии, Венгрии, Македонии, Словении, Хорватии, Чехии и Эстонии. В этой группе стран доля валовых сбережений остается выше доли инвестиций. В Албании, Латвии, Литве, Румынии и Словакии только часть инвестиций финансируется за счет собственных сбережений (см. табл. 3). Можно предположить, что остальной объем инвестиций покрывается внешними источниками финансирования. Только в Словакии в 2015 г. валовые сбережения и валовые накопления были сбалансированы.

Для многих стран — членов ЦВЕ важным источником инвестиций (преимущественно на развитие транспортной и энергетической инфраструктуры) служили средства фондов ЕС: Европейского фонда регионального развития, Европейского социального фонда и Фонда финансовой поддержки. Государственные

<sup>6</sup> Key Figures on Europe. 2017 edition // European Commission | Eurostat Tables Database. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/8309812/KS-EI-17-001-EN-N.pdf> (дата обращения: 02.09.2017).

Таблица 3

**Уровень валового сбережения и валового накопления капитала  
в экономике стран ЦВЕ и Балтии в 2015 г., в процентах к ВВП**

Страны	ВВП	Валовое накопление основного капитала	Валовое сбережение	Валовое накопление капитала/ валовое сбережение
Албания	100	27	16	162,5
Болгария	100	21	23	91,3
Босния и Герцеговина	100	18 <sup>1</sup>	11	164,0
Венгрия	100	22	25	88,0
Латвия	100	22	21	104,8
Литва	100	19	16	118,8
Македония	100	23	31	74,2
Польша	100	20	20	100,0
Румыния	100	25	24	104,2
Сербия	100	18	14	128,6
Словакия	100	23	23	100,0
Словения	100	20	25	80,0
Хорватия	100	20	23	86,9
Чехия	100	26	27	96,3
Эстония	100	24	27	88,9

*Источник.* Рассчитано автором на основе Eurostat database (2016) и World Development Indicators (2016).

инвестиционные проекты, поддержанные во многих случаях трансфертами из фондов ЕС, положительно сказываются на динамике инвестиций. За счет дотаций из европейских фондов создается до 8 % совокупного ВВП стран региона. Например, в Болгарии, Румынии и других странах региона финансовая поддержка из фондов ЕС в течение 2007–2013 гг. играла существенную роль в выполнении крупномасштабных проектов в области транспортной и энергетической инфраструктуры [7: с. 25, 26, 48]. Наиболее зависимы от европейских фондов страны Балтии: доля дотаций из этих фондов составляет не менее 20 % ВВП Латвии, Литвы и Эстонии. Практически вся строительная отрасль Латвии держится на заказах, финансируемых из средств европейских фондов. По данным латвийского экономиста Д. Смирнова, все крупные инфраструктурные объекты Латвии строятся на европейские деньги.

С 2004 г. до конца 2013 г. Польша получила из бюджета ЕС 92,4 млрд евро (25 % ВВП в 2013 г.). Соотношение между средствами, поступившими из фонда ЕС в Польшу в 2007–2013 гг., и совокупным объемом национальных инвестиций, составило 54 %. Средства ЕС сыграли значительную роль в модернизации экономики страны, стимулировали потребительский (в связи с ростом занятости) и инвестиционный спрос [5: с. 181, 182].

При этом европейские фонды предоставляют средства только для совместного финансирования проектов. Если в национальных бюджетах нет необходимых для этого средств, то финансовые ресурсы таким странам не предоставляются. Поэтому политика экономии на инвестиционных статьях бюджетных расходов ряда стран ЦВЕ негативно сказывалась и на трансфертах средств из Структурных фондов и Фонда сплочения ЕС. В дальнейшем планируется сокращение помощи из фондов ЕС: в бюджете ЕС на 2017 г. заложено уменьшение размеров финансирования для стран ЦВЕ и Балтии на 23 %. В 2020 г. возможен полный отказ европейских фондов от финансовой поддержки стран региона<sup>7</sup>.

В качестве дополнительного источника инвестиций, поступающих в страны региона, выступают вложения Европейского банка реконструкции и развития. По оценке специалистов Банка, общий объем инвестирования в экономику стран ЦВЕ и Балтии на конец 2016 г. составил 40,2 млрд евро, в том числе в страны Балтии — 1,9 млрд евро, 20,1 млрд евро — в страны ЮВЕ, 1,5 млрд евро — в страны ЦВЕ (без Чехии). Наибольший объем инвестиций из ЕБРР поступил в Польшу (5,4 млрд евро) и в Румынию (7,5 млрд евро)<sup>8</sup>.

Кризис подверг серьезному испытанию устойчивость восточноевропейских банковских систем. Как отмечается в коллективной монографии, «полное открытие экономики для иностранного финансового капитала вылилось в фактически неуправляемую кредитную экспансию западноевропейских банков в регионе. Легкодоступные кредиты отучили производителей и потребителей соизмерять удовлетворение своих потребностей с реальными финансовыми возможностями и в конечном счете превратились в нездоровый источник экономического роста. Значительная, а в некоторых странах даже основная, часть кредитов выдавалась дочками иностранных банков за счет краткосрочного фондирования средствами материнских структур» [5: с. 42].

На долю иностранного капитала в подавляющем большинстве стран приходится от половины до 90 % всех банковских активов: в Румынии, Хорватии в 2015 г. — примерно 90 %, в Словакии — 99 %, в Чехии — 82 %. В ряде других стран участие в их активах иностранных банков значительно меньше: в Словении — 33 %, в Венгрии и Польше — 60 %<sup>9</sup>. В Польше, например, среди 45 банков страны 37 банков — с преобладанием иностранного капитала (примерно 65 % активов банковской системы) [4: с. 123].

С началом мирового кризиса возник дефицит капитала в Европе. Западно-европейские банки начали испытывать трудности с привлечением финансовых

<sup>7</sup> Носович А. Европа больше не будет кормить Прибалтику. 21 ноября 2016 г. // RuBaltic.Ru — аналитический интернет-портал о Балтийском регионе. URL: <https://www.rubaltic.ru/article/ekonomika-i-biznes/21112016-evropa-bolshe-ne-budet-kormit-pribaltiku/>.

<sup>8</sup> Annual by Sector // The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). URL: [www.ebrd.com/documents/comms.../pdf-annual-report-2016-activities-by-sector.pdf](http://www.ebrd.com/documents/comms.../pdf-annual-report-2016-activities-by-sector.pdf).

<sup>9</sup> CEE Banking Sector Report. June 2016 // Raiffeisen Bank International AG. URL: [www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/829189266947841370-829189181316930732-1162386883983662776-1-2-EN.pdf](http://www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/829189266947841370-829189181316930732-1162386883983662776-1-2-EN.pdf) (дата обращения: 02.09.2017).

ресурсов, ограничили и ужесточили выдачу кредитов. Многие из них переключились на страны базирования, резко сокращая фондирование своих подразделений в странах ЦВЕ. Сократилось поступление сравнительно дешёвых кредитов и от зарубежных компаний. Это негативно отразилось на фондировании банков Центрально-Восточной Европы и Балтии. Снизилась доля иностранных заемных средств. Выросла просроченная задолженность по кредитам. Обострилась проблема ликвидности банковской системы в регионе. Многие банки оказались в тяжелой финансовой ситуации. Особенно заметно этот процесс протекал в Эстонии, Венгрии, Словении, Хорватии, Латвии и Сербии. В результате собственники и менеджмент восточноевропейских банков усилили внимание к внутренним источникам фондирования. В Чехии, например, высокая ликвидность кредитных организаций обеспечивается преимущественным финансированием кредитной экспансии за счет первичных вкладов, невысокой зависимостью от внешних заимствований и минимальным использованием секьюритизации кредитов. В Хорватии сокращение иностранных заемных средств компенсируется выпуском на внутренний рынок краткосрочных казначейских обязательств министерства финансов [7: с. 222, 263].

В состоянии ли банки поддерживать собственными ресурсами реальный сектор экономики? Ведь достижение стабильности банковской системы — одна из самых актуальных проблем развития финансовой системы любой страны.

Активы банков стран ЦВЕ после резкого падения в 2012 г. (–22,8 %) выросли в 2013 г. на 1,8 %, сократились в 2014 г. — на 8 % и выросли в 2015 г. на 12,1 %. В результате размеры активов банковской системы в 2015 г. оказались существенно ниже уровня 2012 г. По отношению к ВВП общие активы банковского сектора стран региона сократились с 98 % в 2012 г. до 94 %. В 2015 г. среди стран ЦВЕ только в Болгарии, Хорватии и Чехии активы банков превышают 100 % ВВП<sup>10</sup>.

В странах с развитой банковской системой активы банков составляют 200–300 % ВВП [1: с. 8; 9; 37]. В этих странах инвестиционный кредит — главный канал привлечения инвестиционных средств.

Многие центральные банки начали смягчать денежно-кредитную политику в интересах развития реального сектора экономики, снижать размеры процентных ставок (см. табл. 4). Стремясь повысить привлекательность системы кредитования, Центральный банк Македонии в 2013 г. последовательно снижал ставку рефинансирования — до 4 % в декабре. Это способствовало уменьшению стоимости кредитов для всех категорий заемщиков и способствовало увеличению внутреннего кредитования [7: с. 101].

Правда, не всегда снижение учетной ставки оказывалось достаточным для оживления кредитной активности. Например, для стимулирования экономического роста помимо снижения учетной ставки Банковский совет

<sup>10</sup> CEE Banking Sector Report. June 2016 // Raiffeisen Bank International AG. URL: [www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/829189266947841370-829189181316930732-1162386883983662776-1-2-EN.pdf](http://www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/829189266947841370-829189181316930732-1162386883983662776-1-2-EN.pdf) (дата обращения: 02.09.2017).



Таблица 4

## Динамика реальных процентных ставок (в процентах)

Страны	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Албания	9,9	9,7	9,6	7,6
Болгария	3,5	8,0	9,9	7,8
Босния и Герцеговина	4,7	5,8	7,4	4,8
Венгрия	6,0	5,3	3,1	1,3
Латвия	0,0	1,9	4,6	...
Македония	5,0	7,4	3,6	5,9
Румыния	7,1	6,1	7,1	6,6
Сербия	6,9	11,2	11,0	12,7
Чехия	6,0	4,0	3,5	2,1
Эстония	0,8	3,0	1,3	2,7

Источник. Рассчитано автором на основе World Development Indicators (2015).

Чешского национального банка 7 ноября 2013 г. принял решение использовать валютный курс в качестве еще одного инструмента. Курс чешской кроны был искусственно ослаблен на 6,6 % по отношению к евро, что, по оценке экспертов, адекватно снижению учетной ставки ЧНБ на 1 п. п. [5: с. 351].

К снижению процентных ставок привела и программа денежного стимулирования ЕЦБ [3: с. 5]. В результате принимавшихся мер в течение 2014–2015 гг. банковские системы восточноевропейских стран возобновили, хотя и медленно, кредитование реального сектора экономики и населения. Оживление инвестиционной активности повысило спрос крупных инвесторов на банковские кредиты. Банки постепенно стали повышать свою кредитную активность. Из общего объема активов банковского сектора на кредитование в среднем по странам ЦВЕ выделялось в 2012 г. 55 %, 2013 г. — 48 %, в 2014 г. — 54 %, в 2015 г. — 53 %.

В ряде стран отношение предоставленных кредитов к ВВП в 2015 г., по сравнению с 2013 г., снизилось (см. табл. 5).

Лидеры кредитования — банки Сербии и Хорватии. За ними с некоторым отставанием идут банки Албании, Румынии и Болгарии. В Латвии и некоторых других странах ЦВЕ рост кредитования нефинансовых организаций чаще всего связан с улучшением финансового положения крупнейших заемщиков банковского сектора — предприятий и населения, сохранением льготных условий кредитования. Спрос на корпоративные кредиты сдерживается в основном слабой инвестиционной активностью хозяйствующих субъектов, невысокими темпами роста общественного воспроизводства. Предприятия финансируют свою деловую активность из собственных средств.

Однако по-прежнему приоритет в кредитовании остается за розничным сектором. Из общей суммы кредитов на долю корпоративного сектора в 2015 г. пришлось 39 % (в 2012 г. — 38%), розничных кредитов — 61 % и 62 %, соответственно<sup>11</sup>. Стремясь улучшить свои балансы, банки в ряде случаев

<sup>11</sup> Там же.



Таблица 5

## Кредиты и депозиты в экономике стран Центрально-Восточной Европы

Страны	Кредиты, в процентах к ВВП				Общий объем депозитов, в процентах к ВВП		Отношение кредитов к депозитам, в процентах	
	общий объем		в том числе частным предприяти- ям					
	2013 г.	2015 г.	2013 г.	2015 г.	2013 г.	2015 г.	2013 г.	2015 г.
Албания	44	41	29	28	76	76	56	53
Болгария	73	63	45	42	78	80	87	79
Босния и Герцеговина	60	61	27	27	56	59	107	103
Венгрия	46	35	22	18	41	40	112	88
Латвия	54	58	...	...	...	...	...	...
Литва	45	47	...	...	...	...	...	...
Македония	55	60	...	...	...	...	...	...
Польша	51	54	17	18	47	52	108	104
Румыния	35	31	18	15	36	38	97	82
Сербия	48	49	26	24	41	45	117	109
Словакия	54	59	22	22	61	65	89	91
Словения	75	57	39	27	90	78	83	73
Хорватия	86	84	26	24	85	90	101	93
Чехия	62	62	21	21	82	79	76	78

*Источник.* Рассчитано автором на основе CEE Banking Sector Report (2016) и World Development Indicators (2016).

вкладывали средства в низкорискованные государственные ценные бумаги вместо кредитования реального сектора экономики.

Во многих странах ЦВЕ и Балтии заемщики весьма осторожно относятся к предъявлению спроса на кредиты. Так, предприниматели различных стран ЦВЕ обращают внимание на низкую доступность кредитов для представителей малого и среднего бизнеса (МСП). Собственные ресурсы финансирования текущей деятельности у МСП в среднем меньше, чем у крупных предприятий. В связи с этим они в большей степени нуждаются в банковских кредитах. Сдержанное отношение банков к кредитованию данной группы предприятий объясняется их невысокой платежеспособностью, высоким уровнем невозвратности ссуд. Именно в этом сегменте рынка банковских кредитов наиболее высокими темпами растет доля просроченной задолженности. Но и крупный бизнес по динамике просроченной задолженности недалеко ушел от малого и среднего предпринимательства. Тем не менее банки предпочитают в кредитовании отдавать приоритет крупным компаниям. Но и они в ряде случаев предпочитают обходиться собственными ресурсами. Собственники и финансовые специалисты предприятий, видимо, ощущают неопределенность экономических перспектив. Отмеченная ситуация подтверждается статистикой снижения кредитов частным предприятиям (см. табл. 4).

В общем объеме банковских кредитов в основном преобладают краткосрочные ссуды. С помощью краткосрочных кредитов предприятия могут финансировать только оборотные активы. Для финансирования инвестиций в основной капитал необходимы долгосрочные кредиты. Дефицит долгосрочных ссуд затрудняет осуществление крупных инвестиционных проектов со сроками реализации свыше 5 лет. Причинами подобной ситуации могут служить, с одной стороны, преобладание краткосрочных вкладов предприятий и населения в банках, отсутствие доверия к платежеспособности заемщиков, с другой, — осторожное отношение банкиров к долгосрочным заимствованиям в условиях высокой просроченной задолженности и экономической нестабильности.

По-прежнему актуальной проблемой для банков стран ЦВЕ остается относительно высокая просроченная задолженность. Это касается, например, так называемых неработающих кредитов (NPL)<sup>12</sup>. На их долю приходится примерно 5,5 % от общего размера предоставленных кредитов. В последние годы объем «плохих» кредитов банков увеличился в Македонии. Доля просроченных кредитов (свыше 90 дней) в Румынии выросла с 7,9 % в 2009 г. до 21 % в 2013 г. Удельный вес просроченных кредитов в 2010–2013 гг. в Сербии вырос с 16 до 20 % (в корпоративном секторе этот показатель составил 31,5 %) <sup>13</sup>.

Расширение ресурсной базы — главная проблема современной банковской системы России. В условиях сокращения внешнего фондирования основным источником пассивов банков в формировании их ресурсной базы повышается роль средств на депозитных счетах населения и корпоративного сектора. В течение 2013–2015 гг. наблюдалась тенденция роста этих средств, что в определенной мере способствует упрочению финансовой стабильности этого сегмента финансового рынка.

Статистика свидетельствует о том, что в последние годы отношение кредитов к депозитам заметно снижается. Однако, несмотря на рост депозитов, отношение кредитов к депозитам в целом по странам ЦВЕ в 2015 г. оставалось на уровне 95–98 % (в 2008 г. — 114 %). Кредитные организации, где соотношение кредитов и депозитов сформировалось на уровне 85–90 %, не испытывают дефицита ликвидности. Но необходимость в привлечении внешних источников финансирования очевидна. В большинстве стран региона в течение 2013–2015 гг. отношение кредитов к депозитам заметно снизилось, преимущественно в результате сокращения объемов кредитования. Наиболее значимое падение имело место в Болгарии — с 94 до 87 %, Боснии и Герцеговине — с 115 до 102 %, в Венгрии — с 110 до 88 %, в Польше — с 108 до 102 %, в Румынии — с 96 до 82 %, в Словении — с 125 до 96 % <sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Это кредит, по которому не уплачены проценты за срок свыше 90 дней.

<sup>13</sup> CEE Banking Sector Report. June 2016 // Raiffeisen Bank International AG. URL: [www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/829189266947841370-829189181316930732-1162386883983662776-1-2-EN.pdf](http://www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/829189266947841370-829189181316930732-1162386883983662776-1-2-EN.pdf) (дата обращения: 02.09.2017).

<sup>14</sup> Там же.

Возможно, что низкое соотношение между кредитами и депозитами в регионе может отражать некоторый поворот в кредитовании. Банковское кредитование росло более медленными темпами по сравнению с депозитами. Страны с длительным падением спроса демонстрируют более значительный рост депозитов по сравнению с ростом кредитов. Благодаря приросту депозитов укреплялась ликвидность банковской системы.

Например, отмечено снижение внутреннего спроса в Албании, Болгарии, Боснии и Герцеговине, Венгрии, Македонии, Польше, Словении. Соответственно, статистика показывает и рост депозитов на банковских счетах в этих странах. Хотя, например, в Сербии, Словакии, Хорватии и Чехии при росте внутреннего спроса отмечен и рост депозитов. Видимо, не столь однозначна связь между динамикой внутреннего спроса и депозитами. Предположительно, сказывается политика, направленная на увеличение валового накопления основного капитала (см. табл. 3).

По странам эти показатели дифференцируются. Превышение среднего показателя отмечается в Албании (71 %), в Болгарии — (68 %), в Боснии и Герцеговине (44 %), в Сербии (44 %). В Венгрии — 31 %, в Польше — 25 %, Румынии — 40 %, Словакии — 30 %, в Словении — 38 %, Хорватии — 27 % и в Чехии — 30 %<sup>15</sup>.

Объем кредитной деятельности остается еще недостаточным для обеспечения устойчивого подъема экономики. Слабое кредитование по-прежнему остается «одним из главных факторов, сдерживающих внутренний инвестиционный и потребительский спрос и, соответственно, рост экономики. Кредиты пока не стали двигателем инвестиционной активности и экономики. По-прежнему темпы увеличения кредитов отстают от темпов роста ВВП. Снижается отношение предоставленных кредитов к ВВП при разнонаправленной динамике в различных странах. Но в то же время роль инвестиций в ВВП ниже барьера безопасности. В условиях нестабильности экономического развития на темпы роста кредитования реального сектора экономики влияет слабая инвестиционная активность хозяйствующих субъектов, и как результат — недостаток привлекательных инвестиционных проектов, отсутствие надежных заемщиков либо наличием у предприятий собственных источников финансирования инвестиционной деятельности. В этой ситуации банки не рискуют кредитовать реальный сектор экономики.

Основной источник пассивов банков — депозиты юридических и физических лиц.

Статистика свидетельствует о том, что в последние годы отношение кредитов к депозитам заметно снижается. Несмотря на рост депозитов, отношение кредитов к депозитам в целом по странам ЦВЕ в 2014 г. оставалось на уровне 95–98 %

<sup>15</sup> Рассчитано автором по данным из сайта: CEE Banking Sector Report. June 2016 // Raiffeisen Bank International AG. URL: [www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/829189266947841370-829189181316930732-1162386883983662776-1-2-EN.pdf](http://www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/829189266947841370-829189181316930732-1162386883983662776-1-2-EN.pdf) (дата обращения: 02.09.2017).

(в 2008 г. — 114 %). В течение 2012–2014 гг. отношение кредитов к депозитам снизилось в Болгарии с 101 до 87 %, Боснии и Герцеговине — со 120 до 109 %, в Венгрии — со 117 до 107 %, в Польше — со 112 до 105 %, в Румынии — со 108 до 86 %, в Словении — со 152 до 105 %. Процесс резкого снижения этого показателя начался с 2008 г. Возможно, что низкое соотношение между кредитами и депозитами в регионе может отражать некоторый поворот в кредитовании. Страны с длительным падением спроса (Венгрия и Словения) демонстрируют более значительный рост депозитов по сравнению с ростом кредитов. В Словакии и Чехии депозиты в 2014 г. также росли с некоторым опережением в темпах роста по сравнению с кредитами. Но в целом сберегательная активность населения увеличилась.

В структуре банковских кредитов наибольший удельный вес занимают корпоративные кредиты. В течение 2010–2014 гг. их доля в общей сумме кредитов сохранялась на уровне в среднем 82 % и колебалась от 86,1 % в 2011 г. до 80,6 % в 2013 г. В ряде стран (например, в Румынии примерно 2/3 кредитов частному сектору приходилось на потребительские ссуды) преобладают ссуды потребительскому сектору. Видимо, это связано с динамикой деловой активности в странах ЦВЕ, изменениями потребительского и инвестиционного спроса.

Объем кредитной деятельности остается еще недостаточным для обеспечения устойчивого подъема экономики.

Предприниматели различных стран ЦВЕ обращают внимание на низкую доступность кредитов для представителей малого и среднего бизнеса (МСП). В связи с этим они в большей степени нуждаются в банковских кредитах. Сдержанное отношение банков к кредитованию данной группы предприятий объясняется их невысокой платежеспособностью, высоким уровнем невозвратности ссуд. Поэтому банки предпочитают в кредитовании отдавать приоритет крупным компаниям. Чтобы стимулировать активность отечественного малого и среднего бизнеса, Венгерский национальный банк в 2013 г. реализовал за счет золотовалютных резервов программу его льготного кредитования. Она, в частности, включает предоставление коммерческим банкам беспроцентного кредита. За счет этих средств банки получают возможность кредитовать предприятия под 2 % годовых [7: с. 69].

Актуальной проблемой для банков стран ЦВЕ остается относительно высокая просроченная задолженность. В последние годы объем «плохих кредитов» банков увеличился в Македонии, Румынии, Сербии и ряде других стран ЦВЕ. Наиболее высокими темпами доля просроченной задолженности росла в сегменте кредитования МСП, наименьшими — ипотеки и кредитования крупного бизнеса.

Это касается, например, так называемых неработающих кредитов (NPL). На их долю приходится примерно 5,5 % от общего размера предоставленных кредитов. Из-за роста «плохих» долгов банки ужесточили стандарты. Поэтому в 2012–2013 гг. во многих странах банковские кредиты сокращались,

многим предприятиям банки отказывали в предоставлении кредитов [7: с. 32, 33]. Фактически стагнировало кредитование корпоративного сектора Румынии в связи с ужесточением норм кредитования, снижения платежеспособности индивидуальных и корпоративных клиентов.

Важным инструментом государственных и корпоративных заимствований является Варшавская биржа ценных бумаг. В 2012 г. на её основной площадке котировались 438 компаний, в том числе 52 иностранных компаний (в 2011 г. — 39 компаний). Капитализация 438 компаний на конец 2012 г. возросла на 14,2 % и составила около 225,8 млрд долл. Общий объем торговли акциями в 2012 г. снизился на 22,3 %; депозитарными расписками — увеличился почти в семь раз; инвестиционными сертификатами — снизился на 56,6%; корпоративными облигациями — возрос почти в два раза. На польский рынок ценных бумаг постоянно поступает иностранный долгосрочный капитал, в том числе из иностранных государственных фондов и центральных банков [7: с. 133, 134].

В 2012 г. почти половина долгосрочных валовых вложений в Румынии пошла на закупку оборудования и транспортных средств, остальные средства — на завершение начатых объектов. В промышленность было направлено 40 %, в сферу торговли и услуг — 30 % объема инвестиций.

Заимствования на рынках капитала стали важнейшим фактором решения бюджетных проблем и стабилизации финансовой системы Румынии. В 2009–2012 гг. Румыния заключила ряд важнейших соглашений о привлечении международных кредитов.

Одновременно с привлечением международных кредитов Румыния всё более активно действовала на мировом рынке капитала. В 2009–2010 гг. ежегодная эмиссия государственных долговых обязательств составляла примерно 3 млрд евро, в 2011 г. — 4 млрд евро, в 2012 г. — более 8 млрд евро при ставке 6,87 % и премии за риск (Credit Default Swap). Операторами эмиссии выступили крупнейшие банки Запада. С 2011 г. Румыния вновь вышла на фондовый рынок США. В целом в 2012 г. государственные заимствования на внутреннем рынке выросли в 2 раза [7: с. 153, 154].

Благодаря устойчивой депозитной базе банки Словакии не испытывали проблем с ликвидностью. Доля «плохих» кредитов оставалась ниже 5 %. По сравнению с 2011 г. на фоне растущей экономической неопределенности отмечался более активный прирост депозитов (сбережений), но банковское кредитование росло более медленными темпами. Темпы прироста потребительского кредитования замедлились до 10,3 %, а объемы кредитования корпоративного сектора из-за ослабления деловой активности сократились на 2,3 % [7: с. 170].

Меньше ввозилось потребительских и инвестиционных товаров. Упал импорт товаров производственного назначения. В платежном балансе сократился дефицит капитального счета вследствие оттока иностранного капитала.

Кризис сильно ударил по банковской системе Словении. Из-за невозврата выданных ранее кредитов банки стали неликвидными и оказались на грани

банкротства. Несмотря на значительные вливания бюджетных средств в до-капитализацию крупных банков, они практически отказываются кредитовать реальную экономику. В конце февраля 2012 г. ЕЦБ одобрил кредит двум крупнейшим банкам в сумме 1,7 млрд евро по льготной ставке в 1 % годовых. Но эти средства не доходят до предприятий и остаются в ликвидных резервах банков. Сами предприятия не обращаются за заимствованиями на новые инвестиции. За неимением кредитов даже на пополнение оборотных средств многие предприятия вынуждены объявлять о банкротстве и закрываться [7: с. 205].

Важный инструмент регулирования денежной массы в обращении — выпуск казначейских ценных бумаг, которые распространяются путем регулярно проводимых аукционов. Спрос на такие ценные бумаги, как правило, превышает предложение. По этой причине имеет место тенденция снижения доходов на все казначейские ценные бумаги.

Остро чувствовался недостаток инвестиционных средств для выполнения программ правительства по строительству промышленных и туристических объектов и инфраструктуры. Снижался интерес иностранных инвесторов к вложениям в экономику Хорватии [7: с. 229, 237].

Понимая, что вывести экономику на необходимый количественный и качественный рост можно только в результате активизации инвестиционного процесса, правительства стран ЦВЕ и Балтии стремятся создать благоприятный инвестиционный климат для привлечения инвесторов в экономику. При этом серьезное внимание уделяется национальной безопасности, защите основных отраслей промышленности и общественных услуг от установления контроля со стороны иностранных инвесторов. Всё большее число стран принимают с этой целью соответствующие законы или пересматривают проекты с участием иностранных инвесторов в стратегических отраслях, ограничивают иностранные инвестиции в них<sup>16</sup>.

Так, в Болгарии для содействия правительству в проведении государственной политики поощрения инвестиционной деятельности создано Болгарское агентство по инвестициям (БАИ). Его основная задача — оказание содействия инвесторам в реализации инвестиционных проектов и гарантирование их успешного развития. Агентство предоставляет инвесторам бесплатно информацию о макроэкономической ситуации в стране, информацию для бизнеса о рынке недвижимости, о стимулах инвесторам, юридические консультации и др. Режим наибольшего благоприятствования включает систему поощрения инвестиционной деятельности, в том числе финансовую поддержку правительством реализации инвестиционных проектов, имеющих стратегическое значение для экономики Болгарии, пониженные налоговые ставки. Закон о стимулировании предусматривает создание равных условий

<sup>16</sup> Доклад о мировых инвестициях за 2016 г. «Гражданство» инвесторов: вызовы политики. Основные тенденции и общий обзор // ЮНКТАД. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_Overview\\_ru.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_Overview_ru.pdf) (дата обращения: 02.09.2017).



для отечественных и иностранных инвесторов, защиту прав инвесторов. Наиболее привлекательные для инвесторов отрасли — сельское хозяйство, телекоммуникационные системы, информационные технологии, энергетика.

В стране созданы зоны, свободные от стандартного налогообложения. Для всех иностранных и болгарских компаний (располагающих не менее 1 % иностранных капиталовложений) созданы выгодные условия для осуществления в этих зонах своей деятельности<sup>17</sup>. В области структурной политики больше внимания уделяют предприятиям, производящим материальные блага, в ущерб предприятиям сферы услуг (прежде всего финансовому сектору).

Основные направления инвестиционной политики правительства Венгрии определены в законе от 2007 г. «Об инвестиционных компаниях, товарных брокерах и правилах, регулирующих их деятельность», а также в законе от 2007 г. «О внесении изменений в Законы, затрагивающие деятельность стратегически важных с точки зрения общественной безопасности национальных предприятий». Основная цель второго упомянутого закона — защитить стратегические предприятия от поглощения или покупки их иностранными инвесторами. В соответствии с законом к стратегическим предприятиям относятся компании, обеспечивающие потребности страны в электроэнергии, природном газе, воде и др.

Для снижения влияния иностранного капитала на развитие финансового рынка страны венгерское руководство ограничило деятельность иностранных компаний, в частности, путем национализации и деприватизации структурообразующих предприятий. Для пополнения поступлений в доходную часть бюджета правительство в октябре 2010 г. на два года ввело особый антикризисный налог на три отрасли, в которых обосновались в основном иностранные компании: энергетику, телекоммуникации и крупные розничные торговые сети. Взимался он не с прибыли, а с годового оборота компании. На отмеченные действия венгерского правительства иностранные инвесторы отреагировали увеличением оттока прямых инвестиций. Признавая, что устойчивое развитие экономики за счёт иностранного капитала невозможно, правительство поставило задачу повысить долю отечественного капитала в совокупном объёме капитала банковского сектора страны в 2,5 раза (до 50 %) [7: с. 77, 91].

Для создания привлекательных для инвесторов условий правительство Венгрии проводит политику экономического стимулирования их активности. Предприятиям с годовой выручкой менее 500 млн форинтов (примерно 25 млн долл.) уменьшен корпоративный налог на прибыль с 19 % до 10 %. Введена налоговая льгота в размере 80 % на 10 лет для предприятий, инвестирующих в развитие производства 13 млн долл. Не облагается налогом целевой резерв на развитие предприятия в размере до 25 % прибыли, но не выше

<sup>17</sup> Legal Guide. Starting Business and Investment. Invest Bulgaria. 2013 // InvestBulgaria Agency (IBA). URL: [www.investbg.government.bg/files/useruploads/files/legal\\_guide\\_2013\\_v2.pdf](http://www.investbg.government.bg/files/useruploads/files/legal_guide_2013_v2.pdf) (дата обращения: 02.09.2017).



2,4 млн долл., предоставляются льготные кредиты, гарантии и преференции<sup>18</sup>. В области структурной политики акцент делается на предприятия, производящие материальные блага, в ущерб предприятиям сферы услуг (прежде всего финансовому сектору). В Венгрии введено ограничение на приобретение иностранцами государственных сельскохозяйственных земель.

По мнению президента Торгово-промышленной палаты Латвии А. Ростовскаса, экономика этой страны утрачивает инвестиционную привлекательность в связи с развитием бюрократии. Значительный рост военных расходов приводит к сокращению бюджетных средств на другие цели и увеличению налогов<sup>19</sup>. Вице-президент Еврокомиссии В. Домбровскис считает, что главная проблема для экономики Латвии — нестабильность геополитической ситуации в Европе, сохраняющаяся зависимость от европейских фондов<sup>20</sup>.

В исследовании Совета иностранных инвесторов в Латвии (СИИЛ) «Индекс настроений СИИЛ в 2015–2016 гг.» подчеркивается, что инвестиционная активность в стране находится на низком уровне. Иностранные инвесторы негативно оценивают работу правительства по улучшению инвестиционной среды. У государства нет концепции развития, ничего не делается для привлечения ПИИ латвийскую экономику. Из 32 опрошенных иностранных инвесторов только пять считают налоговую систему хорошей<sup>21</sup>.

Согласно законодательству Литвы, литовским и иностранным инвесторам гарантируются одинаковые условия деятельности в стране. При этом закон Литовской республики об инвестициях от 7 июля 1999 г. запрещает инвестиции в сферу обеспечения государственной безопасности и обороны. Закон устанавливает следующие способы инвестирования в Литве:

- учреждение хозяйствующего субъекта, приобретение капитала зарегистрированного в стране предприятия или его части;
- приобретение ценных бумаг всех видов;
- приобретение займов;
- заключение концессионных и лизинговых договоров, а также договоров о партнерстве власти и бизнеса.

Поддержку инвесторов в стране осуществляет ряд организаций. Наиболее известная — Invest Lithuania. Деятельность этого правительственного агентства ориентирована на иностранных инвесторов (бесплатная консультация,

<sup>18</sup> Законодательство об иностранных инвестициях // Торговое представительство Российской Федерации в Венгрии. URL: [rustrade.hu/10\\_Pravovie\\_voprosi/10\\_02%20Venger%20zakonodatelstvo/2\\_Zakon\\_o\\_inostran\\_invest\\_2015.pdf](http://rustrade.hu/10_Pravovie_voprosi/10_02%20Venger%20zakonodatelstvo/2_Zakon_o_inostran_invest_2015.pdf).

<sup>19</sup> Экономисты назвали причины оттока инвестиций из Латвии // «RuBaltic.Ru» — аналитический интернет-портал о Балтийском регионе. URL: <https://www.rubaltic.ru/news/04102016-poteri-investitsionnoy-latvii/>.

<sup>20</sup> Латвия стремительно теряет инвестиции. 3 октября 2016 г. // Информационное агентство REGNUM. URL: [regnum.ru/news/2187808.html](http://regnum.ru/news/2187808.html).

<sup>21</sup> Инвестиционная активность в Латвии остается на низком уровне // Новости, Блог, Общество, Экономика, Культура, Знаменитости — InfoTop.lv. URL: [www.infotop.lv/article/ru/investicionnaja-aktivnost-v-latvii-ostaetsja-na-nizkom-urovne](http://www.infotop.lv/article/ru/investicionnaja-aktivnost-v-latvii-ostaetsja-na-nizkom-urovne).

помощь экспертов для иностранных компаний и др.). Другое правительственное агентство Enterprise Lithuania оказывает содействие литовским компаниям, а также помогает иностранным инвесторам искать необходимые им литовские предприятия<sup>22</sup>.

Инвестиционная политика правительства Польши опирается на два основных принципа: либеральной политики и открытых дверей для капиталов всех стран. Закон «О финансовой поддержке инвестиций» от 20 марта 2002 г. призван помочь в осуществлении инвестиционной деятельности. В соответствии с законом, размер государственной финансовой поддержки предпринимателей зависит от размера нового инвестиционного проекта и от количества рабочих мест, которые могут быть созданы в результате реализации проекта. Условия долгосрочной программы поддержки инвестиций конкретизируются в «Системе поддержки инвестиций, имеющих большое значение для польской экономики» (сентябрь 2008 г.). В соответствии с документом, для получения дотаций инвесторы должны заключить соответствующее соглашение с Министром экономики, утвержденное правительством. Дотации могут получить проекты, реализуемые в автомобильной промышленности, электронном машиностроении, в области биотехнологий, информационных технологий и телекоммуникаций, технико-внедренческой деятельности<sup>23</sup>.

Определенные возможности для инвесторов в Польше открывают:

- программа по поддержке инноваций. В соответствии с ней, новому бизнесу предоставляется материальная поддержка;
- поддержка нового бизнеса путем предоставления государственных грантов в форме софинансирования 7–8 % общей стоимости капиталовложений и др.

В Польше принят закон, в соответствии с которым для покупки инвесторами не менее 20 % акций предприятий, работающих в энергетике, химической промышленности и в области телекоммуникаций требуется одобрение правительства. Для продвижения инвестиций создано акционерное общество «Польские инвестиции» [7: с. 135].

В Словакии кабинет министров Фицо опирается на позитивный опыт предшествующих лет, когда благодаря государственной поддержке иностранных инвестиционных проектов было создано около 40 тыс. рабочих мест. Однако акценты в политике поощрения ПИИ смещаются. Ранее инвестиционные льготы предоставлялись преимущественно новым инвесторам, выходящим на словацкий рынок. Правительство Фицо намерено поддерживать уже действующие в стране предприятия с иностранным участием при условии, что они являются крупными работодателями в региональном/общенациональном масштабе

<sup>22</sup> Бизнес-иммиграция: какой бизнес востребован в Литве. Бизнес в Литве: руководство // SelfMadeTrip — интернет-журнал о путешествиях, волонтерских программах, обучении за границей и иммиграции. URL: [selfmadetrip.com/biznes-v-litve-rukovodstvo/](http://selfmadetrip.com/biznes-v-litve-rukovodstvo/).

<sup>23</sup> Польша. Общая информация // Портал внешнеэкономической информации. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <http://www.ved.gov.ru/exportcountries/pl/>.

и планируют расширять производство. В конце 2012 г. правительство приняло решение о предоставлении 10 действующим на словацком рынке инвесторам государственной поддержки в форме налоговых льгот на общую сумму в 121 млн евро [7: с. 185].

С момента обретения Хорватией государственной самостоятельности важную роль в ее экономическом развитии играют иностранные заимствования. Недостаток инвестиционных средств создавал трудности для выполнения программ правительства по строительству промышленных и туристических объектов и инфраструктуры. Снижался интерес иностранных инвесторов к вложениям в экономику Хорватии. Преодолеть эту ситуацию правительство страны пыталось с помощью презентаций новых инвестиционных проектов в энергетике и на транспорте. Благодаря этому динамика иностранных инвестиций несколько оживилась. Особенно большое внимание в Хорватии уделяется привлечению иностранного капитала на основе делового партнерства: путем вложения капитала иностранными инвесторами на правах собственника, предоставления концессий, реализации совместных проектов. Используется и форма аукционов на строительство объектов [7: с. 225].

Финансовую поддержку хозяйствующим субъектам было решено оказывать на основе двух моделей — «А» и «С». По модели «А» правительство посредством кредитования через государственный Хорватский банк реконструкции и развития (ХБРР) участвует в финансировании 40 % стоимости проектов, прошедших открытый аукцион. Остальные 60 % должны обеспечить коммерческие банки, предлагающие проект. В соответствии с моделью «С» государство готово оказывать финансовую помощь предприятиям, которые уже много лет испытывают тяжелые финансовые трудности, не связанные с кризисом. Эта помощь заключается либо в списании государственных долгов, либо путем превращения их задолженности в государственную акционерную долю. Среди других мер правительства — переориентация бюджетных средств на целевые социальные программы и экономически оправданные капитальные вложения, начало нового инвестиционного цикла [7: с. 226–239].

Хотя под влиянием глобальных потрясений уровень доверия инвесторов к Центральной и Восточной Европе снизился, однако Польша, Словакия и другие страны, не накопившие большого объема долга и имевшие благоприятные перспективы роста экономики, сохранили инвестиционную привлекательность.

В развитии инвестиционного потенциала стран ЦВЕ и Балтии определенную роль могут сыграть и российские хозяйствующие субъекты. Для России, заинтересованной в освоении рынков в странах ЦВЕ, участии в международном движении капиталов, перспективным направлением остается создание плацдарма широкого экономического и научно-технического сотрудничества. Стремление к такому взаимодействию предприятий наблюдается и в странах ЦВЕ. Нельзя забывать и накопленный в прошлом опыт экономического и научно-технического сотрудничества России с бывшими странами — членами СЭВ. Правда, в этом сотрудничестве были и трудности, и проблемы.

Но было и много положительного. Но этот опыт показал, что реальная интеграция национальных хозяйств может успешно продвигаться лишь на основе прямых хозяйственных связей предприятий и организаций России и стран ЦВЕ. Сложившееся в течение 1950–1980-х гг. их экономическое и научно-техническое сотрудничество фактически было разрушено в начале 1990-х гг. Нарушены кооперационные связи между предприятиями России и стран ЦВЕ.

Уже в конце 1980 – начале 1990-х гг. бывшие страны — члены СЭВ предпочли ориентироваться на развитие торгово-экономических отношений со странами Европы, сведя к минимуму развитие партнерства с хозяйствующими субъектами России. Последующее вступление этих стран в ЕС подтвердило отмеченную тенденцию. Восточноевропейскому направлению внешнеэкономической политики и руководство России ошибочно не придавало существенного значения.

Постепенное, медленное восстановление экономических связей, преимущественно по линии взаимной торговли, между Россией и ЦВЕ относится к началу 2000-х гг. Но товарообменный подход, характерный для сложившихся в последние годы отношений России и стран ЦВЕ, сегодня снижает свой потенциал сотрудничества. Другие формы участия российского капитала в развитии экономики стран ЦВЕ и Балтии носят разовый характер. Однако сегодня роль российских компаний в развитии экономики стран ЦВЕ едва заметна. Исходящие прямые инвестиции России в экономику стран ЦВЕ и Балтии в течение 2014–2015 гг. выросли только на 1 %. Роль российских компаний в развитии экономики стран ЦВЕ едва заметна. В общей сумме притока прямых иностранных инвестиций в страны ЦВЕ на долю российских инвестиций приходится около 9 %. Прямые инвестиции России в странах ЦВЕ осуществляются преимущественно в форме участия в капитале компаний. Это — реальное вложение ресурсов в капитал компаний, включая техническое обслуживание, консалтинг, обучение персонала и т. д. Исключение составляет Босния и Герцеговина. В эту страну российские инвестиции поступают в виде долговых инструментов (займов, кредитов).

Однако позитивные сдвиги в налаживании экономического взаимодействия России со странами ЦВЕ и Балтии очевидны. В последние годы растет внимание российских деловых кругов к венгерскому рынку, к инвестициям на территории этой страны. Интенсифицировалось инвестиционное сотрудничество между Россией и Македонией [6: с. 147]. Благоприятный политический фон сформировался для углубления экономического сотрудничества России и Сербии, расширения инвестиционных связей в выполнении перспективных проектов.

Наметившееся восстановление экономического роста обуславливает потребности экономик стран ЦВЕ в развитии энергетики, металлургии, производстве телекоммуникационного оборудования, продукции ряда отраслей машиностроения, в частности атомного энергомашиностроения, фармацевтической и пищевой промышленности, сельского хозяйства, инфраструктуры, строительства и туризма, банковской сферы. Многие страны региона уже начали поиск инвесторов за пределами ЕС. Важнейшая задача для России, правительства и деловых

кругов — использовать эту ситуацию для возвращения позиций в экономике стран региона.

Конкретные примеры экономических связей России с отдельными странами ЦВЕ позволяют обозначить некоторые отраслевые направления этих связей: топливно-энергетический сектор, включая горнодобывающую и нефтеперерабатывающую промышленность, атомную энергетику, транспортную инфраструктуру, финансовую систему. Среди других перспективных объектов сотрудничества России со странами ЦВЕ с учетом их интересов — машиностроение, преимущественно атомное энергомашиностроение, металлургия, транспорт, пищевая промышленность, сельское хозяйство, строительная индустрия. Отдельные страны ЦВЕ проявляют интерес к развитию связей в высокотехнологичных отраслях.

Таким образом, для российских компаний объективно открываются области экономического сотрудничества. Существующие трудности в развитии бизнеса в России инициируют российские компании к вложению своих финансовых ресурсов в зарубежную экономику. Страны ЦВЕ в этом отношении весьма перспективный регион (см. табл. 6).

Таблица 6

**Исходящие прямые инвестиции России в странах Центральной и Восточной Европы и Балтии на начало года, млн долл. США**

Страны	2015 г.			2016 г.			2017 г.		
	Общие прямые инвестиции	Участие в капитале	Долгосрочные инструменты	Общие прямые инвестиции	Участие в капитале	Долгосрочные инструменты	Общие прямые инвестиции	Участие в капитале	Долгосрочные инструменты
Болгария	3134	3048	86	3238	3152	86	3244	3163	81
Босния и Герцеговина	938	36	902	667	30	637	616	15	601
Венгрия	271	223	48	730	736	-6	254	260	-6
Латвия	1498	1831	-333	1381	1875	-496	1362	1976	-614
Литва	308	249	59	278	225	53	302	247	55
Республика Македония	4	1	3	4	1	3	5	1	4
Польша	503	496	7	525	485	40	452	457	-5
Румыния	34	23	11	29	21	8	30	21	9
Сербия	1548	С	С	1197	С	С	1369	С	С
Словакия	118	108	10	125	116	9	129	117	12
Словения	163	127	36	170	132	38	184	139	45
Хорватия	393	317	76	380	309	71	389	319	70
Черногория	1324	1263	61	1310	1251	59	1335	1277	58
Чешская Республика	1922	1852	70	1821	1747	74	1790	1806	-16
Эстония	418	439	-21	412	435	-23	352	425	-73

Источник. Статистика | Банковский сектор | Банк России. URL: <http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=pdko>.

Низкий технологический и инновационный потенциал промышленности России, несоответствие выпускаемой продукции техническим стандартам Евросоюза затрудняют конкурентную борьбу российских компаний с западноевропейскими коллегами за рынки стран Центральной и Восточной Европы.

Среди актуальных проблем, требующих своего решения, — финансирование реализации заключаемых деловых контрактов. Учитывая сложное финансовое положение в экономиках стран ЦВЕ и России, её решение весьма затруднено. Многие зависит от позиций правительств стран. Государственная финансовая поддержка — необходимое условие успешного осуществления проектов. Острота проблем финансирования совместных проектов может быть ослаблена путем участия в экономике стран ЦВЕ банковского капитала, в том числе крупных российских банков. Отдельные примеры активности крупных российских банков на финансовых рынках стран региона дают положительные результаты.

Развитие этого процесса сдерживается сохранением неблагоприятного политического климата в их отношениях, не всегда обоснованным опасением политической элиты стран этого региона использования Россией экономического сотрудничества для политического давления. Это проявляется, например, в отношениях между Россией и Польши, странами Балтии. В частности, в 2015 г. инвестиции из России в Латвию значительно снизились из-за политической напряженности между странами. Под влиянием политического кризиса и расширения санкций осложнились условия деятельности российских компаний в странах Центральной и Восточной Европы, испытывающих и без того неблагоприятное влияние нестабильности на мировом рынке.

Экономические интересы диктуют необходимость более гибкого подхода к решению проблем сотрудничества России со странами ЦВЕ в различных областях экономики. В странах региона проявляется прагматичный подход к экономическим отношениям с Россией. Заметный интерес к вложению капитала в экономику стран ЦВЕ проявляет частный российский бизнес. Растет интерес деловых кругов стран ЦВЕ и Балтии к проектам создания совместных предприятий с российскими компаниями, что могло бы открыть перспективы для расширения экономического сотрудничества на новой основе в сырьевых отраслях экономики. Учитывать эти факторы при формировании экономической, научно-технической и других направлений политики России в отношении стран ЦВЕ и Балтии крайне необходимо.

Значительный потенциал для продвижения российского капитала в страны ЦВЕ и Балтии заложен в функционировании межправительственных комиссий по экономическому и научно-техническому сотрудничеству между Россией и странами Центральной и Восточной Европы, а также в работе торговых представительств России в этом регионе.



*Литература*

1. Аганбегян А.Г. Финансы для модернизации // Деньги и кредит. 2010. № 3. С. 3–11.
2. Мау В. Ловушка восстановительного роста // Ведомости. 2014. 17 февраля.
3. Джогсон С. Нефтяное ускорение // Ведомости. 2015. 11 июня.
4. Зубков И. Мимо санкций // Российская газета. 2017. 22 июня.
5. Россия и Центрально-Восточная Европа: взаимоотношения в 2014–2015 гг.: монография / отв. ред. И.И. Орлик. М.: ИЭ РАН, 2016. 378 с.
6. Россия и Центрально-Восточная Европа: взаимоотношения в 2011–2013 гг. / колл. авторов; отв. ред. И.И. Орлик. М.: ИЭ РАН, 2014. 336 с.
7. Центральная и Восточная Европа: последствия долгового кризиса в еврозоне / отв. ред. Н.В. Куликова. М.: ИЭ РАН, 2014. 300 с.

*Literatura*

1. Aganbegyan A.G. Finansy' dlya modernizatsii // Den'gi i kredit. 2010. № 3. S. 3–11.
2. Mau V. Lovushka vosstanovitel'nogo rosta // Vedomosti. 2014. 17 fevralya.
3. Dzhogson S. Neftyanoie uskorenie // Vedomosti. 2015. 11 iyunya.
4. Zubkov I. Mimo sankcij // Rossijskaya gazeta. 2017. 22 iyunya.
5. Rossiya i Central'no-Vostochnaya Evropa: vzaimootnosheniya v 2014–2015 gg.: monografiya / отв. red. I.I. Orlik. M.: IE' RAN, 2016. 378 s.
6. Rossiya i Central'no-Vostochnaya Evropa: vzaimootnosheniya v 2011–2013 gg. / koll. avtorov; отв. red. I.I. Orlik. M.: IE' RAN, 2014. 336 s.
7. Central'naya i Vostochnaya Evropa: posledstviya dolgovogo krizisa v evrozone / отв. red. N.V. Kulikova. M.: IE' RAN, 2014. 300 s.

*E. Ya. Sheynin*

**Investments in the Economies of East Central Europe**

The article considers the state of the investment process in the economies of the countries of Central and Eastern Europe (CEE), its role in increasing the economic growth rates, indicators of investment potential, sources of investment financing, the specifics of the credit policy of banks in the region, the dynamics of foreign direct investment and the participation of Russian capital in this movement. The characteristics of the investment policy of the CEE countries are given, and the ways of strengthening cooperation with Russia are examined.

*Keywords:* economic growth; fixed capital; loans; direct foreign investments; branch infrastructure.



**М.В. Моисеева**

**Формирование и корректировка  
управленческих решений  
в условиях неопределенности  
как инструмент инновационного  
менеджмента**

В статье освещается проблема формирования управленческих решений в условиях неопределенности как инструмента инновационного менеджмента. Разрабатывается методика формирования и корректировки управленческих решений по трём основным направлениям.

*Ключевые слова:* неопределенность и риск; инновационный проект; стратегическое мышление; управленческое решение, шкала рискованности проекта.

**Н**еопределенность — это фундаментальное свойство современной экономической системы. Отсутствие однозначной достоверной информации делает поведение всех субъектов, участвующих в её функционировании, многовариантным, при этом варианты реализуются с определенной степенью вероятности. Поэтому реальные экономические процессы носят вероятностный характер.

Вероятность — это признание отсутствия или недостатка определенности в имеющихся знаниях, которое требует постоянного развития методов обращения с существующим неведением [4: с. 1].

Вероятность порождается, прежде всего, неопределённостью, которая, в свою очередь, оказывает воздействие на формирование и принятие решений. Таким образом, большая часть принимаемых решений носит вероятностный характер. С неполнотой наших знаний о проблеме возникает невозможность недоучета реакции внешней и внутренней среды на конкретные действия менеджеров, что порождает недостоверные прогнозные оценки.

Большая доля прогнозных оценок не является абсолютно достоверной. Это проявляется из-за внешних непредсказуемых обстоятельств (изменение цен на сырье и материалы, тарифов на энергоресурсы, изменения в налоговом

законодательстве, в том числе налогов на добычу полезных ископаемых, таможенных пошлин и др.), а также свойств самого проекта (разработка новых месторождений, сжатые сроки проектирования, недостаточность финансирования в связи со значительным объёмом капитальных вложений на начальных этапах реализации проекта и т. п.). Таким образом, неопределенность является неотделимой частью при принятии решения о предстоящих инвестициях в реализацию рассматриваемых проектов.

Современная мировая экономика находится в постоянной динамике, и основные процессы, происходящие в мире (экономические, политические и социальные), часто требуют изменения порядка вещей и модернизации методики принятия управленческих решений ввиду их возрастающей сложности. Важная часть, входящая в состав модернизации методики управления, — умение быстрого реагирования и принятия чрезвычайных для организации мер при неожиданном изменении обстановки.

Основной особенностью разработки инновационных проектов является соответствие скорости и адекватности принятия управленческих решений скорости и глубине изменений, происходящих в мире. Решения о существенных изменениях деятельности, которые вызваны варьированием во внешней среде и внутри организации, в настоящее время называют стратегическими решениями.

Стратегическое решение является фундаментом стратегического управления. Стратегическое управление включает две взаимодополняющие системы: анализ и выбор стратегических позиций и управление в реальном времени. Именно эти две системы помогают менеджеру управлять изменениями в проекте с целью его приспособления (адаптации) к меняющимся условиям внешней среды. Стратегическое управление основывается на стратегическом мышлении менеджера, главенствующую роль в котором занимает личный и профессиональный опыт.

Стратегическое мышление можно считать основным инструментом инновационного менеджмента. В этом случае принимаемое управленческое решение способно сформировать благоприятный инновационный климат на предприятии или реализовать конкретные инновационные проекты. Стратегическое мышление — это особенность современного менеджера, направленная на «открытие новых стратегий, которые способны переписать правила конкурентной игры и предвидеть возможное будущее, кардинально отличное от настоящего»<sup>1</sup>.

Стратегическое мышление — это способность менеджера видеть и думать системно, т. е. проводить оценку всех возможных решений, перспектив и вероятностей, которые смогут повлиять на конечный результат.

---

<sup>1</sup> Багузин С.В. Использование метода Монте-Карло для расчета риска. М., 2012 // Путь война | Менеджерами не рождаются, менеджерами становятся. URL: <http://baguzin.ru/wp/ispolzovanie-metoda-monte-karlo-dlya/> (дата обращения: 26.02.2016).

Цель стратегического мышления — формирование образа мыслей, направленного, прежде всего, на повышение экономической эффективности выбранных проектов.

Стратегическое мышление, как считает Кеничи Омае, это способность менеджера творчески мыслить и рождать динамические идеи и цели. Это один из главных талантов менеджера-стратега. Одним из классических мнений о стратегическом мышлении является образное мышление, представленное на рисунке 1.

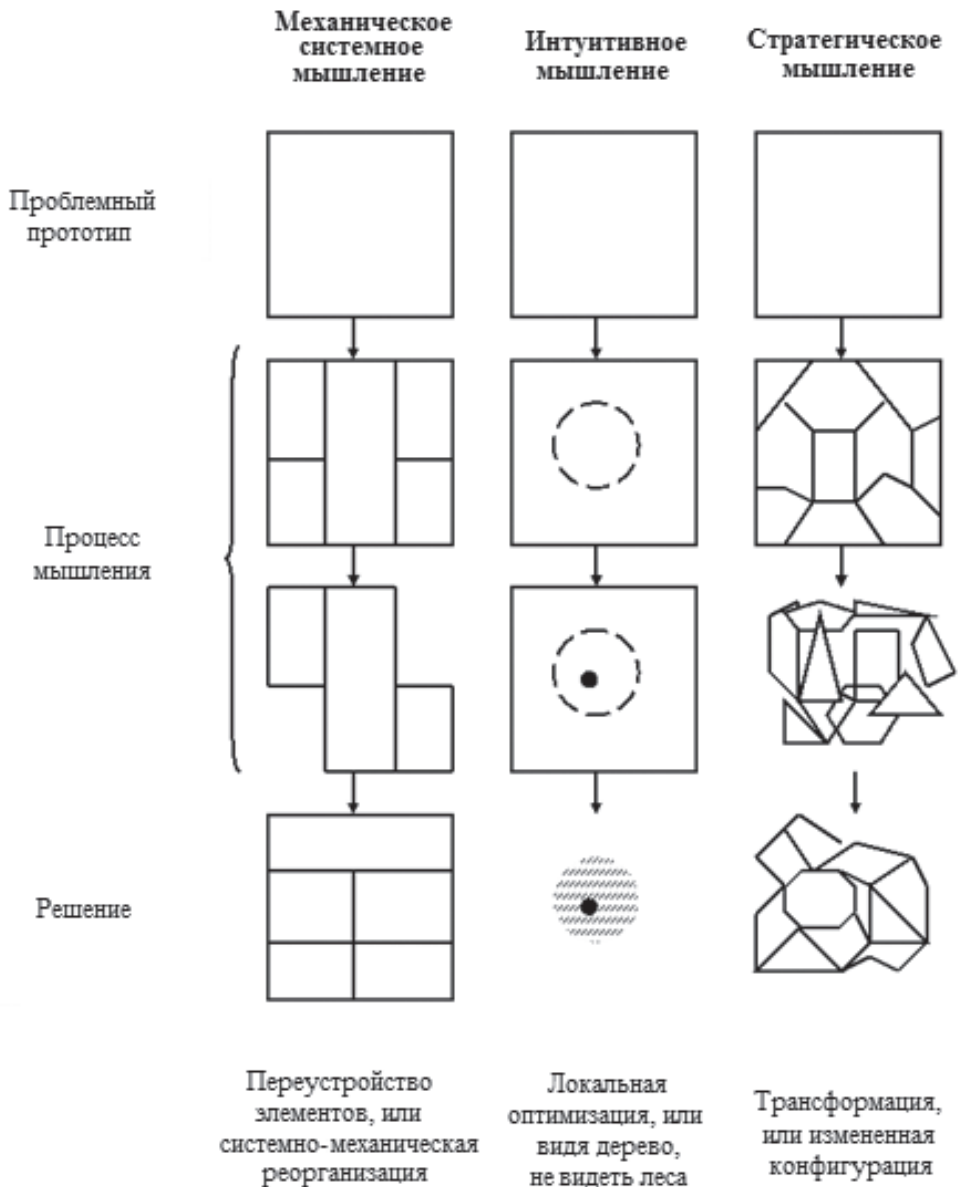
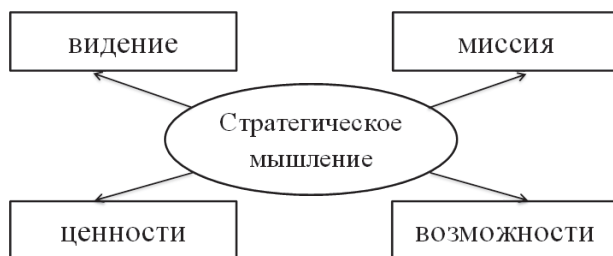


Рис. 1. Три вида процесса мышления [3]

Традиционный системный подход основан на линейном мышлении, в то время как подлинное стратегическое мышление резко с ним контрастирует. Если же выводы делаются без какого бы то ни было рационального анализа, то стратегическое мышление становится противоположным по смыслу с чисто интуитивным подходом, утверждает автор книги «Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски» Кеничи Омае.

Ключевые элементы стратегического мышления следующие (см. рис. 2):

- видение (способность предугадать развитие ситуации и возможный результат, к которому могут привести всевозможные действия);
- миссия (осознание и принятие места в компании или команде (место в общей системе), на уровне понимания внутренних и внешних взаимосвязей);
- ценности (осознание приоритетов и принципов, являющихся основой стратегических и тактических решений, способность смело следовать своим целям);
- возможности (способность в любой ситуации (негативной, позитивной), находить для себя выгоды и возможные пути для достижения поставленных целей).



**Рис. 2.** Ключевые элементы стратегического мышления

Существуют и другие элементы, однако основное внимание, сосредоточенное на этих четырёх составляющих может быть достаточным для обеспечения значительного результата в становлении стратегического мышления.

Управленческое решение является основным инструментом выработки и реализации эффективной системы менеджмента на предприятии, являясь при этом связующим компонентом инновационного менеджмента.

Формирование менеджером чётких ориентиров в соответствии с намеченной целью должно быть основано на шкале принятых в компании (проектной команде) ценностей и приоритетов. Стратегически мыслящий менеджер на стадии разработки проекта продумывает и устанавливает основные приоритеты, а затем использует в достижении поставленных целей и задач.

Управленческие решения по разработке инновационных проектов принимаются на основе научного подхода или интуитивно. Принятие и выбор того или иного способа обеспечивает взвешенность, объективность и рациональность принимаемых решений.

В основе интуитивного принятия решения лежит предположение о том, что менеджер обладает профессиональными знаниями и значительным практическим опытом. Однако данный подход опирается на эмоциональное восприятие и субъективную оценку ситуации. Научный подход — это важнейшая часть современной системы управления, рассматривающая принятие решения как единый системный процесс, в результате которого можно рассмотреть возникшую проблему с различных точек зрения, провести глубокий анализ возможных вариантов ее решения и выбрать наиболее эффективный из них. Анализ развития ситуации и прогнозирование на будущее (на несколько шагов вперед), учет влияния множества факторов, огромное количество постоянно изменяющихся данных делает недопустимым принятие чувственных, субъективных решений.

Именно поэтому принятие решений по разработке инновационных проектов не должно основываться на субъективных психологических особенностях менеджера. От устоявшейся негативной практики принимать решения на глазок необходимо переходить к новому типу мышления — мышлению стратега, отличающемуся гибкостью ума, который основывается на подтвержденных данных, в том числе на основе результатов, полученных от оценки рисков.

Основным решением проблемы принятия решений на глазок является разработка методики формирования и корректировки управленческих решений в условиях неопределенности на основе имитационного моделирования. Данная методика позволит провести математическую формализацию рисков и выработать план мероприятий по снижению отклонений от поставленных целей. Основанием методики являются методы оценки рисков проектов: анализ чувствительности и метод Монте-Карло.

Основная цель методики — формализация рисков в частности и всей системы риск-менеджмента проекта в целом: кто и за что отвечает, как должны выявляться и признаваться риски, каковы механизмы предпочтений тех или иных вариантов проекта, при каких условиях и кто должен принимать решения о реагировании на риски и выстраивать систему уменьшения рискованности проекта.

Важно осознавать, что современный менеджер принимает решения «на основе анализа обстановки, оценки вариантов решений и их согласования с использованием компьютерных систем поддержки принятия решений» [1: с. 25]. Основной инструмент, который позволит формализовать риски и просчитать общую рискованность проекта — имитационное моделирование на основе метода Монте-Карло. Применение этого метода в оценке рисков обусловлено наличием большого количества исходных данных, их изменчивостью и вариативностью.

Разработанная на основе применения анализа чувствительности и метода Монте-Карло методика позволит менеджерам (проектной команде) эффективно и методично анализировать характер рисков в контексте своих целей, а также разрабатывать эффективные ответные меры по их устранению (предотвращению).

Формирование и корректировка управленческих решений в условиях неопределённости предполагает реализацию трёх ключевых направлений:

- первое — выявление рисков;
- второе — оценка и расчет рискованности проекта;
- третье — управление рисками.

Рассмотрим подробнее каждое из направлений по формированию и корректировке управленческих решений.

**Первое направление** — выявление возможных рисков проекта. В рамках данного направления выявляются специфические риски, присущие рассматриваемому проекту, и оценивается чувствительность проекта к реализации всех рисков для данного проекта (специфических и неспецифических) на основе применения формализованных методов оценки рисков (анализ чувствительности и метод Монте-Карло). На основе анализа чувствительности определяются наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять на ключевые показатели проекта внутреннюю норму доходности (ВНД / IRR) или чистый дисконтированный доход (ЧДД / NPV), а в конечном счете, на осуществимость и эффективность проекта.

Характерными для нефтегазовой отрасли исходными, наиболее критическими, переменными являются:

- объем добычи углеводородов;
- мировая цена на нефть;
- курс доллара;
- инвестиционные затраты (капитальные вложения);
- операционные (текущие) затраты;
- норма дохода.

**Второе направление** — расчет рискованности проекта. На данной стадии формируется методика оценки рискованности проекта. На основе выявленных рисков, оказывающих влияние на проект, формируется зависимость, просчитывается общая рискованность проекта, основанная на применении метода имитационного моделирования Монте-Карло.

На основе данного метода осуществляется количественная оценка рискованности, выполняемая в несколько этапов. Суть оценки состоит в многократном повторении (пересчете модели) расчетов при случайных изменениях исходных параметров. В первую очередь, исходные данные моделируются как случайные величины, имеющие в основном нормальное распределение (см. рис. 3).

Нормальное (Гауссово) распределение — самый распространенный в природе и часто встречающийся на практике закон распределения. В его основе лежит описание явлений, на которые оказывает влияние большое число факторов.

Особенности нормального распределения<sup>2</sup>:

- значения, по краям графика, выходящие за пределы 90-процентного доверительного интервала менее вероятны, чем значения, расположенные в центральной части графика;

<sup>2</sup> Багузин С.В. Использование метода Монте-Карло для расчета риска. М., 2012 // Путь война | Менеджерами не рождаются, менеджерами становятся. URL: <http://baguzin.ru/wp/ispolzovanie-metoda-monte-karlo-dlya/> (дата обращения: 26.02.2016).

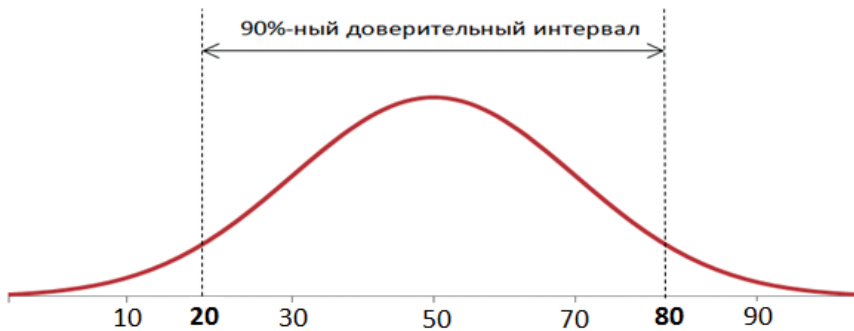


Рис. 3. Закон нормального распределения

- распределение симметрично; медиана находится точно посередине между границами (верхней и нижней) доверительного интервала;
- «хвосты» графика безграничны.

Следующим этапом будет проведение имитационного моделирования — выполнение конечного числа итераций, в рамках каждой из которой переменные определяются по заданному типу распределения, математическим ожиданием и величиной стандартного отклонения переменных. Далее проводится компьютерная имитация значений ключевых параметров модели (вычисление конечных показателей, NPV и IRR, при подобранных значениях), а также статистическая обработка и анализ полученных результатов, с выводом частотных графиков.

В рамках данного метода проводится большое количество имитационных экспериментов (итераций), более 10 000. Большое количество экспериментов позволит повысить точность расчетов, так как стандартная ошибка, например, будет снижаться по мере роста итераций. Если выборочная совокупность велика, то никакой единичный случай не внесёт существенных изменений в среднее значение или сумму. Отклонения оказываются непринципиальными, даже если поражают своими размерами [3: с. 105].

В рамках расчёта рискованности проекта устанавливается пороговое значение результирующего показателя, ниже которого проект считается экономически неэффективным. Сравнение полученных результатов с пороговым значением результирующих показателей позволит оценить влияние рисков (входных параметров) на базовый вариант развития.

**Третье направление** — управление рисками. На данной стадии формируется некий алгоритм, позволяющий в дальнейшем принимать решения по реагированию на возможные риски. Прежде всего, это выбор направления действий по минимизации рисков, компенсации возникающих угроз и снижению вероятности проявления негативных последствий. В практике выделяют несколько методов реагирования (управления) на риски. Мы объединили существующие методы в четыре группы, выделив несколько направлений в каждой из них (см. рис. 4).



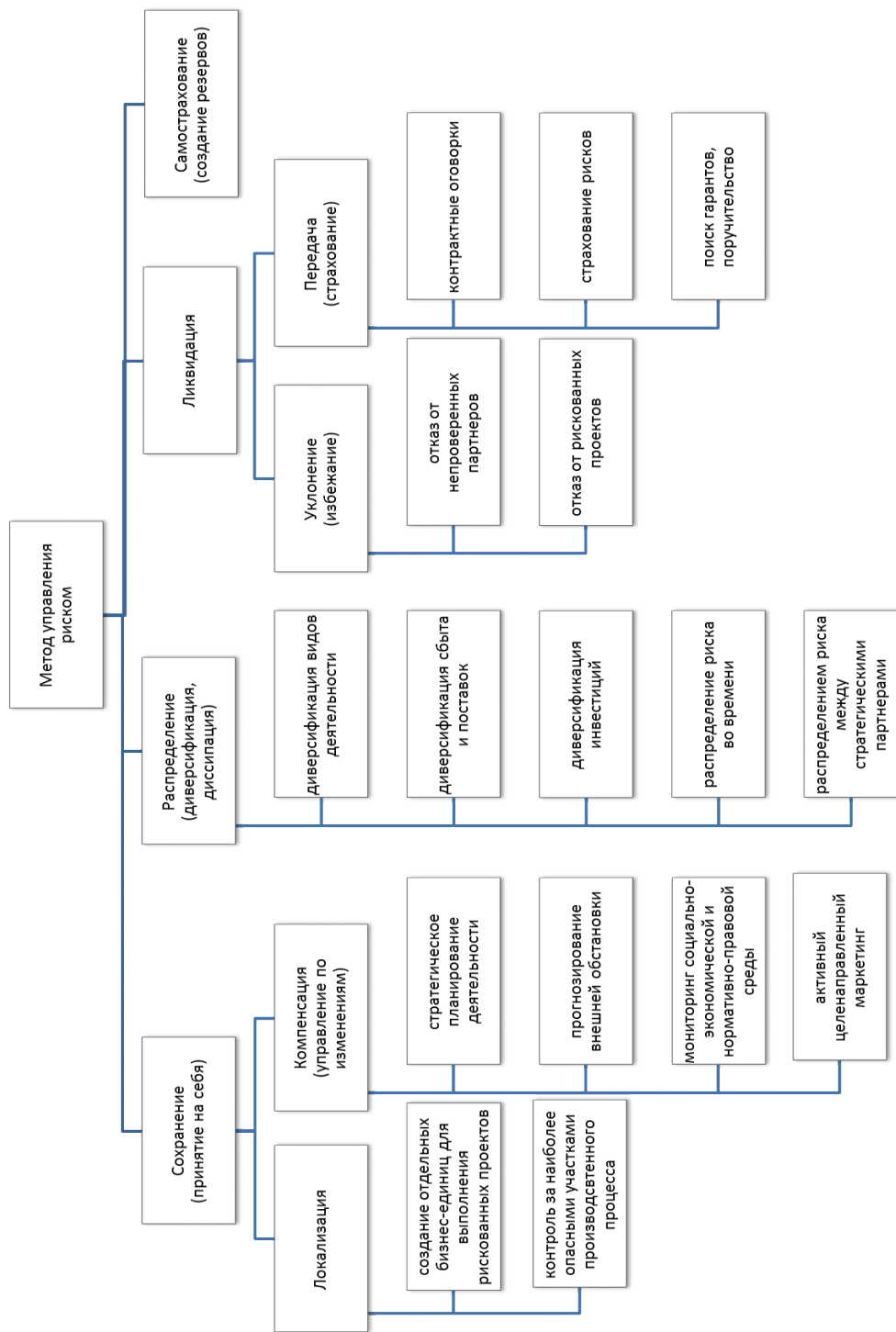


Рис. 4. Методы управления выявленными рисками

У каждой из выделенных групп методов есть свое назначение. Применение того или иного метода реагирования способствует поиску возможного пути снижения вероятности последствий за счёт компенсации угроз, уклонения и резервирования изыскиваются дополнительные меры по минимизации рисков.

Первый метод — сохранение или «принятие на себя». Осознанная готовность каждого члена команды к риску. Все усилия в будущем направляются на устранение последствий. Однако конкретные меры могут разделяться на две подгруппы:

1) локализация рисков на собственном предприятии (создание отдельных структур);

2) управление по изменениям (реагирование в рамках общих изменений).

Чаще всего на предприятии локализация рисков применяется в тех ситуациях, в которых имеется реальная возможность найти и идентифицировать источники рисков.

Второй метод — распределение (диверсификация). Уменьшение вероятности и снижение опасности риска.

Возникают такие ситуации, при которых уклонение от риска невыгодно, а его передача слишком дорога для предприятия, когда из-за сложности факторов трудно локализовать угрозы, то следует произвести моделирование его распределения. Распределение риска — это передача конкретного вида риска партнеру, который в состоянии лучше всех остальных рассчитать и контролировать возможный риск.

Третий метод — ликвидация. Устранение возможных источников риска, в том числе и за счет уклонения (избегания) или передачи рисков третьим лицам (страхование).

Уклонение или избегание риска является самым радикальным среди способов устранения риска. Данный метод приемлем только на стадии подготовки проекта и начала его рассмотрения к принятию. В случае, когда опасность последствий риска неоправданно высока, стоит отклонить такую возможность, при этом дав понять заинтересованной стороне, что положительное решение в будущем принято не будет.

Передача рисков для их минимизации на предприятии выбирается для того, чтобы максимальную ответственность за них передать сторонним организациям, которые за плату способны обеспечить лучшие условия контроля и реагирования на риски.

Четвертый метод — самострахование (создание резервов). Резервирование средств (самострахование) для снижения негативных последствий рисков событий. Проведенные исследования показывают, что эффективнее выполнять резервирование средств, чем уклониться от них или страховать риски у внешних операторов. Резервные фонды бывают в денежном и натуральном виде.

На основе выбора одного из методов управления формируется система мер по снижению негативного воздействия на ключевые параметры проекта, а также разрабатывается комплекс мониторинга и контроля рисков.

Реализуемая компанией стратегия и отношение к риску влияет на формирование решения о принятии или уклонении от тех или иных рисков. Управление рисками — это не столько разработка мероприятий противодействия факторам риска, сколько изменение системы принятия управленческих решений на предприятии.

Процесс принятия решений прежде всего психологический, в связи с этим еще одним, очень важным результатом данной методики будет являться формирование нового взгляда на принятие решений, «уходящего» от психологических особенностей человека, принимающего решение.

Применение методики формирования управленческих решений в условиях неопределенности как инструмента инновационного менеджмента на основе научного подхода позволит проанализировать рискованность проекта, определить основные направления управления рисками и разработать систему реагирования на риски.

Менеджеры не всегда принимают логичные решения. Субъективность принимаемых решений можно минимизировать за счет рационализации принятия решений. Рациональное решение — это решение, обоснованное с помощью объективного аналитического процесса. Принятие оптимальных решений должно быть обосновано научным методом, подразумевающим использование различных методов и моделей принятия решений на основе выработанной структуры этого процесса. В нашем случае — применение методики формирования решения на основе имитационного моделирования.

После выявления и оценки основных рисков можно приступить к управлению ими, вырабатывая эффективные стратегические планы, экономически целесообразные, в соответствии со своими основными целями и задачами.

В конечном итоге менеджер, принимающий решение о реализации того или иного проекта, сможет осуществить эффективное и экономически оправданное управление риском для достижения баланса между снижением его степени и ожидаемыми результатами от будущих изменений.

### *Литература*

1. *Степин Ю.П., Трахтенгерц Э.А.* Компьютерная поддержка управления нефтегазовыми технологическими процессами и производствами: учеб. пособие. Т. 1: Методы и алгоритмы формирования управленческих решений. Н. Новгород: Вектор Тис, 2007. 384 с.
2. *Шановалов В.* Как управлять рисками // Финансовый директор. 2003. № 9.
3. *Nassim N.T.* Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. M.: Random House Trade Paperbacks, 2010. 480 с.
4. *Nassim N.T.* Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets. M.: Random House Trade Paperbacks, 2007. 368 с.
5. *Ohmae K.* The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. McGraw-Hill, 1982. 304 с.

*Literatura*

1. *Stepin Yu.P., Traxtengercz E'.A.* Komp'yuternaya podderzhka upravleniya neftegazovy'mi texnologicheskimi processami i proizvodstvami: ucheb. posobie. T. 1: Metody' i algoritmy' formirovaniya upravlencheskix reshenij. N. Novgorod: Vektor Tis, 2007. 384 s.
2. *Shapovalov V.* Kak upravlyat' riskami // Finansovy'j direktor. 2003. № 9.
3. *Nassim N.T.* Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. M.: Random House Trade Paperbacks, 2010. 480 c.
4. *Nassim N.T.* Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets. M.: Random House Trade Paperbacks, 2007. 368 c.
5. *Ohmae K.* The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. McGraw-Hill, 1982. 304 c.

*M.V. Moiseeva*

**Formation and Adjustment of Administrative Decisions in the Conditions of Uncertainty as the Instrument of Innovative Management**

In the article the problem of formation of administrative decisions in the conditions of uncertainty as instrument of innovative management is covered. The methods of formation and adjustment of administrative decisions on three main directions is developed.

*Keywords:* uncertainty and risk; innovative draft; strategic thinking; administrative decision; scale of project risk.

Ю.В. Гуськов,  
Т.В. Гуськова

## Экономическая безопасность хозяйственной организации как объект корпоративного управления

В статье рассмотрены вопросы обеспечения экономической безопасности хозяйственных организаций. Авторы последовательно анализируют понятия «опасность», «угроза», «защита» и «защищённость» и на основе этого рассмотрения формулируют определение безопасности как общенаучной категории. Далее анализируют факторы, которые потенциально могут нарушить нормальный ритм работы предприятия и воспрепятствовать получению им прибыли.

*Ключевые слова:* опасность; угроза; защищённость; предпринимательство; экономическая безопасность предприятия.

Успехи, достигнутые руководством Российской Федерации во внешнеполитической деятельности, не вызывают сомнений. Даже самые непримиримые враги России признают тот факт, что после длительного периода пребывания на обочине мирового развития она встаёт с колен и решительно заявляет о себе. Сегодня ни один вопрос мировой политики глобального масштаба не может быть решён без участия нашей страны.

К сожалению, положительные тенденции, связанные с деятельностью Российской Федерации на мировой арене, не всегда адекватны аналогичным успехам внутри страны. В первую очередь речь идёт о состоянии российской экономики и, как следствие, благополучии граждан. Анализ статистических данных, представленных различными мировыми агентствами, свидетельствует о том, что уровень жизни большинства населения не соответствует надеждам и ожиданиям россиян, реальному потенциалу страны. Так, к примеру, по итогам всестороннего исследования, проведённого агентством Legatum Prosperity Index, наша страна в 2016 г. занимала только 61-е место по уровню жизни населения, располагаясь между Шри-Ланкой и Вьетнамом<sup>1</sup>. Аналогичные исследования, проведённые другой компанией, дают ненамного лучшую картину, которая отражена в таблице 1<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Уровень жизни в России и странах мира в 2016–2017 году // Блог финансиста. URL: [http://finansiko.ru/uroven\\_zhizni\\_naseleniya\\_rossii\\_stran\\_mira\\_2014/](http://finansiko.ru/uroven_zhizni_naseleniya_rossii_stran_mira_2014/) (дата обращения: 02.09.2017).

<sup>2</sup> Рейтинг стран мира по уровню жизни населения // Интернет-издание «Как с Добром Добраться». URL: <http://kaktobratsyado.ru/rejting-stran-mira-po-urovnyu-zhizni-naseleniya/> (дата обращения: 02.09.2017).

Таблица 1

## Уровень жизни в 2016 г.

№	Страна	Индекс качества жизни	Индекс покупательной способности	Индекс безопасности	Здорово-охранение	Индекс стоимости жизни	Недвижимость, цена к доходам	Время в пробках	Индекс загрязнения	Индекс климата
1	Дания	201,53	135,24	76,46	78,21	84,38	6,33	28,03	26,84	66,05
2	Швейцария	196,44	153,90	75,60	69,93	125,67	9,27	27,37	21,73	63,37
3	Австралия	196,40	137,26	58,00	74,14	79,73	7,54	35,82	24,09	80,58
4	Новая Зеландия	196,09	108,61	62,21	72,17	81,53	6,80	28,51	19,43	85,96
5	Германия	189,87	136,14	67,30	76,02	66,79	7,23	31,21	27,68	52,01
...										
54	Египет	88,35	37,14	43,54	46,61	32,62	10,79	51,02	92,84	75,59
55	Россия	86,53	52,60	52,64	55,42	35,63	13,30	48,41	64,45	9,20
56	Украина	84,07	27,50	50,57	48,06	26,95	25,78	39,55	68,58	50,45
...										
61	Вьетнам	31,48	24,06	46,55	42,25	39,11	28,87	33,79	88,41	-11,58

В чём причины такого положения? Их множество. В первую очередь следует учитывать объективные, не зависящие от нас факторы, которые влияют на развитие экономики страны. Можно совершенно справедливо говорить о суровом климате и огромных просторах России, необходимости преодолевать большие расстояния, которые разделяют между собой источники сырья, собственно промышленные районы и рынки сбыта продукции. Нельзя сбрасывать со счетов и тот факт, что большинство регионов нашей страны ограничено пригодны для развития сельского хозяйства и являются зоной рискованного земледелия. И это далеко не полный перечень негативных факторов, препятствующих экономическому росту.

Однако есть основания считать, что главные препятствия на пути экономического развития современной России лежат в субъективной сфере. Сюда однозначно можно отнести и противоречивую экономическую политику правительства, давно уже являющуюся объектом критики специалистов, и ошибки, совершаемые руководителями экономического блока на макроуровне, и валютно-финансовую политику министерства финансов и Центрального банка РФ, не всегда отвечающую интересам отечественных производителей, и т. д. Одним из таких факторов, также препятствующих прогрессивному развитию экономики России, является состояние малого и среднего бизнеса в нашей стране. Не является секретом тот факт, что именно малые предприятия несут на себе основное бремя удовлетворения потребностей граждан в товарах и услугах. По мнению ряда американских экономистов, оптимальный баланс достигается в том случае, если количество малых предприятий соответствует уровню — одно предприятие на 50 человек населения. Однако в нашей стране это соотношение ещё очень далеко от идеала и, по данным отдельных источников, не превышает показатель 0,08<sup>3</sup>, то есть одно предприятие обслуживает 625 человек.

Что же мешает нормальному развитию малых и средних предприятий в современной России? В поисках ответа на этот вопрос мы невольно сталкиваемся с целым комплексом проблем, требующих решения. Как справедливо отмечают отдельные авторы, у нас в стране крайне неблагоприятная среда для осуществления предпринимательской деятельности и множество объективных препятствий на пути её развития. К их числу можно отнести сильный налоговый пресс и многочисленные бюрократические препоны, которые постоянно приходится преодолевать предпринимателям, множество других барьеров. Однако, признавая правоту этих утверждений, с сожалением приходится говорить и о других, не менее важных причинах. Речь идёт о недостаточной компетентности руководителей хозяйственных организаций, низком профессионализме и неумении работать в условиях обостряющейся конкуренции, обеспечивать эффективную работу предприятия.

<sup>3</sup> Бирон В.М., Габриелян Э.В. Перспективы развития малого бизнеса в современных российских условиях // Конференции «Научный форум» (проект издательства «Международный центр науки и образования»). URL: Nauchforum.ru (дата обращения: 02.09.2017).



В рамках сегодняшнего разговора хотелось бы затронуть проблему, актуальность которой в современных условиях неуклонно возрастает. Речь идёт об обеспечении экономической безопасности хозяйственных организаций (предприятий)<sup>4</sup> в условиях современного рынка.

Приступая к рассмотрению этого вопроса, хотелось бы сразу определиться в том, что понимается под безопасностью в целом и экономической безопасностью хозяйствующих субъектов в частности?

Известно, что этимологически термин «безопасность» берёт своё начало от термина «опасность» (без — опасность) и является производным от него. Данная научная позиция, несомненно, привлекательна. Именно так представлена безопасность в «Словаре русского языка» С.И. Ожегова [8: с. 47]. На эту очевидность ссылаются многие исследователи и эту, весьма привлекательную позицию, кладут в основу своих дальнейших размышлений. Приняв за основу это утверждение, мы невольно оказываемся перед необходимостью рассмотрения термина «опасность».

Изучение научных источников, посвящённых проблемам безопасности, даёт основания для вывода о том, что понятие «опасность» всегда связывают с вероятностью возникновения событий, потенциально способных нанести ущерб (вред) субъекту обеспечения безопасности.

Соглашаясь с этим мнением, возьмём на себя смелость определить опасность как событие или совокупность событий, потенциально способных повлечь за собой прекращение существования какого-либо субъекта или как минимум значительно ухудшить его.

Вторым термином, нуждающимся в уточнении, является термин «угроза». Даже поверхностный взгляд на сущность данного понятия и его соотношение с термином «опасность», свидетельствует о том, что, по мнению большинства учёных, угроза всегда несёт в себе существенно большую вероятность получения ущерба. Более того, широкое распространение в научных кругах получило мнение о том, что если опасность подразумевает наличие объективных условий, в которых интересующий нас субъект может получить ущерб, то угроза возникает в тот момент, когда появляется субъект, способный и желающий этот ущерб причинить. Данная точка зрения не лишена оснований. Так, к примеру, «Советский энциклопедический словарь» гласит, что под угрозой понимается «высказанное в любой форме намерение нанести материальный или иной вред общественным или личным интересам» [10: с. 1368].

Представленные выше размышления позволяют нам утверждать, что «опасность» и «угроза» — это два взаимосвязанных понятия. Первое понятие в конкретный момент или отрезок времени с учётом специфики сформировавшейся ситуации не затрагивает субъект обеспечения безопасности и не оказывает влияния на его нормальное существование. Однако в случае

<sup>4</sup> В рамках настоящей статьи термины «хозяйственная организация», «хозяйствующий субъект» и «предприятие» используются как синонимы.

изменения каких-либо факторов оно потенциально способно нанести ущерб интересующему нас субъекту. В случае, если обстоятельства изменились и данное событие превращается в фактор, способный нанести ущерб субъекту безопасности, можно говорить о превращении опасности в угрозу. Эта взаимосвязь и даёт основания отдельным авторам вместо термина «опасность» использовать понятие «потенциальная угроза», а собственно «угрозу» именовать «реальной угрозой». Однако в рамках нашего исследования мы по-прежнему будем использовать термины «опасность» и «угроза».

Ещё одним понятием, которое необходимо уточнить в русле нашего разговора, является понятие «защищённость». К сожалению, содержание данного термина не раскрывается в энциклопедической и справочной литературе, и нам придётся обратиться к понятию «защита», производным от которого и является «защищённость». Что же касается защиты, то в большинстве случаев она определяется как комплекс или совокупность мероприятий, направленных на обеспечение безопасности какого-либо субъекта [11: с. 207; 2: с. 592–595]. Учитывая тот факт, что именно опасности и угрозы способны нанести ущерб существованию субъекта, есть основания утверждать, что под защитой следует понимать комплекс мероприятий по противодействию реально существующим и потенциально возможным опасностям и угрозам существованию субъекта.

При таком подходе защищённость может быть представлена как состояние, гарантирующее сохранение существования субъекта, возможность дальнейшего развития в соответствии со своей природой. Однако столь общая характеристика нуждается в уточнении и конкретизации. Существование может протекать и в условиях отсутствия опасностей и угроз. В этом случае защищённость не требуется. Вместе с тем такая ситуация настолько маловероятна, что может существовать лишь фрагментарно, в течение короткого промежутка времени. Поэтому защита возникает как реакция на систематически возникающие опасности и угрозы. Следовательно, под защищённостью субъекта понимается такое его состояние, при котором реально реализуется или потенциально может быть реализован комплекс мероприятий по противодействию уже имеющимся и потенциально возможным опасностям и угрозам.

Коротко обобщая представленный выше анализ, отметим, что в ряде работ предыдущих авторов [5] этот вопрос исследован более детально и здесь даны лишь основные положения, необходимые для дальнейшего разговора.

Теперь, рассмотрев все исходные понятия, мы можем предпринять попытку определить сущность безопасности. Учитывая логику нашего исследования, наиболее оптимальной представляется следующая дефиниция.

Безопасность — это способ существования субъекта, характеризующийся полным отсутствием опасностей и (или) угроз для данного существования или защищённостью данного субъекта от имеющихся в конкретный момент или отрезок времени опасностей и (или) угроз и наличием возможности и дальше развиваться в соответствии со своей природой.

Переходя к непосредственному рассмотрению вопросов сущности и путей обеспечения экономической безопасности хозяйственных организаций (предприятий) следует обратить внимание на первую строчку определения безопасности. Речь идёт о словах: «Безопасность — это способ существования субъекта...». Невольно возникает вопрос о том, с какой целью создаются, функционируют и развиваются предприятия, чем определяется смысл их существования? Ответ на этот вопрос содержится в гражданском кодексе РФ. Статья № 132 этого документа гласит, что «Предприятием... признаётся имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности» [1]. Под предпринимательской деятельностью понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг» [1].

Таким образом, главной целью существования предприятий является получение прибыли, а обеспечение безопасности предприятия подразумевает создание условий, в которых будут отсутствовать опасности и тем более угрозы для решения этой задачи.

Далее нам следует проанализировать факторы, способные нарушить нормальный ритм работы хозяйствующего субъекта и получения им прибыли. Для начала нам вновь предстоит обратиться к определению предпринимательской деятельности. В статье № 132 Гражданского кодекса Российской Федерации акцентируется внимание на том, что предприятия имеют право получать прибыль «...от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг» [1].

Следовательно, речь идёт о том, что предприятию необходимо не просто произвести товары, выполнить работы или оказать услуги, но и в первую очередь найти потенциального потребителя, способного выступить покупателем продукции предприятия. Это решается посредством маркетинговой деятельности, направленной на изучение рынка, нахождение своего потребителя и последующего убеждения его в необходимости воспользоваться продукцией предприятия. Не стоит забывать и о том, что всё это предстоит выполнять в условиях пусть честной, осуществляемой в рамках действующего законодательства, но всё-таки активной, а порой и ожесточённой конкурентной борьбы. Вместе с тем, анализируя состояние современного российского рынка, и в первую очередь тех его сегментов, которые наиболее перспективны для деятельности субъектов малого и среднего бизнеса, можно отметить, что они пока ещё очень далеки от перенасыщения товарами и (или) услугами. Ссылаясь на происки конкурентов, собственники и менеджеры, как правило, тем самым пытаются скрыть собственную некомпетентность и неумение работать в условиях рыночной экономики.

Возвращаясь к рассмотрению проблем экономической безопасности хозяйственных организаций (предприятий), необходимо отметить, что следующим этапом после изучения рынка и выбора своей рыночной ниши является производство соответствующей продукции (товаров, услуг, работ). Это, в свою очередь, требует решения ряда вопросов, изучение которых целесообразно

провести с использованием методов системного анализа. Данный метод подразумевает нахождение ответов на три взаимосвязанных вопроса:

1. Для чего существует данная система?
2. Какие компоненты ей необходимы для реализации своего предназначения?
3. Каким образом эти компоненты должны быть взаимосвязаны между собой?

Ответ на первый вопрос очевиден — предприятие существует для того, чтобы давать прибыль своим собственникам посредством реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг. Если смотреть на проблему более широко, то необходимо учитывать тот факт, что для реализации своего предназначения и получения прибыли предприятию необходимо занять свою нишу и поставлять на рынок соответствующую продукцию.

Далее возникает вопрос о том, какие компоненты нужны предприятию для производства продукции? Как правило, типовое предприятие состоит из следующих структурных компонентов:

- 1) службы снабжения;
- 2) структуры, занимающиеся непосредственно производством продукции;
- 3) финансовые службы;
- 4) персонал предприятия.

Весьма условно структуру типового производственного предприятия можно проиллюстрировать следующей схемой (см. рис. 1).

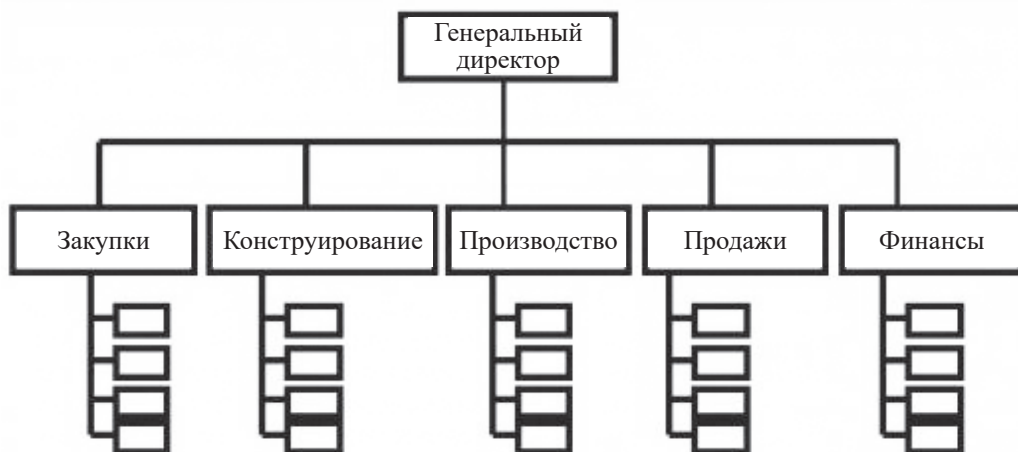


Рис. 1. Структура производственного предприятия

В эту схему включены маркетинговые службы, однако их роль мы уже разобрали выше и пока оставим за рамками нашего разговора. Что касается остальных компонентов, то в той или иной степени, под разными названиями они представлены в любой хозяйственной организации. С целью поиска оптимального состава компонентов предприятия может быть использован опыт японской корпорации «Тойота» [6; 7]. Разработанная ими система «КАНБАН» подразумевает присутствие на предприятии только тех подразделений, которые непосредственно задействованы в производстве автомобилей. В случае,

если какое-либо подразделение в течение часа не привлекается к работам, оно ликвидируется и персонал переводится в резерв.

Далее перед нами возникает следующая проблема — нахождение оптимального варианта взаимосвязи между компонентами предприятия. Для решения этой проблемы вновь используем системный подход. Представим предприятие как самостоятельную, самодостаточную систему. Известно, что в общенаучном плане система представляет собой «некоторую целостность, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого» [4: с. 30]. Следовательно, сохранение существования объекта императивно подразумевает выполнение следующих требований: во-первых, сохранение всех элементов системы; во-вторых, поддержание и развитие между ними устойчивых связей и отношений, соединяющих все элементы в единое целое и ориентирующих на выполнение системой своих, предназначенных природой, функций.

Примером может служить человеческий организм. Индивид может существовать в самой благоприятной внешней среде: проживать в условиях благоприятного климата, не испытывать материальных проблем и общаться с доброжелательно настроенными людьми и т. д. Однако всё это теряет смысл, если сначала заболевает, а затем и «выходит из строя» один из жизненно важных органов — сердце, лёгкие или печень. Результатом становится смерть, возвещающая о прекращении существования и переходе индивида в состояние «ничто».

Аналогичным образом можно проиллюстрировать важность устойчивых связей и отношений между элементами человеческого организма. Не случайно ещё Аристотель утверждал, что рука, отделённая от тела, остаётся такой лишь по названию [9: с. 116]. Гегель, в свою очередь, отмечал, что «отрубленный палец перестаёт быть пальцем, исчезает в химическом процессе разложения» [3: с. 462].

Вывод, закономерно вытекающий из представленных выше размышлений, прост — ликвидация или недобросовестное выполнение своих функций любым структурным компонентом предприятия (службами снабжения, производственными подразделениями, финансовыми структурами), равно как и нарушение системообразующих связей между ними может таить в себе угрозу существованию всего предприятия.

Где же возникают источники опасностей и угроз, способных нанести ущерб хозяйственной организации? Естественно, проблемы, способные нарушить нормальное развитие предприятия, вывести из строя какой-либо из компонентов или повредить систему связей и отношений между ними, могут возникнуть как снаружи, так и внутри него самого. Примером может служить положение, при котором маркетинговые службы организации активно работают на рынке, привлекают всё новых и новых клиентов, осваивают новые территории и заключают контракты на поставку продукции предприятия субъектам, готовым сотрудничать с предприятием. Производственные подразделения, в отличие от маркетологов, не проявляют должной активности и не торопятся

увеличивать объёмы производства. Итог закономерен. Предприятие теряет не только потенциальных, но и старых клиентов и оказывается на грани банкротства.

Однако в условиях современной рыночной экономики значительно чаще кризисные ситуации возникают вследствие воздействия внешних факторов. К примеру, службы снабжения не полностью удовлетворяют запросы производственных подразделений в сырье, материалах и комплектующих. Их собственной вины в этом нет, неожиданно изменилась ситуация на рынке, и поставщики не выполняют взятых на себя обязательств. Однако результат аналогичен предыдущему, предприятие также оказывается на грани банкротства.

Вывод закономерен. Субъект, стремящийся обеспечить собственную безопасность, объективно вынужден реагировать на изменения окружающей среды, сформировать соответствующие механизмы адаптации.

Продолжая рассмотрение внешних факторов, уместно предположить, что стремление к обеспечению нормальных условий функционирования и развития хозяйственной организации объективно вынуждает её руководство систематически осуществлять мониторинг внешней среды и давать оценку всем происходящим вокруг него событиям<sup>5</sup>. Данная оценка подразумевает дифференциацию всех событий на те, которые способны повлиять на существование предприятия, и не затрагивающие его. Первую группу, в свою очередь, целесообразно разложить на события положительно и отрицательно влияющие на существование субъекта. В зависимости от результатов этого мониторинга и оценки принимается решение о реагировании на него. Если в первом случае, т. е. в случае каких-либо положительных событий хозяйствующий субъект отсутствием реакции всего лишь упускает возможность укрепить своё положение на рынке, то негативные события в обязательном порядке требуют адекватного реагирования, принятия комплекса мер по снижению вреда, наносимого этим событием существованию предприятия.

Подводя итоги проведённого анализа, можно взять на себя ответственность и сформулировать некоторые выводы. Во-первых, мнение о том, что обеспечение экономической безопасности хозяйственной организации — это обязанность начальника службы безопасности, сильно устарело. В условиях современного рынка процесс обеспечения экономической безопасности предприятия охватывает все сферы деятельности хозяйствующего субъекта и управление им должен осуществлять лично его руководитель. Руководители функциональных структурных подразделений (заместители генерального директора) участвуют в процессе обеспечения экономической безопасности, управляя подчинёнными им структурными подразделениями. Именно слаженная деятельность всей команды управления позволит руководству предприятия обеспечить условия его успешного существования, защищённости от уже существующих и вновь возникающих опасностей и угроз.

<sup>5</sup> Под событием в контексте нашего разговора следует понимать фрагмент бытия (событие) в конкретный момент времени, т. е. совокупность всего того, что произошло вокруг субъекта обеспечения безопасности в конкретный момент или отрезок времени.



*Литература*

1. Гражданский кодекс РФ. Часть первая и вторая.
2. Военно-энциклопедический словарь. Т. 1. М.: Рипол Классик. 2001. 847 с.
3. Гегель Г. Энциклопедия философских наук: в 3 т. Т. 2: Философия природы. М.: Мысль, 1975. 695 с.
4. Гуськов Ю.В. Основы менеджмента. М.: Флинта, 2010. 262 с.
5. Гуськов Ю.В., Резник Е.Ю. Безопасность: проблемы постижения сущности // Власть. 2013. № 11. С. 85–87.
6. Лайкер Д. ДАО Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина, 2010. 399 с.
7. Монден Я. Тоёта: методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989. 289 с.
8. Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70 000 слов / под ред. Н.Ю. Шведовой. М.: Русский язык, 1991.
9. Рыбалкин Н.Н. Философия безопасности. М.: МПСИ, 2006. 296 с.
10. Советский энциклопедический словарь: [Ок. 80 000 слов] / гл. ред. А.М. Прохоров. М.: Советская энциклопедия, 1984. 1599 с.
11. Экономическая энциклопедия / гл. ред. Л.И. Абалкин. М.: Экономика, 1999. 1054 с.

*Literatura*

1. Graždanskij kodeks RF. Chast' pervaya i vtoraya.
2. Voenno-e'nciklopedičeskij slovar'. T. 1. M.: Ripol Klassik. 2001. 847 s.
3. Gegel' G. E'nciklopediya filosofskix nauk: v 3 t. T. 2: Filosofiya prirody'. M.: My'sl', 1975. 695 s.
4. Gus'kov Yu.V. Osnovy' menedzhmenta. M.: Flinta, 2010. 262 s.
5. Gus'kov Yu.V., Reznik E.Yu. Bezopasnost': problemy' postizheniya sushhnosti // Vlast'. 2013. № 11. S. 85–87.
6. Lajker D. DAO Toyota: 14 principov menedzhmenta vedushhej kompanii mira. M.: Al'pina, 2010. 399 s.
7. Monden Ya. Toyota: metody' e'ffektivnogo upravleniya. M.: E'konomika, 1989. 289 s.
8. Ozhegov S.I. Slovar' russkogo yazy'ka: 70 000 slov / pod red. N.Yu. Shvedovoj. M.: Russkij yazyk, 1991.
9. Ry'balkin N.N. Filosofiya bezopasnosti. M.: MPSI, 2006. 296 s.
10. Sovetskij e'nciklopedičeskij slovar': [Ok. 80 000 slov] / gl. red. A.M. Proxorov. M.: Sovetskaya e'nciklopediya, 1984. 1599 s.
11. E'konomičeskaya e'nciklopediya / gl. red. L.I. Abalkin. M.: E'konomika, 1999. 1054 s.



*Y.V. Guskov,  
T. V. Guskova*

**Economic Security of an Economic Organization  
as an Object of Corporate governance**

The article considers the issues of ensuring economic security of economic organizations. The authors consistently analyze the concepts of danger, threat, protection and security and, on the basis of this examination, formulate a definition of security as a general scientific category. Further, they analyze factors that potentially can disrupt the normal rhythm of work of an enterprise and prevent it from earning a profit.

*Keywords:* danger; threat; security; business; economic security of an enterprise.

**ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ:  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

УДК 334.025

**Р.В. Серышев**

**Исследование и классификация  
процессов образовательного комплекса**

В статье рассмотрена технология процессного управления в оптимизации деятельности образовательного комплекса. Проведена классификация, и даны определения процессов образовательного комплекса: управленческих, базовых, обеспечивающих и образовательных, процессов актуализации запросов внешней среды. Выделены процессы управления развитием и изменениями в стратегическом управлении образовательным комплексом.

*Ключевые слова:* процессное управление; классификация процессов; образовательные комплексы.

**В** управлении образовательным комплексом (ОК) — объединением нескольких учебных заведений разного уровня образования, необходимо использовать все имеющиеся и хорошо зарекомендовавшие себя методики управления коммерческими предприятиями [1–5], адаптируя данные технологии к условиям работы таких организаций.

Любая деятельность в ОК, в том числе и управленческая, должна быть напрямую или косвенно направлена на удовлетворение потребностей конечных потребителей результатов её деятельности.

Несмотря на то, что ОК, по сути, является некоммерческой организацией и основной целью её существования не может быть получение прибыли, а есть предоставление образовательных услуг населению системой образования и выполнение общественного заказа с получением большей самостоятельности в управлении хозяйственной и намеренным усилением конкуренции государством среди субъектов образовательной системы, деятельность и управление ОК походит все больше на коммерческое предприятие.

Таким образом, для образовательных комплексов актуально применение принципов и технологий процессного управления, где основная задача — это многократное получение стандартизированных результатов (массовое оказание образовательных услуг) с учетом оптимального расходования ресурсов.

Процессный менеджмент предполагает системное, взаимосвязанное представление деятельности ОК [2; 4; 6].

С теоретической точки зрения под менеджментом ОК понимается целесобразное воздействие субъекта на объект управления для получения нужного результата. При этом обязательным условием является наличие обратной связи для оценки степени достижения планируемого результата.

Для понимания сущности управления и оценки качества системы управления ОК процессы управления необходимо рассматривать в неразрывной связи с процессами, выполняемыми на уровне объектов управления, следствиями которых являются результаты, имеющие потребительскую ценность. Понимание конфигурации данных процессов и потребностей в их развитии возможно через учёт потребностей конечных потребителей образовательных услуг.

Основное предназначение ОК (миссия) может быть в целом сформулировано так — удовлетворение потребностей субъектов внешней среды (заинтересованных групп) в обучении, социализации и привития культурных ценностей общества, предоставлении максимально широкого поля возможностей обучающимся с ориентацией на высокий уровень образования и воспитания. Важно перевести критерии оценки качества работы ОК или ожидания заинтересованных групп через поставленные цели в измеримые показатели, в том числе и в рамках показателей по процессам, а для этого в первую очередь корректно классифицировать процессы ОК.

Содержание работы как структурный компонент целостного образовательного процесса определяется целями, стоящими перед ОК. Методы организации целостного образовательного процесса должны отражать организационное, функциональное и информационное единство системы.

В контексте текущих условий функционирования ОК сталкиваются с необходимостью изменений своих структур управления, методов и содержания управленческого процесса. Расширение полномочий и самостоятельности ОК с одной стороны, и увеличение масштабов деятельности в результате интеграции образовательных учреждений — с другой, заставляет руководителей ОК использовать новые технологии эффективного управления изменениями и развитием. В возникшей ситуации разрыва между масштабом и сложностью задач по управлению образовательным учреждением и уровнем профессионализма руководителей необходимо оказать методологическую и технологическую поддержку ОК по вопросам рационализации их внутренней деятельности, оптимизации процессов.

Так, определено, что процессы образовательного комплекса — это упорядоченные последовательности работ или операций, направленные на удовлетворение потребностей заинтересованных в деятельности ОК групп, т. е. получение нужного для них результата, за оптимальное время с максимальной выгодой для ОК и заинтересованных групп, эффективным образом и с учетом ограничений по имеющимся у ОК ресурсам.

При существующем многообразии способов классификации организационных процессов мы рекомендуем использовать следующую классификацию процессов ОК на группы. Такая детализация позволяет подчеркнуть значение каждого из процессов и указать на важные взаимосвязи между ними:

- 1) процессы управления (ограничивающие процессы), включая процессы управления развитием;
- 2) базовые процессы;
- 3) исполнительские (образовательные) процессы;
- 4) процессы актуализации запросов внешней среды;
- 5) обеспечивающие (вспомогательные) процессы, включая административно-хозяйственные.

На рисунке 1 представлена модель процессов образовательного комплекса, в которой выделены перечисленные процессы. Исследование деятельности ряда ОК проводилось в рамках данных процессов.



Рис. 1. Модель процессов образовательного комплекса

Управленческие процессы, а в особенности процессы управления развитием, были подробно изучены, поскольку это являлось основной задачей исследования. Все остальные группы процессов были рассмотрены в комплексе без детализации, с целью определения взаимовлияния данных процессов с процессами управления и развития. Детальное описание каждого из процессов не приводится, результаты исследования касаются определения и классификации данных процессов, выявления недостатков в управлении образовательными комплексами и разработке концепции решения выявленных проблем управления.

Так, **управленческие процессы (ограничивающие процессы)** реализуются в системе управления (СУ) и определяют поведение субъектов ОК и реализацию всех остальных процессов, а также исполнение стратегии.

К управленческим процессам ОК можно отнести:

- управление финансами;
- управление персоналом;
- управление развитием (входят в отдельную категорию процессов), но можно относить и к управленческим процессам;
- управление маркетингом и управление ожиданиями заинтересованных групп;
- управление образовательным процессом;
- управление административно-хозяйственными процессами.

В рамках управленческих процессов решаются вопросы организации, планирования, учёта и контроля, принятия решения, регулирования и мотивации.

Процессы управления развитием являются необходимыми для любого образовательного комплекса.

Следующая исследуемая категория — **базовые процессы** — представляют собой процессы обслуживания и взаимодействия образовательного комплекса с субъектами заинтересованных групп (клиентами), целью которых является удовлетворение требований (потребностей) данных субъектов.

Базовые процессы непосредственно связаны с обслуживанием заинтересованных групп и включают комплексные операции по приему требований (заказов, запросов, заданий), их оперативную обработку и ответную реакцию на требования, а также инициацию внутренних исполнительских процессов.

Например, операциями базового процесса являются:

- приём заявлений на поступление в ОК или приобретение образовательных и иных услуг;
- оперативная обработка данных заявлений и запросов и принятие решений о предоставлении услуг (проведение входного тестирования или собеседования, ознакомление потребителей с услугами и вариантами их реализации и т. п.);
- передача запроса на исполнение; ведение заказа (запроса, требования) и мониторинг качества исполнения услуги;
- решение любых возникающих проблем или дополнительных требований клиентов в процессе выполнения услуги;
- ведение взаиморасчётов и учёт результатов выполнения услуг и исполнения требований как со стороны ОК, так и со стороны клиента;
- отслеживание состояния исполнения услуги и ведение клиента вплоть до завершения исполнения услуги.

Выполняя базовый процесс, к примеру, менеджеры по продажам услуг, кураторы групп, менеджер/куратор образовательного процесса. Ряд функций базового процесса по взаимодействию с клиентом в процессе продажи услуги

и ведению процесса её исполнения также выполняют классные руководители и учителя (педагоги), выступающие в конкретный момент времени не в роли непосредственного исполнителя образовательной услуги, а в роли субъекта, с которым осуществляет взаимодействие клиент (или его представитель) в рамках решения вопросов содержания, качества и самого процесса исполнения услуги.

Наиважнейшими процессами ОК являются **исполнительские (образовательные) процессы**, предназначение которых — исполнение заказа (требования) клиента, и включают они в себя все операции образовательного процесса. Непосредственными участниками образовательного процесса являются учителя (преподаватели, наставники, тренеры и др.) и обучающиеся, классный руководитель. Данные процессы относятся к категории процессов, добавляющих потребительскую ценность услуге. Как правило, все остальные перечисляемые здесь процессы не добавляют потребительскую ценность к услуге или в меньшей степени влияют на её повышение и в целом несут в себе только дополнительные затраты, которыми необходимо управлять. Именно оптимизации непроизводительных затрат нужно уделять внимание в первую очередь. При этом оптимизация процессов не должна приводить к ухудшению качества предоставляемой услуги в целом. Основную роль в оптимизации непроизводительных затрат играют процессы управления.

Базовые и исполнительские (образовательные) процессы тесно связаны между собой, поскольку процесс выполнения самой образовательной услуги неразрывно связан с самим клиентом (в том числе и его представителем). Но тем не менее между данными процессами есть четкое разделение. Субъекты ОК, непосредственно занятые в рамках исполнительского (образовательные) процесса не выполняют операции, относящиеся к базовому процессу: приём заявлений, требований, их обработка и т. д., что является операциями базового процесса.

Немаловажными являются также **процессы актуализации запросов внешней среды**, которые связаны с выполнением операций по выявлению и анализу возможных требований (запросов, заказов) клиентов, и разработки предложений, которые могли бы быть востребованы клиентами. Сюда относятся также операции, связанные с проведением рекламных и маркетинговых кампаний, мероприятия по формированию и повышению имиджа и репутации ОК, а также обоснованию эффективности и востребованности новых услуг, определению их потребительской ценности.

Последняя, но не по значимости, исследованная категория процессов — **обеспечивающие, включая административно-хозяйственные**, к которым были отнесены следующие процессы:

- наполнение ОК трудовыми и интеллектуальными ресурсами;
- обеспечение различного рода материальными, информационными, энергетическими ресурсами;
- привлечение финансово-инвестиционных активов.

Данная классификация позволяет разделить весь бизнес-процесс ОК на обзоримые составные части. При этом можно выделить базовый процесс — как один из ключевых процессов, имеющих отношение к взаимодействию ОК с субъектами заинтересованных групп и проанализировать эффективность данного взаимодействия через анализ требований клиентов и возможностей базового и других процессов в эффективном и результативном удовлетворении данных требований.

При этом управленческие процессы связаны с реализацией всех функций управления в контексте всех перечисленных процессов. Управленческие процессы связаны с формированием (детализацией) рамок и ограничений, траекторий исполнения всех остальных процессов и напрямую влияют на эффективность деятельности образовательного комплекса.

В контексте управленческих процессов нужно обособить процессы управления развитием, которые решают задачи развития ОК и реализации его стратегии, планирования и претворения в жизнь изменений, которые положительным образом скажутся на усилении позиций ОК и позволят создать необходимые и дополнительные конкурентные преимущества.

Представленная классификация процессов позволяет по-новому рассматривать работу ОК: выделить важные акценты, определить круг задач повышения эффективности и качества предоставляемых услуг, повысить управляемость и ответственность исполнителей за результаты работы, а также оценить вклад каждого участника процесса и сформировать прозрачную систему мотивации персонала ОК.

### *Литература*

1. *Серышев Р.В., Грачев С.А.* Проектирование архитектуры цепей поставок: монография. М: ОнтоПринт, 2016. 193 с.
2. *Серышев Р.В.* Оптимизация бизнес-процессов и проектирование бизнес-систем // Реформы в России и проблемы управления. 2010: мат-лы 25-й Всеросс. науч. конф. молодых ученых и студентов. Вып. 1. М.: ГУУ, 2010. С. 18–19.
3. *Серышев Р.В.* Подходы к разработке, оптимизации и оценки эффективности моделей бизнес-процессов компании // Управление. 2015. № 2. С. 56–64.
4. *Серышев Р.В.* Технология оптимизации бизнес-процессов. Реформы в России и проблемы управления: мат-лы 26-й Всеросс. науч. конф. молодых ученых и студентов. Вып. 1. М.: ГУУ, 2011. С. 202–203.
5. *Серышев Р.В., Ермаков И.А.* Положения методики моделирования бизнес-процессов управления цепями поставок // Логистика: проблемы и решения. 2013. № 2. С. 33–39.
6. *Серышев Р.В., Фролов Ю.В.* Применение информационной системы сбалансированных показателей в процессах управления образовательными комплексами // Экономика образования. 2015. № 6. С. 27–42.

### *Literatura*

1. *Sery'shev R.V., Grachev S.A.* Proektirovanie arxitektury' cepej postavok: monografiya. M: OntoPrint, 2016. 193 s.



2. *Seryshev R.V.* Optimizaciya biznes-processov i proektirovanie biznes-sistem // Reformy' v Rossii i problemy' upravleniya. 2010: mat-ly' 25-j Vseross. nauch. konf. molody'x ucheny'x i studentov. Vy'p. 1. M.: GUU, 2010. S. 18–19.

3. *Seryshev R.V.* Podxody' k razrabotke, optimizacii i ocenki e'ffektivnosti modelej biznes-processov kompanii // Upravlenie. 2015. № 2. S. 56–64.

4. *Seryshev R.V.* Texnologiya optimizacii biznes-processov // Reformy' v Rossii i problemy' upravleniya: mat-ly' 26-j Vseross. nauch. konf. molody'x ucheny'x i studentov. Vy'p. 1. M.: GUU, 2011. S. 202–203.

5. *Seryshev R.V., Ermakov I.A.* Polozheniya metodiki modelirovaniya biznes-processov upravleniya cepyami postavok // Logistika: problemy' i resheniya. 2013. № 2. S. 33–39.


6. *Seryshev R.V., Frolov Yu.V.* Frolov Primenenie informacionnoj sistemy' sbalansirovanny'x pokazatelej v processax upravleniya obrazovatel'ny'mi kompleksami // E'konomika obrazovaniya. 2015. № 6. S. 27–42.

***R.V. Seryshev***

### **Research and Classification of the Processes of the Educational Complex**

The article considers the technology of process control in the optimization of the activities of the educational complex. The classification and the definitions of the educational complex processes are given: administrative, basic, providing and educational processes, the processes of actualization of the requests of the external environment. The processes of managing development and changes in the strategic management of the educational complex are singled out.

*Keywords:* process control; classification of processes; educational complexes.



**АВТОРЫ «ВЕСТНИКА МГПУ»,  
СЕРИЯ «ЭКОНОМИКА»,  
2017, № 4 (14)**

**Алексейчева Елена Юрьевна** — доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики и финансов Института гуманитарных наук и управления МГПУ.

E-mail: alexeitcheva@yandex.ru

**Гуськова Татьяна Васильевна** — кандидат философских наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и организации государственных закупок, гуманитарного факультета Академии гражданской защиты МЧС России.

E-mail: Guzkof@yandex.ru

**Гуськов Юрий Владимирович** — доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления и правоведения Института гуманитарных наук и управления МГПУ.

E-mail: Guzkof@yandex.ru

**Иванов Иван Юрьевич** — магистр по управлению образованием НИУ ВШЭ, эксперт Института развития государственно-общественного управления образованием.

E-mail: hillgood@mail.ru

**Магомедов Магомед Даниялович** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и финансов Института гуманитарных наук и управления МГПУ.

E-mail: profmagomedov@mail.ru

**Моисеева Мария Владимировна** — аспирант кафедры экономики, организации и стратегии развития предприятия Самарского государственного экономического университета.

E-mail: moiseeva.maria.vladimirovna@yandex.ru

**Патрикеева Ирина Джолдошевна** — директор «Школы Глория».

E-mail: irina-patr@yandex.ru

**Проскуров Максим Петрович** — член управляющего совета «Школы Глория».

E-mail: [proskurovs@yandex.ru](mailto:proskurovs@yandex.ru)

**Савчина Оксана Владимировна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит» экономического факультета Российского университета дружбы народов.

E-mail: [savchina\\_ovl@rudn.university](mailto:savchina_ovl@rudn.university)

**Серышев Роман Викторович** — кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики Института математики, информатики и естественных наук МГПУ.

E-mail: [seryshev@mail.ru](mailto:seryshev@mail.ru)

**Сидорина Екатерина Александровна** — студентка магистратуры экономического факультета Российского университета дружбы народов.

E-mail: [savchina\\_ovl@rudn.university](mailto:savchina_ovl@rudn.university)

**Шейнин Эдуард Яковлевич** — кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента Института гуманитарных наук и управления МГПУ.

E-mail: [esheinin@mail.ru](mailto:esheinin@mail.ru)

**Шимутина Елена Николаевна** — кандидат педагогических наук, директор Института развития государственно-общественного управления образованием.

E-mail: [ps@mhs548.ru](mailto:ps@mhs548.ru)

**AUTHORS**  
**of “Vestnik of Moscow City University”,**  
**Series of “Economics”, 2017, № 4 (14)**

**Alekseycheva Elena Yurievna** — Doctor of Economics, professor of department of Global Economics and Finance, Institute of the Humanities and management, Moscow City University.

E-mail: alexeitcheva@yandex.ru

**Guskova Tatyana Vasilyevna** — Ph D (Philosophy), docent of the department of Economics, Management and Organization of Public Procurement, faculty of Humanities of the Academy of Civil Defence, Ministry of Emergency Situations.

E-mail: Guzkof@yandex.ru

**Guskov Yuri Vladimirovich** — Doctor of Politics, Professor, head of the department of State and Municipal Administration and Law of the Institute of Humanitarian Sciences and Management, Moscow City University.

E-mail: Guskof@yandex.ru

**Ivanov Ivan Yurievich** — a Master’s student of education management, Higher School of Economics; expert of Institute of development of state and public management of education.

E-mail: hillgood@mail.ru

**Magomedov Magomed Daniyalovich** — Doctor of Economics, Professor, head of department of Global Economics and Finance, Institute of the Humanities and management, Moscow City University.

E-mail: profmagomedov@mail.ru

**Moiseeva Maria Vladimirovna** — a postgraduate student of department of Economics, Organization and Development Strategy of the Enterprise, Samara State University of Economics.

E-mail: moiseeva.maria.vladimirovna@yandex.ru

**Patrikeeva Irina Joldosheva** — a headmistress of School Gloria.

E-mail: irina-patr@yandex.ru

**Proskurov Maxim Petrovich** — member of the governing board of School Gloria.

E-mail: proskurovs@yandex.ru

**Savchina Oksana Vladimirovna** — Ph D (Economics), docent of department of Finance and Credit, Economics faculty, Peoples' Friendship University of Russia.

E-mail: savchina\_ovl@rudn.university

**Seryshev Roman Viktorovich** — Ph D (Economics), docent of department of Business Computer Science, Institute of Mathematics, Computer Science and Natural Sciences, Moscow City University.

E-mail: seryshev@mail.ru

**Sidorina Ekaterina Aleksandrovna** — a Master's student of department of Economics, Peoples' Friendship University of Russia.

E-mail: savchina\_ovl@rudn.university

**Scheinin Eduard Yakovlevich** — Ph D (Economics), Professor, professor of department of Economics and Management, Institute of the Humanities and Management, Moscow City University.

E-mail: esheinin@mail.ru

**Schimutina Elena Nikolaevna** — Ph D (Pedagogy), Director of Institute of development of State and Public Management of Education.

E-mail: ps@mhs548.ru

## ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Уважаемые авторы!

Редакция просит вас при подготовке материалов, предназначенных для публикации в «Вестнике МГПУ», руководствоваться требованиями к оформлению научной литературы, рекомендованными Редакционно-издательским советом университета.

1. Шрифт — Times New Roman, 14 кегль, межстрочный интервал — 1,5, поля: верхнее, нижнее и левое — по 20 мм, правое — 10 мм. Объем статьи, включая список литературы, постраничные сноски и иллюстрации, не должен превышать 40 тыс. печатных знаков (1,0 а. л.). При использовании латинского или греческого алфавита обозначения набираются: латинскими буквами — в светлом курсивном начертании; греческими буквами — в светлом прямом. Рисунки должны выполняться в графических редакторах. Графики, схемы, таблицы нельзя сканировать.

2. Инициалы и фамилия автора набираются полужирным шрифтом в начале статьи слева; заголовок — посередине полужирным шрифтом.

3. В начале статьи после названия помещаются аннотация на русском языке (не более 500 печатных знаков) и ключевые слова (не более 5). Ключевые слова и словосочетания разделяются точкой с запятой.

4. Статья снабжается пристатейным списком литературы, оформленным в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Библиографическая запись» на русском и английском языках.

5. Ссылки на издания из пристатейного списка даются в тексте в квадратных скобках, например: [3: с. 57] или [6: Т. 1, кн. 2, с. 89].

6. Ссылки на интернет-ресурсы и архивные документы помещаются в тексте в круглых скобках или внизу страницы по образцам, приведенным в ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Библиографическая ссылка».

7. В конце статьи (после списка литературы) указываются автор, название статьи, аннотация и ключевые слова на английском языке.

8. Рукопись подается в редакцию журнала в установленные сроки на электронном и бумажном носителях.

9. К рукописи прилагаются сведения об авторе (ФИО, ученая степень, звание, должность, место работы, электронный адрес для контактов) на русском и английском языках.

10. Плата с аспирантов за публикацию рукописей не взимается.

В случае несоблюдения какого-либо из перечисленных пунктов автор по требованию главного или выпускающего редактора обязан внести необходимые изменения в рукопись в пределах срока, установленного для ее доработки.

Более подробно с требованиями к оформлению рукописи можно ознакомиться на сайте [www.mgpi.ru](http://www.mgpi.ru) в разделе «Документы» издательского отдела Научно-информационного издательского центра.

По вопросам публикации статей в журнале «Вестник МГПУ», серии «Экономика» предлагаем обращаться к главному редактору *Елене Юрьевне Алексеичевой* (e-mail: [alexeyitcheva@yandex.ru](mailto:alexeyitcheva@yandex.ru)).

**Вестник МГПУ**  
Журнал Московского городского педагогического университета  
*Серия «Экономика»*  
2017, № 4 (14)

(до 2014 г. выходил как «Вестник Московской государственной академии  
делового администрирования»)

Зарегистрирован в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций  
(Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации средства массовой информации:  
ПИ № ФС77-62500 от 27 июля 2015 г.

**Главный редактор:**  
доктор экономических наук, профессор *Е.Ю. Алексейчева*

Главный редактор выпуска:  
кандидат исторических наук, старший научный сотрудник

*Т.П. Веденеева*

Редактор:

*А.В. Лященко*

Корректор:

*К.М. Музамилова*

Перевод на английский язык:

*А.С. Джанумов*

Техническое редактирование и верстка:

*О.Г. Арефьева*

**Научно-информационный издательский центр ГАОУ ВО МГПУ**  
129226, Москва, 2-й Сельскохозяйственный проезд, д. 4.  
Телефон: 8-499-181-50-36. E-mail: Vestnik@mgpu.ru

Подписано в печать: 20.12.2017 г. Формат 70 × 108 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная.

Объем: 6 усл. печ. л. Тираж 1000 экз.